

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ELABORACIÓN DE UNA GUÍA Y UN SISTEMA DE SIMULACIÓN  
DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA  
PYMES HOSTELERAS.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**FRANCISCO JAVIER MENA GALÁRRAGA**

**GRADUADO**

fmena@ute.edu.ec

**EFRÉN PATRICIO GALÁRRAGA SOTO**

**DIRECTOR**

efrengal@hotmail.com

**Marzo - 2014**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado presentado por FRANCISCO JAVIER MENA GALÁRRAGA.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha Quito, D.M., 11 de marzo de 2014.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
EFRÉN GALÁRRAGA	Director	
RICARDO MONAR	Examinador	
JAVIER BLANDIN	Examinador	

---

DR. EFRAÍN NARANJO BORJA  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, Francisco Javier Mena Galárraga, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Francisco Javier Mena Galárraga**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Francisco Javier Mena Galárraga, bajo mi supervisión.

---

**Efrén Galárraga Soto**  
**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia y a mis compañeros de trabajo que han estado junto a mí en este proceso de elaboración de esta tesis de grado y me han dado fuerza para culminar esta etapa de mi vida, a las autoridades de la Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Universidad Tecnológica Equinoccial por su apoyo y comprensión.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi persona, a mi familia y a mis amigos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE ANEXOS .....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 LA INDUSTRIA HOSTELERA EN EL ECUADOR Y EL MUNDO.....	1
1.1.1 PROCESO DE FORMACIÓN HISTÓRICO DE LA HOSTELERÍA Y SU PUNTO DE ENCUENTRO CON EL TURISMO.....	2
1.1.2 EMPRESA HOSTELERA (HOSTELERÍA).....	10
1.1.3 EMPRESA GASTRONÓMICA .....	11
1.1.3.1 Restaurante.....	12
1.1.3.2 Cafetería.....	15
1.1.3.3 Fuentes de Soda .....	16
1.1.3.4 Salas de Recepción y Banquetes (Casa de Eventos).....	17
1.1.4 EMPRESA HOTELERA O DE ALOJAMIENTO .....	17
1.1.4.1 Hostales.....	19
1.1.4.2 Hoteles .....	19
1.1.5 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	22
1.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....	23
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO .....	24
1.3.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	26
1.3.1.1 Formulación .....	26
1.3.1.2 Sistematización .....	26
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	27
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	28
1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO .....	32
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	33

2.1	ÁREAS Y PROCESOS VINCULADOS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE COSTOS...	33
2.1.1	COMPRAS Y ALMACÉN (BODEGAS).....	36
2.1.1.1	Área de Compras.....	37
2.1.1.1.1	Funciones y Procesos del Área de Compras .....	37
2.1.1.1.2	Adquisición de Mercaderías.....	45
2.1.1.1.3	Selección de Proveedores .....	47
2.1.1.1.4	Catálogo de Proveedor .....	50
2.1.1.2	Recepción de Mercaderías .....	51
2.1.1.2.1	Funciones y Procesos del Área de Recepción de Mercaderías .....	51
2.1.1.3	Almacén (Bodega) .....	54
2.1.1.3.1	Funciones y Procesos del Área de Almacén .....	54
2.1.1.3.2	División y Codificación de Almacén (Bodega) .....	55
2.1.2	CENTROS DE PRODUCCIÓN Y PUNTOS DE VENTA .....	62
2.1.2.1	Centros de Producción .....	63
2.1.2.1.1	Diseño de Cocina .....	63
2.1.2.1.2	Brigada de Cocina.....	65
2.1.2.1.3	Sanitación.....	66
2.1.2.1.4	División de Cocina por Proceso de Producción.....	69
2.1.2.2	Puntos de Venta .....	101
2.1.2.2.1	Salón o Comedor.....	102
2.1.2.2.2	Caja.....	110
2.2	DOCUMENTOS DE CONTROL .....	111
2.2.1	COMPRAS Y ALMACÉN .....	111
2.2.1.1	Cotización de Proveedor .....	111
2.2.1.2	Documentos Internos para Pedido de Productos .....	112
2.2.1.2.1	Ordenes Diarias o Lista de Mercado.....	112
2.2.1.2.2	Solicitud de Compra .....	112
2.2.1.2.3	Compras o Gastos Mayores .....	112
2.2.1.3	Orden de Compra.....	113
2.2.1.4	Meat Tag o Tarjeta de Carnes .....	113
2.2.1.5	Comprobantes de Venta.....	114
2.2.1.6	Requisición de Producto .....	115



2.2.1.6.1	Trasposos y Devoluciones.....	115
2.2.1.7	Kárdex.....	116
2.2.1.7.1	Promedio Ponderado.....	116
2.2.1.7.2	FIFO o PEPS (First In, First Out, Primero que Entra, Primero que Sale) .....	117
2.2.1.7.3	LIFO o UEPS (Last In, First Out, Último en Entrar, Primero en Salir) .....	117
2.2.2	COCINA (PRODUCCIÓN).....	117
2.2.2.1	Receta Estándar.....	117
2.2.2.2	Rendimiento de Cárnicos.....	118
2.2.2.3	Otros Documentos de Control .....	118
2.2.2.3.1	Comida de Personal .....	118
2.2.2.3.2	Producción Diaria – Venta.....	119
2.2.2.3.3	Producción Diaria – Recetas Complementarios .....	119
2.2.2.3.4	Producción Eventos .....	119
2.2.2.3.5	Producción Buffet.....	119
2.2.3	SERVICIO (SALÓN).....	120
2.2.3.1	Comanda .....	120
2.2.3.2	Instructivo Evento.....	120
2.2.3.3	Comprobante de Venta .....	121
2.2.3.4	Vale o Cheque Funcionario.....	121
2.3	CONTABILIDAD DE COSTOS PARA EMPRESAS HOSTELERAS .....	121
2.3.1	COSTO.....	122
2.3.1.1	Clasificación de Costos.....	125
2.3.1.1.1	Por su identificación en el Producto o Servicio .....	125
2.3.1.1.2	Por el Volumen de Producción o Venta.....	125
2.3.1.1.3	Por el momento de su determinación u origen de los datos.....	126
2.3.1.1.4	Por la función en la que se incurre.....	126
2.3.1.2	Clasificación de Gastos.....	127
2.3.1.3	Diferencias y Semejanzas entre Costo y Gasto.....	128
2.4	SISTEMAS DE CONTROL O INFORMACIÓN DE COSTOS.....	128
2.4.1	RECETA ESTÁNDAR DE COSTOS.....	129
2.4.1.1	Según el Método de Costeo .....	130
2.4.1.2	Cálculo del Costo de Producción.....	131
2.4.1.3	Según el Momento en el que se Determinan los Costos.....	131

2.4.1.4	Según las Características de la Producción.....	132
2.4.1.5	Costo Potencial y Costo Potencial Ponderado .....	132
2.4.1.6	Costo de Venta de Alimentos y Bebidas.....	134
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....		135
3.1	ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES HOSTELERAS EN EL ÁREA DE COSTOS.....	135
3.1.1	VARIABLES PARA LA DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO .....	135
3.1.2	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA .....	138
3.1.3	ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COSTOS .....	139
3.2	EVALUACIÓN DE COSTOS DE LAS ÁREAS Y PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN .....	140
3.3	MODELO DE CONTROL DE COSTOS PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EMPRESAS HOSTELERAS .....	148
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		150
4.1	GUÍA DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PYMES HOSTELERAS .....	150
4.1.1	COMPRAS Y ALMACÉN .....	150
4.1.1.1	Adquisición de Mercaderías.....	150
4.1.1.1.1	Procesos Previos .....	150
4.1.1.1.2	Procesos y Documentos de Compras .....	151
4.1.1.1.3	Controles de Costos .....	152
4.1.1.2	Recepción de Mercaderías .....	154
4.1.1.2.1	Procesos Previos .....	155
4.1.1.2.2	Procesos, Controles y Documentos de Recepción.....	155
4.1.1.2.3	Controles de Costos .....	160
4.1.1.3	Almacén de Mercaderías.....	161
4.1.1.3.1	Procesos Previos .....	162
4.1.1.3.2	Procesos y Documentos de Almacén.....	162
4.1.1.3.3	Control de Costos.....	166
4.1.2	PRODUCCIÓN O COCINA.....	167
4.1.2.1	Fases de Producción.....	167
4.1.2.1.1	Procesos Previos .....	167
4.1.2.1.2	Fases y Documentos de Producción (Cocina).....	168

4.1.2.1.3	Control de Costos.....	173
4.1.3	SALÓN Y CAJA.....	174
4.1.3.1	Atención y Servicio al Cliente.....	174
4.1.3.1.1	Procesos Previos.....	174
4.1.3.1.2	Procesos y Documentos de la Atención y Servicio al Cliente.....	175
4.1.3.1.3	Control de Costos.....	177
4.1.4	COSTOS.....	178
4.1.4.1	Control de Costos.....	178
4.1.4.1.1	Procesos Previos.....	178
4.1.4.1.2	Obtención de los Costos de la Empresa.....	179
4.2	SISTEMA DE SIMULACIÓN DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PYMES HOSTELERAS.....	185
4.3	VALIDACIÓN DEL PRODUCTO FINAL.....	186
4.3.1	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	186
4.3.2	IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO FINAL.....	187
4.3.3	RESULTADOS OBTENIDOS.....	187
4.3.4	VALIDACIÓN DEL PRODUCTO FINAL.....	188
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		190
5.1	CONCLUSIONES.....	190
5.2	RECOMENDACIONES.....	191
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....		192
REFERENCIAS.....		202
ANEXOS.....		217

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Mapa de Procesos relacionados con la venta de Alimentos y Bebidas .....	35
Figura 02 - División del Área de Compras y Almacén .....	36
Figura 03 - Ciclo de Distribución de Productos en Establecimientos Pequeños.....	56
Figura 04 - División del Área o Departamento de Alimentos y Bebidas .....	63
Figura 05 - Bouquet garni.....	90
Figura 06 - Estructura de las Salsas Madres y Terminadas.....	92
Figura 07 - Áreas Involucradas en la Elaboración y Servicio de A&B en las Empresas Hosteleras.....	149
Figura 08 - Esquema de la División Territorial del Tahuantinsuyo .....	218
Figura 09 - Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento .....	222
Figura 10 - Temperaturas para los Alimentos .....	223
Figura 11 - Indicadores Turísticos – Llegadas e Ingresos a nivel mundial .....	223
Figura 12 - Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América, Llegadas.....	224
Figura 13 - Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América, Ingresos.....	224
Figura 14 - Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América del Sur, Llegadas, Ingresos y Tasa de Crecimiento .....	225
Figura 15 - Porcentaje de Establecimientos Turísticos, a nivel Nacional, por tipo de Actividad – 2005.....	226
Figura 16 - Flujograma del área de Compras y Almacén y su relación con el área de Alimentos y Bebidas (A&B) .....	227
Figura 17 - Organigrama de Compras de un Hotel .....	230
Figura 18 - Organigrama del Departamento de Compras.....	231
Figura 19 - Organigrama de Compras de un Restaurante .....	231
Figura 20 - Infraestructura Básica del área de Recepción de Mercadería .....	235
Figura 21 - Infraestructura del área de Recepción de Mercaderías en Grandes Cocinas ..	235
Figura 22 - Infraestructura del área de Almacén .....	241
Figura 23 - Codificación Numérica para Artículos de Inventario .....	244
Figura 24 - Codificación Alfanumérica para Artículos de Inventario .....	244
Figura 25 - Plano de la zona de Cocción .....	245
Figura 26 - Plano de la zona de Office .....	246
Figura 27 - Plano de la zona de Plonge .....	246

Figura 28 - Infraestructura Ideal para la Elaboración de Alimentos .....	247
Figura 29 - Organigrama de un Restaurante Independiente y de un Restaurante del Departamento de Alimentos y Bebidas de un Hotel .....	250
Figura 30 - Procesos del área de Producción o Cocina .....	257
Figura 31 - Tipos de Grasas y Aceites.....	261
Figura 32 - Formas de doblar la masa de Hojaldre.....	272
Figura 33 - Composición de una Sopa o Ceviche .....	274
Figura 34 - Composición de un Plato Fuerte.....	274
Figura 35 - Composición de un Postre .....	275
Figura 36 - Presentación Actual de Platos.....	275
Figura 37 - Ejemplo de distribución en planta, de espacios y mobiliario en un restaurante tipo.....	276
Figura 38 - Ejemplo de montaje de mesas de banquetes separadas .....	277
Figura 39 - Procesos Básicos por Tipo de Servicios .....	278
Figura 40 - Organigrama de un Restaurante Tradicional de categoría media.....	281
Figura 41 - Organigrama de un Restaurante Tipo .....	281
Figura 42 - Organigrama de un Restaurante de Comida Rápida.....	282
Figura 43 - Montajes de mesas para Banquetes .....	283
Figura 44 - Formato de Lista de Mercado .....	284
Figura 45 - Formato de Solicitud de Compra.....	284
Figura 46 - Formato de Orden de Compra .....	285
Figura 47 - Formato de <i>Meat Tag</i> o Tarjera de Carnes .....	285
Figura 48 - Formato de Comprobante de Venta.....	286
Figura 49 - Formato de Requisición de Producto.....	286
Figura 50 - Formato de Kárdex de Materia Primas.....	287
Figura 51 - Formato de Receta Estándar de Costos.....	287
Figura 52 - Formato de Receta Estándar de Producción .....	288
Figura 53 - Formato de Rendimiento de Cárnicos .....	288
Figura 54 - Formato Comida de Personal.....	289
Figura 55 - Formato Producción Diarias - Ventas.....	290
Figura 56 - Formato Producción Diarias – Recetas Complementarias .....	290
Figura 57 - Formato Producción Eventos.....	291

Figura 58 - Formato Producción Buffet .....	291
Figura 59 - Formato de Comanda.....	292
Figura 60 - Formato de Instructivo de Eventos .....	292
Figura 61 - Organigrama para ubicar al Contralor General, al Contralor de Alimentos y Bebidas y la Jefe de Compras y Almacén .....	293
Figura 62 - Relación entre Costos del Período, Capitalizables y del Producto.....	294
Figura 63 - Elementos del Costos de Producción de Alimentos y Bebidas .....	294
Figura 64 - Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias.....	295
Figura 65 - Balance General.....	296
Figura 66 - Pregunta 1.1. Datos Generale de la Empresa – Cargo del Encuestado.....	302
Figura 67 - Pregunta 1.3. Datos Generales de la Empresa – Tipo de Empresa.....	303
Figura 68 - Pregunta 1.4. Datos Generales de la Empresa – Categoría de la Empresa.....	305
Figura 69 - Pregunta 1.5. Datos Generales de la Empresa – ¿Qué tipo de Comida Expende? .....	307
Figura 70 - Pregunta 2. En la Empresa, las Compras de Materia Prima está a Cargo de:.....	308
Figura 71 - Pregunta 2.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona (En relación a las 94 empresas).....	309
Figura 72 - Pregunta 2.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas (En relación a las 94 empresas) .....	310
Figura 73 - Pregunta 3. La Empresa, con Mayor Frecuencia, Adquiere las Materias Primas a:.....	312
Figura 74 - Pregunta 3.1. Supermercado: ¿Le entrega cotizaciones?.....	313
Figura 75 - Pregunta 3.2. Mercado: ¿Le entrega cotizaciones?.....	314
Figura 76 - Pregunta 3.3. Distribuidor: ¿Le entrega cotizaciones? .....	315
Figura 77 - Pregunta 4. ¿La Empresa realiza controles de Recepción de materias primas?.....	316
Figura 78 - Pregunta 4.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Cuáles de los siguientes Controles realiza?.....	317
Figura 79 - Pregunta 5. En la Empresa, el área de Bodega o Almacén de materia prima está a cargo de:.....	318

Figura 80 - Pregunta 5.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona (En relación a las 94 empresas).....	319
Figura 81 - Pregunta 5.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas (En relación a las 94 empresas) .....	321
Figura 82 - Pregunta 6. En la Empresa las Materias Primas Almacenadas Rotan por el Sistema.....	322
Figura 83 - Pregunta 7. ¿La Empresa tiene determinados los Stocks Máximos y Mínimos para las materias primas almacenadas? .....	323
Figura 84 - Pregunta 8. ¿La Empresa realiza Inventarios Físicos de Materias Primas?.....	324
Figura 85 - Pregunta 8.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Con qué Frecuencia realiza los Inventarios Físicos? .....	325
Figura 86 - Pregunta 9. ¿La Empresa realiza Cierres Contables de Inventarios de Materias Primas?.....	326
Figura 87 - Pregunta 9.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿En qué lapso de tiempo realiza los Cierre de Inventario? .....	327
Figura 88 - Pregunta 9.2. Si su respuesta es “Otra”, Indique la Frecuencia.....	327
Figura 89 - Pregunta 10. La Empresa valoriza los Inventarios de Materias Primas por el Sistema.....	328
Figura 90 - Pregunta 11. ¿En la Empresa se lleva un Control de Costos de Alimentos y Bebidas?.....	329
Figura 91 - Pregunta 11.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Quién se encarga de este control?.....	331
Figura 92 - Pregunta 12. ¿La Empresa tiene Determinado o Valorizado el Costo de Producción de Alimentos y Bebidas?.....	332
Figura 93 - Pregunta 13. ¿La Empresa cuenta con Sistemas Informáticos, de los cuales se obtenga información relevante para el Control de Costos de Alimentos y Bebidas?.....	333
Figura 94 - Pregunta 14. De los siguientes Documentos, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?.....	335
Figura 95 - Pregunta 14.1. Si su respuesta es “Otro”, ¿Qué Documentos relacionados con el área de Costos utiliza la Empresa? .....	335

Figura 96 - Pregunta 15. De los siguientes Reportes, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?..... 337

Figura 97 - Flujograma de Control de Costos  
.....**¡Error! Marcador no definido.**



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Categoría y Distintivos para Restaurantes .....	15
Tabla 2 - Categoría y Distintivos para Cafeterías .....	16
Tabla 3 - Categoría para Fuentes de Soda .....	16
Tabla 4 - Categoría para Casas de Eventos .....	17
Tabla 5 - Categoría y Distintivos para Hostales .....	21
Tabla 6 - Categoría y Distintivos para Hoteles .....	21
Tabla 7 - Cálculo del Consumo Bruto de Materias Primas - Cantidad .....	42
Tabla 8 - Colores para Gavetas por Tipo de Alimento.....	52
Tabla 9 - Factores que inciden en el Aumento o Disminución del Costo Potencial .....	133
Tabla 10 -Ejemplo de Cálculo del Costo de Venta de Alimentos y Bebidas .....	134
Tabla 11 -Determinación de las Empresas Hosteleras Objeto de Estudio .....	137
Tabla 12 -Determinación del Universo de Estudio .....	138
Tabla 13 -Registro de la Información en las columnas Ingreso y Egreso del Kárdex de Materias Primas.....	159
Tabla 14 -Ingresos por Turismo Comparado con los Ingresos de las Exportaciones por Producto Principal <sup>1</sup> , Años: 2004 – 2008 (En millones de dólares) .....	225
Tabla 15 -Catastro de la provincia de Pichincha - 2012, de la actividades Alojamiento y Comidas y Bebidas .....	226
Tabla 16 -Ejemplo: Escala de Ponderación para la Selección de Proveedores.....	232
Tabla 17 -Ejemplo: Características de los Proveedores Potenciales .....	233
Tabla 18 -Ejemplo: Matriz de Selección de Proveedores .....	233
Tabla 19 -Cuándo Aceptar o Rechazar un Alimento.....	236
Tabla 20 -Tiempo de Almacenamiento para Carnes Rojas, Aves y Embutidos .....	238
Tabla 21 -Almacenamiento de Alimentos y Vinos .....	239
Tabla 22 -Tiempo de Almacenamiento para Alimentos embodegados en Estanterías .....	240
Tabla 23 -División y Codificación de Almacén por Grupos, Subgrupos y Artículos.....	242
Tabla 24 -Tipos de Peligros en Alimentos .....	252
Tabla 25 -Etapas de Producción por Tipo de Receta y Preparación Gastronómica .....	256
Tabla 26 -Receta Estándar de Venta con Costos.....	297
Tabla 27 -Cálculo del Costo de Producción .....	297

Tabla 28 -Cálculo del Precio de Venta Sugerido .....	298
Tabla 29 -Costo Potencial .....	299
Tabla 30 -Costo Potencial Ponderado .....	299
Tabla 31 -Proceso de Determinación de las Empresas Hosteleras Objeto de Estudio .....	300
Tabla 32 -Pregunta 1.1. Datos Generales de la Empresa – Cargo del Encuestado .....	301
Tabla 33 -Pregunta 1.3. Datos Generales de la Empresa – Tipo de Empresa .....	303
Tabla 34 -Pregunta 1.4. Datos Generales de la Empresa – Categoría de la Empresa .....	304
Tabla 35 -Pregunta 1.5. Datos Generales de la Empresa – ¿Qué tipo de Comida Expende? .....	306
Tabla 36 -Pregunta 2. En la Empresa, las Compras de Materia Prima está a Cargo de:...	308
Tabla 37 -Pregunta 2.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona.....	309
Tabla 38 -Pregunta 2.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas	310
Tabla 39 -Pregunta 3. La Empresa, con Mayor Frecuencia, Adquiere las materias primas a:.....	311
Tabla 40 -Pregunta 3.1. Supermercado: ¿Le entrega cotizaciones? .....	313
Tabla 41 -Pregunta 3.2. Mercado: ¿Le entrega cotizaciones?.....	314
Tabla 42 -Pregunta 3.3. Distribuidor: ¿Le entrega cotizaciones? .....	315
Tabla 43 -Pregunta 3.4. Distribuidor, ¿Tiene Servicio a Domicilio? .....	315
Tabla 44 -Pregunta 4. ¿La Empresa realiza controles de Recepción de materias primas?	316
Tabla 45 -Pregunta 4.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Cuáles de los siguientes Controles realiza?.....	317
Tabla 46 -Pregunta 5. En la Empresa, el área de Bodega o Almacén de materia prima está a cargo de:.....	318
Tabla 47 -Pregunta 5.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona.....	319
Tabla 48 -Pregunta 5.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas	320
Tabla 49 -Pregunta 6. En la Empresa las Materias Primas Almacenadas Rotan por el Sistema.....	321
Tabla 50 -Pregunta 7. ¿La Empresa tiene determinados los Stocks Máximos y Mínimos para las materias primas almacenadas? .....	322
Tabla 51 -Pregunta 8. ¿La Empresa realiza Inventarios Físicos de Materias Primas?.....	323
Tabla 52 -Pregunta 8.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Con qué Frecuencia realiza los Inventarios Físicos? .....	324

Tabla 53 -Pregunta 9. ¿La Empresa realiza Cierres Contables de Inventarios de Materias Primas?.....	325
Tabla 54 -Pregunta 9.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿En qué lapso de tiempo realiza los Cierre de Inventario? .....	326
Tabla 55 -Pregunta 9.2. Si su respuesta es “Otra”, Indique la Frecuencia .....	327
Tabla 56 -Pregunta 10. La Empresa valoriza los Inventarios de Materias Primas por el Sistema.....	328
Tabla 57 -Pregunta 11. ¿En la Empresa se lleva un Control de Costos de Alimentos y Bebidas?.....	329
Tabla 58 -Pregunta 11.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Quién se encarga de este control? ...	330
Tabla 59 -Pregunta 12. ¿La Empresa tiene Determinado o Valorizado el Costo de Producción de Alimentos y Bebidas?.....	332
Tabla 60 -Pregunta 13. ¿La Empresa cuenta con Sistemas Informáticos, de los cuales se obtenga información relevante para el Control de Costos de Alimentos y Bebidas?.....	333
Tabla 61 -Pregunta 14. De los siguientes Documentos, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?.....	334
Tabla 62 -Pregunta 14.1. Si su respuesta es “Otro”, ¿Qué Documentos relacionados con el área de Costos utiliza la Empresa? .....	335
Tabla 63 -Pregunta 15. De los siguientes Reportes, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?.....	336

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 -	Mapa del Tahuantinsuyo .....	218
ANEXO 02 -	Solicitud de Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) para Establecimientos Turísticos del Distrito Metropolitano de Quito .....	218
ANEXO 03 -	Temperaturas de Manipulación de Alimentos.....	223
ANEXO 04 -	Estadísticas Turísticas .....	223
ANEXO 05 -	Flujograma del área de Compras y Almacén.....	227
ANEXO 06 -	Características de los Colaboradores del Área de Compras .....	228
ANEXO 07 -	Organigramas del área de Compras.....	230
ANEXO 08 -	Ejemplo: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	232
ANEXO 09 -	Infraestructura del Área de Recepción de Mercaderías.....	235
ANEXO 10 -	Temperaturas de Recepción de Alimentos .....	236
ANEXO 11 -	Normas de Seguridad en Almacén .....	237
ANEXO 12 -	Infraestructura del área de Almacén .....	241
ANEXO 13 -	División y Codificación de Almacén.....	242
ANEXO 14 -	Infraestructura Centros de Producción (Cocina) .....	245
ANEXO 15 -	Cargos y Organigrama de la Brigada de Cocina .....	248
ANEXO 16 -	Condiciones mínimas que debe poseer una Cocina.....	251
ANEXO 17 -	Peligros Alimentarios .....	252
ANEXO 18 -	Normas Básicas de Higiene en la Cocina.....	252
ANEXO 19 -	Producción por Tipo de Receta y Preparación Gastronómica.....	256
ANEXO 20 -	Limpieza, Lavado y Desinfección de Frutas y Verduras .....	258
ANEXO 21 -	Grasa y Aceites.....	261
ANEXO 22 -	Puntos de Cocción del Azúcar.....	261
ANEXO 23 -	Elementos de Ligazón .....	263
ANEXO 24 -	Tipos de Salsas .....	264
ANEXO 25 -	Tipos de Masas .....	271
ANEXO 26 -	Composición y Presentación de Preparaciones Gastronómicas .....	274
ANEXO 27 -	Esquemas de Salones o Comedores .....	276
ANEXO 28 -	Procesos de Servicio al Cliente .....	278

ANEXO 29 -	Funciones y Organigramas del área de Servicio .....	279
ANEXO 30 -	Montaje de mesas para Eventos o Banquetes .....	283
ANEXO 31 -	Documentos de Control .....	284
ANEXO 32 -	Organigrama del área de Contabilidad de Costos .....	293
ANEXO 33 -	Relación entre Costos del Período, Capitalizables y del Producto .....	293
ANEXO 34 -	Elementos del Costo de Producción .....	294
ANEXO 35 -	Estados Financieros .....	295
ANEXO 36 -	Receta Estándar de Costos y Precio de Venta Sugerido.....	297
ANEXO 37 -	Costo Potencial y Costo Potencial Ponderado.....	299
ANEXO 38 -	Determinación del Universo de Estudio .....	300
ANEXO 39 -	Tabulación Encuestas .....	301
ANEXO 40 -	Flujograma de Control de Costos .....	338
ANEXO 41 -	Orden de Encuadernado.....	338

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto la elaboración de una guía y un sistema de simulación para el control de costos en el área de alimentos y bebidas, dirigido para las pequeñas y medianas empresas hosteleras. El mismo está basado en el análisis bibliográfico y en la experiencia profesional del autor, enfocados en la operación del área de alimentos y bebidas y de costos, así como también en el estudio de los procedimientos operativos relevantes para el control de costos dentro del proceso general de la mencionada área.

Dicho proceso inicia con la adquisición de materias primas, recepción, almacenamiento y de despacho de las mismas. Posteriormente se llevan a cabo los procesos productivos efectuados en cocina para la elaboración de las diferentes preparaciones gastronómicas. Más adelante, se implementan metodologías de atención al cliente para brindar el servicio de alimentación y su facturación. Allí es donde daremos un mayor énfasis al control de los alimentos por ser una materia prima altamente perecedera y adquirida en altos volúmenes.

Este análisis permitirá determinar sistemas de control, identificar la información pertinente y lograr el procesamiento de la misma para el cálculo de los costos de producción en un periodo contable. Adicionalmente, por medio de la aplicación de encuestas a una muestra de las empresas hosteleras ubicadas en las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, se identificará la realidad del sector en cuanto al control de costos. A partir de ello, será posible establecer un modelo de control como base para la elaboración de la guía y del sistema de simulación. Este modelo será aplicable a la realidad de esta clase de establecimientos y a los diferentes tipos de empresas existentes en el sector tales como restaurantes, cafeterías, casas de eventos y fuentes de soda, ya sean estos independientes, empresas gastronómicas, o parte del área de alimentos y bebidas de las compañías de alojamiento.

Palabras Claves: Costos, contabilidad, hostelero, servicio de alimentos y bebidas.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to create a handbook and a simulator system for food and beverage cost control, which is focused on small and medium hostelry businesses. The development of this research is based on bibliographic analysis and the professional experience of the author, in subjects such as food and beverage operations and cost control and the study of the general operative process, focusing on those which are relevant for cost control.

That process starts with the purchase of raw products, reception, storage and handling. After that, these materials go through productive processes, that take place at the kitchen, in order to achieve different gastronomic products. Then, the process continues with the application of customer service methods to offer catering service and finalizes with its billing. There, we are going to pay more attention to the control of food, because it is a perishable raw product that is purchased in high quantities.

This analysis allows defining systems of control, identifying relevant information and achieving its systematization, so that it is possible to calculate the production costs of an accounting period.

In addition, through the conduction of a survey, applied to a representative share of the hostelry business located at the urban area of the Metropolitan District of Quito, we are going to be able to identify the real situation of the cost control in this industry. From there, we can create a model as the base for the development of the handbook and the simulator system. This model will be applicable to the real situation the different types of business which exist around this commercial sector, such as restaurants, coffee shops, banquet halls and soda fountains, even if they are independent business, gastronomic enterprises, or part of the food and beverage area of any hostelry company.

Key words: costs, accounting, hostelry, food and beverage service.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La presente tesis de maestría tiene como objeto la elaboración de una guía y un sistema de simulación para el control de costos en el área de alimentos y bebidas (A&B), de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) empresas hosteleras, para lo cual como punto de partida se realizará un estudio bibliográfico, en el capítulo 1, de las generalidades y particularidades de la industria hostelera en el Ecuador y el mundo, para así identificar el propósito y la problemática a resolver de esta investigación, sus objetivos, justificación e hipótesis; para luego pasar, en el capítulo 2, al análisis en base a la teoría y la experiencia laboral de todos procesos necesarios para la producción, servicio y venta de A&B, que tengan relación directa con la Contraloría de Costos, y así identificar los procesos a ser controlados, los cuales van desde la elección de proveedores hasta la facturación de los productos consumidos y el servicio prestado, así como los instrumentos de control y procesamiento de la información relevante para la determinación de los costos de producción. Con la determinación de estos conocimientos del área, en el capítulo 3, se llevará a cabo el estudio del estado de situación actual del área de Costos de A&B en las PYMES hosteleras del Distrito Metropolitano de Quito, mediante el análisis de una muestra del sector por medio de la aplicación de encuestas, para así evaluar y determinar el estado de situación real en el que se encuentra el control de costos en este tipo de organizaciones y de esa forma establecer un Modelo de Control efectivo que sea de fácil entendimiento y aplicación por parte de los potenciales usuarios; una vez tabulados y analizados estos resultados obtenidos, en el capítulo 4 se desarrollará la Guía y el Sistema de Simulación para el control de costos de A&B en los procesos mencionado y para finalizar se presentaran las conclusiones y recomendaciones obtenidas en esta investigación.

### **1.1 LA INDUSTRIA HOSTELERA EN EL ECUADOR Y EL MUNDO**

La industria de la hospitalidad u hostelera tiene como finalidad brindar el servicio de alojamiento y/o A&B, la cual debe su gran crecimiento al turismo, pero el proceso de formación de estas dos áreas es independiente y no se deben confundir estos dos términos, puesto que la hostelería, y principalmente “la hotelería surge de la necesidad del hombre de viajar” (Gray & Liguori, 1995, pág. 11), y, como lo afirma Mauro Beltrami, “la hospitalidad en cierto punto es más amplia que el turismo, pues se orienta no sólo a los



viajes turísticos, sino también a otros tipos de viajes, como los viajes comerciales, diplomáticos, etc.” (2010, pág. 35), mientras que al turismo se lo relaciona más con el ocio, placer y recreación, y al pasar del tiempo este se vuelve más específico, es así que ahora los diferentes destinos ofertan turismo ecológico, científico, cultural, gastronómico, deportivo, u otros. En tal virtud esta investigación analizará el proceso de formación de la hospitalidad y su punto de encuentro con las actividades turísticas, de esta forma se evitará caer en temas escabrosos, como lo explica Beltrami, en su libro “Ocios y Viajes en la Historia: Antigüedad y Medioevo”:

Uno de los conflictos más notables puede llegar a aparecer aquí, aparentemente en algo que parece encontrarse bien diferenciado. Sin embargo, no son pocos los autores que ingresan en terrenos pantanosos al considerar como similares a la historia del turismo y la historia de la hospitalidad. A ello se suma la confusión conceptual que permanece hoy en día al vincular estrechamente el turismo y la hotelería.<sup>(51)</sup><sup>1</sup> (2010, pág. 35).

Y llega a esta conclusión afirmando que la “hotelería”, en el caso de esta investigación la “hostelería”, es parte de la oferta turística y sin esta no puede existir el desarrollo de la industria del turismo, la hostelería es sólo una parte de esta, puesto que para su funcionamiento también necesita desarrollar “elementos facilitadores”, como por ejemplo el transporte o la logística.

### **1.1.1 PROCESO DE FORMACIÓN HISTÓRICO DE LA HOSTELERÍA Y SU PUNTO DE ENCUENTRO CON EL TURISMO.**

Para comenzar con este recorrido histórico es necesario indicar que si bien las primeras agrupaciones humanas, las cuales eran nómadas, realizaron varios viajes, estos no se encasillan en los parámetros de esta investigación, puesto que estos no contaban con un lugar de residencia habitual, en tal virtud como punto de partida se debe hacer referencia a los viajes una vez conformadas las primeras sociedades humanas sedentarias, para A. J. Norval, en su libro La Industria Turística, “el primer impulso general a viajar procede de la vieja necesidad de traficar y comerciar” (1936, pág. 11), actividad que se la puede evidenciar aproximadamente para el año 1400 a.C., por medio de las tablas babilónicas de

---

<sup>1</sup> “<sup>51</sup> Es de remarcar que existan una serie de universidades que ofrezcan como título la “*Licenciatura en Turismo y Hotelería*”, en lugar de la tradicional carrera de “*Licenciatura en Turismo*.” (Beltrami, 2010, pág. 35)

*Tel el- Amarna*<sup>2</sup> en las que se registran las relaciones comerciales y diplomáticas entre esta civilización con Egipto y otras civilizaciones del Medio Oriente y Asia Oriental, se han encontrado evidencias de viajes por mar y tierra desde hace varios miles de años, en la Europa antigua se construyeron caminos, que existen hasta la actualidad, utilizados para la comunicación (correo) y el comercio (Gray & Liguori, 1995), en América Andina también se edificaron rutas que permitieron el desarrollo del comercio y la comunicación entre diferentes comunidades, existe evidencia de contactos entre poblaciones de Mesoamérica y de América del Sur, como por ejemplo lo es la presencia del maíz en todo el continente, además de viajes circulares motivados por la expansión territorial, es decir viajes militares y diplomáticos, religiosos, como lo son las peregrinaciones a los diferentes santuario, o por simple curiosidad. Estos viajes circulares, a los cuales no se los puede denominar como “turísticos” ya que en muchos de los casos duraban más de un año por la dificultad en la movilidad y, no estaban motivados por el ocio y el esparcimiento, impulsaron a la industria hostelera ya que al dejar la persona temporalmente su lugar habitual de residencia, tienen que alimentarse, hidratarse y descansar (dormir), para lo cual, por varios milenios, contó con tres maneras de satisfacer estas necesidades, las cuales son: “1) Cargar con las provisiones (avitallamientos o viáticos). 2) Aceptar la hospitalidad de los pueblos que encuentra en su itinerario. 3) Apropiarse (pacífica o violentamente) de los recursos que encuentra” (Muñoz, 2004, pág. 56), el mismo autor además siguiere la alta probabilidad de que gran parte de los viajeros hayan utilizado una mezcla de los tres métodos, pero haciendo hincapié en el punto dos, podemos advertir la existencias de personas encargadas y lugares destinados para la prestación de un suerte de servicio de alojamiento y/o A&B primitivo.

En gran medida la hospitalidad al forastero se dio gracias a las religiones y a las creencias populares (supersticiones), como se lo puede advertir en la literatura clásica griega, en escritos de Roma antigua o la Biblia, los que hacen referencia a que los forasteros eran dioses o demonios y los enviados de estos, también se daba por una cuestión de reciprocidad, es decir ahora yo soy hospitalario con el viajero y en mi viaje alguien será hospitalario con conmigo, es necesario acotar que la hostelería primitiva tan solo “brindaban refugio y un mínimo sustento” (Gray & Liguori, 1995, pág. 12), además

---

<sup>2</sup> Tabletillas de arcilla con registros de la civilización de Babilonia, algunos de ellos enviados a los gobernantes de Egipto, Asia Oriental y de Amurru (norte de Siria) y Canaán (Palestina). (www.ec.aciprensa.com, 2011)

estos autores advierten la existencias de antiguos escritos hindúes donde se estipula que las actividades relacionadas con el alojamiento y alimentación de los forasteros era responsabilidad de “sacerdotes y hombres santos de los templos” (1995, pág. 12), en gran parte de las civilizaciones antiguas los encargados de prestar este servicio eran esclavos y pasar de los años si bien este trabajo lo realizaban personas libres, fue mal visto socialmente (Gray & Liguori, 1995).

Otras evidencias históricas de esta actividad es el expuesto por Angelo Mariotti, citado por Francisco Muñoz en su libro *Autopsia del Turismo* (2004), quien indica la existencia de la *tessera hospitalis* (símbolo griego), que era un tabilla que se partía en dos mitades, una se quedaba en posesión del dueño de la posada y la otra se la llevaba el viajero, su función era la de ser una contraseña o identificación en el caso de que huésped visitara a su antiguo anfitrión, para lo cual el proceso consistía en encajar las dos mitades de la tablilla para identificar al visitante, de igual forma para licenciada Griselda Álvarez Ponce de León, citada por Mauro Beltrami en su obra titulada *Ocio y Viajes en la Historia: Antigüedad y Medioevo* (2010), inicia el estudio histórico desde la Grecia antigua, tomando como ejemplos los desplazamientos por las peregrinaciones que se realizaban a los santuarios de Delfos y de Olimpia, es por estas evidencias que para Muñoz la hostelería se ha desarrollado desde hace aproximadamente 7.000 años en cuanto a satisfacer las tres necesidades básicas del ser humano que son la alimentación, la hidratación y la pernoctación, por miles de años en algunos pueblos esta actividad fue gratuita, pero el aumento de la movilidad de forasteros a ciertos lugares trajo un aumento de la demanda que derivó en el pago de un precio por la prestación de estos servicios mercadeables, con lo que surgen las primeras empresas hosteleras (*Autopsia del Turismo*, 2004).

Con el Imperio Romano se construyeron calzadas a lo largo de este inmenso imperio lo que coadyuvo al mejoramiento de movilidad y a la seguridad (Norval, 1936), estando la motivación de la edificación de estas vías los aspectos estratégicos y militares más que los económico; la primera calzada (*vía Appia*) fue edificada el año 312 a.C. y se ha calculado que esta red vial llegó a tener aproximadamente 90.000 kilómetros de construcción, además contaban con una gran variedad vehículos para el transporte de mercaderías, correo y personas, los cuales podían cargar desde 65 kg a 500 kg, dependiendo del tamaño de la carroza, la velocidad promedio para el transporte de

mercaderías era de 30 km/día, para el correo privado de 60 km/día y el correo imperial (*cursus publicus*) podía alcanzar 150 km/día o hasta 200 km/día desplazándose las 24 horas del día, por medio del sistema de postas, el cual consistía en los relevos de caballos y, a veces, de mensajeros. (CATEDU, s/f), los puntos de relevo estaban establecidos cada cinco o seis millas; los servicios imperiales de postas y transporte fueron establecidos por César Augusto, los que eran utilizados por funcionarios civiles, antiguos emigrantes y la milicia con permisos especiales (Norval, 1936).

En América Andina y Ecuador el inicio de las sociedades agrícolas incipientes se da en el 3.600 a.C., periodo Formativo, donde se da un cambio trascendental del modo de vida al contar con una alimentación más variada gracias a la domesticación de plantas y animales, debido a la topografía andina estos grupos humanos cultivaban inicialmente, por medio de la técnica agrícola de terrazas, yuca y maíz, este último fue la base de la alimentación de todo el continente, y posteriormente papas, las que, a más del maíz, son base de la alimentación de América Andina.

Es importante destacar que la agricultura tuvo en estas tierras un amplio desarrollo autónomo. Si bien no es posible establecer un lugar específico, se puede afirmar que el proceso agrícola se dio tanto en Mesoamérica como en los Andes, sin que se descarten interrelaciones entre los dos espacios geográficos” (Ayala Mora, 2008, pág. 9)

Si bien no se puede afirmar la existencia de viajes circulares, el mismo autor indica que el maíz llega al Ecuador aproximadamente hace 9.000 años desde Mesoamérica y milenios después regresó en diferentes variedades, gracias al proceso de selección y mejoramiento que desarrollaron las comunidades andinas, si bien algunos autores difieren con el lugar de origen del maíz, como los citados por Eduardo Estrella en su libro *El Pan de América* (1998), Alexander Grobman (1961) y Duccio Bonavia (1985), los cuales afirman que en los Andes peruanos se desarrollaron variedades de maíz y este último autor señala el descubrimiento de variedades que no se relacionan con las de, pero más allá del lugar de origen de este cereal, señala que “está comprobado la existencia de tempranos contactos entre Mesoamérica y la Región Andina” (Heiser (1965) citado por (Estrella, 1998, pág. 47), lo que podría corroborar la existencia de viajes y los inicios de la hospitalidad, puesto que la agricultura permitió el desarrollo de las sociedades andinas y la sedentarización, lo que implica un lugar de residencia habitual.

En los territorios que actualmente se asienta el Ecuador, se destaca la para los años 1300 a.C. y 1500 a.C. inicia el desarrollo de las sociedades agrícolas superiores, época en

las los grupos humanos empiezan a contar con excedentes en la producción agrícola y con el desarrollo de la cerámica obtuvieron medios para almacenarlos y existen evidencias de “un intercambio activo entre pueblos de la Costa con los de la Sierra y la Amazonía” (Ayala Mora, 2008, pág. 9), lo que también es un indicio de la existencia de viajes circulares por una motivación comercial. Para el período de Integración (500 al 1500) y con el apogeo de los Señoríos Étnicos<sup>3</sup>, se fortalece el intercambio comercial, para Frank Salomon, citado por Eduardo Estrella, en su libro “El Pan de América” (1998), por medio de esta actividad pudieron obtener alimentos y productos de diferentes ecosistemas, la economía de los pueblos de la Sierra Norte se fundamentaban en el intercambio, para lo cual existía los *mindaláes*<sup>4</sup>, E. Estrella (1998) sugiere que dicho comercio no se limitaba a pocos productos especiales, sino que comprendía productos de una región lo que da el apareamiento de un sistema de “mercados locales”, y si bien los diferentes grupos humanos podía solventar sus necesidades ninguno de estos era totalmente independiente, transformándose el comercio en una actividad especializadas en dichas comunidades, un ejemplo de esto se lo encuentra en la siguiente cita:

Entre los nativos de Pimampiro en la Sierra y Quijos en el Oriente se estableció un importante cambio interregional...la sal de Mira y de Tomabela fue objeto de tráfico comunitario e interregional muy activo. Entre los Caras, Yumbos y Manteños hay evidencia de una alta especialización en el intercambio. Los Yumbos (...) que habitaban el noroccidente de la actual provincia de Pichincha, que intercambiaban productos tropicales y subtropicales con los pueblos de la región de Quito. Jijón y Caamaño (1941, II: 102) ha llamado a los manteños <<Confederación de los Mercaderes>> en razón de sus extraordinarios dotes para el comercio, su gran capacidad para la elaboración de mercancías y su experiencia en la navegación de altura. Todo esto permitió el establecimiento de un activo tráfico entre los pueblos marítimos de la región y la extensión de esta actividad hasta las costas peruanas y mesoamericanas (Estrella, 1998, pág. 26).

Uno de los productos que mayor demanda era la concha *spondylus*, la cual era utilizada como objeto ritual y de sacrificio para la fertilidad de la tierra en casi todas las culturas del oeste de Sudamérica y solo se la encuentra en las costas de Guayas, Península de Santa Elena y Manabí (www.ec.kalipedia.com, 2009), según el Dr. Enrique Ayala

---

<sup>3</sup> Unificación de varios cacicazgos por medio de alianzas, guerras, parentesco o pertenencia étnica. (Ayala Mora, 2008)

<sup>4</sup> Personas encargadas de las relaciones comerciales. (Kalipedia, 2009)

Mora, en su libro “Resumen de la Historia del Ecuador” (2008), entre las culturas Jambelí, Guangala, Bahía y La Tolita en la costa, Tuncahuán y Piartal en la sierra y Cosanga en el oriente ecuatoriano existen evidencias “de canales de intercambio de productos, especialmente entre zonas geográficas diversas con climas y posibilidades productivas complementarias” (pág. 10).

Los Incas son el resultado del proceso de formación de las civilizaciones Andino Americanas de miles de años, principalmente las que habitaron los territorios de la actual república de Perú, tuvieron la destreza de amalgamar el conocimiento de las principales culturas que les antecieron y después unirlo con el conocimiento de los pueblos conquistados, la capital del Imperio fue el Cuzco, construyeron una red vial, que en algunos casos fue el mejoramiento de los senderos existentes, lo que ayudó al control, expansión e intercambio de productos, su hegemonía culmina con la llegada de los españoles, en esa época el *Tahuantinsuyo*<sup>5</sup> ocupaba los territorios del sur de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, el norte de Chile y el noroccidente de Argentina, a lo largo, y a lo ancho, desde océano Pacífico hasta las estribaciones orientales de la cordillera de los Andes en el inicio del bosque tropical amazónico. (Anexo 1, Figura 8)

Las ocupaciones incásicas se llevaron a cabo de forma rápida y violenta, con ellos se racionaliza el sistema comunitario de producción, respetaron la organización social, la cultura y, en algunos casos, las creencias de los pueblos conquistados, puesto que para mantener el control social se impuso el culto al dios *Inti* (Sol), se mantuvieron los cacicazgos, pero la *pachamama* pasó a manos del Estado, cada *ayllu*<sup>6</sup> debía ser autosuficiente y además debían entregar tributos por el uso de la tierra, ya sean estos en productos o en trabajo, con este sistema aumentó el comercio y la explotación de la fuerza de trabajo utilizada para la edificación de caminos, sistemas de riego y otras obras que coadyuvaron al incremento y mejoramiento de la producción agrícola y de la comunicación del Imperio, este estaba dividido en las siguientes clases sociales, de la cual se puede destacar para la presente investigación a los *mitimaes* quienes eran emisarios del Inca y por ende realizaban viajes circulares de carácter político, económico y comercial.

El Imperio se dividió:

---

<sup>5</sup> “Mundo ordenado por cuatro partes”. (www.educarchile.cl (a), s/f)

<sup>6</sup> Comunidad.

“(…) en clases: por una parte está el campesino miembro de la comunidad y por otra, la representación del Estado, constituida por el Inca y su familia, nobleza sacerdotal, los funcionarios, los jefes de las tribus sometidas (Kauffmann 1971: 493)” citado por (Estrella, 1998, pág. 30).

A más de la milicia y los *yanas* (sirvientes del Inca), se presume que para tener el control político y social debió existir una fuerte represión y autoritarismo, para lo cual contaban con los *mitmajkunas*, *mitmas* o *mitimaes*, funcionarios que realizaban tareas de carácter político y económico como por ejemplo: “colonizar y explotar tierras incultas; descongestionar centros poblados y carentes de recursos naturales; controlar centros subversivos trasladando la población a otros lugares, (...) y de vigilancia de las zonas conquistadas no afectadas al Estado Inca” (Estrella, 1998, pág. 32), además se debe indicar que el ideal de los pueblos andinos el control vertical de la tierra, para así obtener la mayor cantidad de productos de diferentes pisos climáticos, coadyuvo a mantener el control y contaran con el apoyo de las poblaciones conquistadas, con trabajo eficaz y solidario, que permitió contar con una alimentación segura y variada para todos los habitantes del Imperio, lo cual se vio fortalecido con la construcción de lugares de almacenamiento o *tambos* y la utilización de técnicas de conservación de alimentos, la probable existencia de regulaciones eficientes en la caza de animales, es decir mantener el equilibrio de la naturaleza, y la domesticación de algunos de ellos, como por ejemplo la llama, la alpaca y el cuy, con lo que aumento la ingesta de proteína animal, esencial para la nutrición humana (Estrella, 1998).

Para mantener el control y transportar sus productos por todo el territorio, los incas expandieron una extensa red de caminos, conocimos como el camino del Inca, los principales caminos fueron el de la Sierra y el de la Costa que iban en forma paralela y se unían con caminos transversales para comunicar a las regiones andinas, estos eran amplios, seguros y muchos de ellos empedrados, cada cierta distancia se construyeron *tambos*, que eran lugares de alojamiento y bodegas donde guardaban comida para los viajeros. Muchos poblados y centros importantes estaban ubicados a orillas de esta compleja red de caminos, lo que hacía más fácil su mantención y uso. Por estas rutas transitaban personas a pie y caravanas de llamas cargadas de productos y recursos, para la comunicación entre las autoridades del imperio se especializó un grupo conocidos como los chasquis o mensajeros, quienes corrían de tambo en tambo llevando mensajes e información hacia y desde el Cuzco, esta costumbre fue tomada de la cultura Moche y posteriormente de la



Wari ([www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl) (b), 2010). Los tambos eran albergues y centros de acopio de alimentos, lana, leña u otros materiales básicos para la supervivencia, estos estaban ubicados cada 20 o 30 kilómetros es decir una jornada de camino a pie, estos eran sencillos y los que se encontraban en las ciudades a orillas del camino eran grandes y lujosos, conocidos como los tambos reales, en estos se hospedaban los chasquis, gobernadores y el mismo Inca, pero no se tiene evidencia de personas comunes que se hayan albergado en estos, estos eran administrados por funcionarios de la localidad ([www.historiacultural.com](http://www.historiacultural.com), 2012). Para el medioevo muchos de los monasterios funcionaban como empresa de alojamiento o posadas, algunos de estos construyeron edificaciones exclusivas para este fin las cuales se denominaba con la palabra griega *xenodocheions*, la cual significa posada o sitio de descanso, durante los siglos XVI al XVII la hostelería sufre un gran desarrollo en Inglaterra con la construcción de tabernas y posadas en lugares de gran afluencia de viajeros, las cuales necesitaban permisos para su operación, a más del mejoramiento de la calidad del servicio prestado, puesto que los usuarios tenían gran poder adquisitivo y estaban acostumbrados a los lujos, estos lugares se convirtieron en punto de encuentro de políticos, nobles, clérigos y otras personas influyentes de la época, para el siglo XVIII en Europa se vuelven populares las cafeterías, siendo estas parte de las posadas como sucede en la actualidad con la conformación del departamento de A&B en las empresa de alojamiento, siendo el hotel de Enrique IV, en 1778, uno de los primeros hoteles de este continente, el cual contaba con 60 camas y era considerado como de lujo, en Estados Unidos se construye el primer hotel, *City Hotel*, en la ciudad de Nueva York, el cual contaba con 70 camas (Gray & Liguori, 1995).

El surgimiento de la hotelería como la conocemos en la actualidad se da con el nacimiento del turismo masivo, el cual se da con la Revolución Industrial, siglo XIX, y la invención de la máquina de vapor, con ella el ferrocarril y otros medios de transportación, con lo cual la clase burguesa empieza a realizar viajes circulares motivados por el ocio y al pasar de los años la clase obrera replicaría esta actividad, siendo el inglés Thomas Cook el padre del turismo moderno, puesto que “[...] el cinco de julio del año 1841, desarrollo y llevó a la práctica el primer viaje organizado de la historia, “alquilando un tren para llevar a un grupo de turistas [...]” (Varios Autores(c), 2003, pág. 221), a presenciar un rally en una localidad ubicada a veinte millas distancias de su lugar habitual de residencia, al darse cuenta de la potencialidad de este negocio se convierte en el primer operador turístico y a



más de otros empresarios lo que desarrolló rápidamente el turismo en Inglaterra, la oferta de este servicio se enfocó a la creciente clase media, la cual contaba con mayores recurso y tiempo libre (Varios Autores(c), 2003).

A finales de siglo XIX y principios de XX la se da un gran crecimiento hotelería estadounidense, tanto por el número de establecimientos como en las innovaciones a este servicio, en 1929 se construye el primer hotel de lujo en la ciudad de Boston, *Boston's Tremont House*, con una capacidad para 170 huéspedes, este hotel implementó “habitaciones privadas con cerradura, agua y jabón en cada habitación, maleteros y cocina francesa.” (Gray & Liguori, 1995, pág. 15), además se dan otras como la incorporación de tuberías internas, ascensores a vapor y teléfonos en las habitaciones, a más se construyeron establecimiento de menor categoría en lugares cercanos a las estaciones de tren como respuesta a la gran movilidad de viajeros y turistas, para el periodo comprendido entre 1927 a 1930 se construyen cerca de 100 hoteles en Estados Unidos, pero debido a la gran depresión, de 1930 a 1935, casi un 85% de estos quebraron con lo que se afianzaron las cadenas hoteleras al poder adquirir instalaciones de primera a un bajo costo. Para el año 1950 con la recuperación económica y social de la II Guerra Mundial, el incremento de tiempo libre y cambios sociales en la percepción de la diversión y el trabajo, dio como resultado el crecimiento de los viajes turísticos al extranjero, el cual fue accesible para todas las clases sociales por medio de los viajes organizados o paquetes turísticos, conjuntamente con el desarrollo de la aeronáutica y el surgimiento de las aerolíneas comerciales (Varios Autores(c), 2003).

### **1.1.2 EMPRESA HOSTELERA (HOSTELERÍA)**

El término hostelería es definido por el Diccionario de la Lengua Española como “Conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los huéspedes y viajeros mediante una compensación económica.” (RAE, 2010), para Homero Martínez (2008) “Es el conjunto de servicios estructurados para satisfacer las necesidades de alojamiento, alimentación y otros servicios a los viajeros a cambio de un precio previamente convenido.” (Diccionario de Hospitalidad, pág. 131), la Ley 48/ 1963 de Competencias Turísticas, de España, citada por Ramón Arcaron, en su artículo 2 define a la empresa hostelera como “Las dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin otro servicio de carácter

complementario.” (Administración, gestión y comercialización en las pequeñas empresas hosteleras, 2000, pág. 20). A partir de estos conceptos se puede definir a las empresas hosteleras como las personas naturales o jurídicas que ofertan el servicio de alojamiento, alimentos y bebidas o los dos servicios combinados, con o sin otros servicios complementarios<sup>7</sup>, mediante un precio previamente determinado a clientes, huéspedes, turistas o viajeros, a las cuales se las puede dividir en empresas gastronómicas y empresas hoteleras o de alojamiento.

### 1.1.3 EMPRESA GASTRONÓMICA

La definición para el Estado Ecuatoriano, de acuerdo al Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, Decreto No. 1186, (5 de Enero de 2004 ), en su artículo 43 (Definición de las actividades de turismo), literal b, es la siguiente:

Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios, como diversión, animación y entretenimiento. (Presidencia de la República del Ecuador)

Es así que a las empresas gastronómicas se las definirá como las organizaciones que prestan como servicio principal el de alimentos y bebidas a clientes, comensales, viajeros o turistas, con o sin otros servicios complementarios, dentro de este grupo se encuentran los restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, casas de eventos y/o catering, bares, discotecas y otras empresas similares. Dentro de este grupo no se toma en cuenta a las panaderías, *delicatessen*, micromercados y tiendas de abarrotes, en las cuales se expende productos alimenticios como panes, productos de pastelería, salchipapas, sánduches, mini-pizzas, empanadas, donuts, tostado, cafés, etc., por no estar registradas, categorizadas y regularizadas por el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR).

---

<sup>7</sup> Para la presente investigación se entenderá como “servicios complementarios” a los servicios prestados por las empresas hoteleras como transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto, lavandería, gimnasio, spa, centros de negocios (*business center*), u otros, en estas y en las empresas gastronómicas servicios como *wifi* y televisión por cable o satelital, animación, entretenimiento, y en caso de las empresas gastronómicas el servicio a domicilio (*delivery*), los cuales puede ser facturados, como la lavandería, o su costo está incluido en el precio de venta del servicio, como uso del internet (*wifi*) en un hotel o en un restaurante.

### 1.1.3.1 Restaurante

De acuerdo a la ordenación turística de España, Orden del 17 de marzo de 1965, citada por F. García, P. García y M. Gil Muela (2009), se los puede definir como los locales que ofrecen una variedad de preparaciones gastronómicas a cambio de dinero, para que sean consumidas en el mismo establecimiento, quedan excluidos los comedores de colegios, universidades, sedes sociales o similares, los comedores de personal dentro del mismo establecimiento hostelero<sup>8</sup> o en otros tipos de empresa públicas o privadas, cafeterías, bares y similares (Técnicas de Servicio y Atención al Cliente), y para esta investigación los vendedores ambulantes, por no estar registrados y controlados por las autoridades pertinentes<sup>9</sup> y por no contar con un local propiamente dicho. A estos se los clasifica, de acuerdo al Catastro del Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2012), desde lujo hasta cuarta categoría y en otros países se colocan distintivos con tenedores<sup>10</sup> que van desde cinco para categoría de lujo y uno para los de cuarta (Bachs & Vives, 2002), como se presenta en la Tabla 1 y los requerimientos para la obtención de las diferentes categorías en el Distrito Metropolitano de Quito se presentan en el Anexo 2, Figura 9. A su vez los restaurantes para este análisis se los subdividirá en:

- 1.- Convencional, Temático y Casa de Comida: Estos son los establecimientos que cuentan con el servicio a la mesa y comúnmente se denomina como “restaurante”.
  - Restaurantes Convencional: Ofertan una variedad de preparaciones locales, regionales o nacionales e internacionales, brindan el servicio en la hora del almuerzo y de la cena, en el lapso tiempo entre los dos servicios se cierra el salón y la cocina. (García (a), García, & Gil Muela, 2009)
  - Restaurantes Temáticos: Son los locales en los que las preparaciones, el servicio, la decoración, el ambiente, los uniformes, el nombre, logo u otros elementos, giran alrededor de un tipo de cocina como la local (comida otavaleña), regional (comida costeña), nacional (comida ecuatoriana) e internacional (comida peruana, mexicana, etc.), cocina vegetariana y locales, que si bien manejan un menú similar a los restaurantes convencionales, su servicio, ambientación y decoración se basan

---

<sup>8</sup> No se lo excluye del control de costos.

<sup>9</sup> Ministerio de Turismo, Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR) o Quito Turismo.

<sup>10</sup> “Colocador de forma vertical uno al lado del otro.” (Bachs & Vives, 2002, pág. 19)

en temas concretos como la música, el deportes, cine, etc. y el horario de atención es similar al de los restaurantes convencionales (Varios Autores(c), 2003).

- Casas de Comidas: Son los restaurantes de almuerzos en los que no existe una gran variedad de preparaciones, entre una o cinco opciones de entradas, platos fuertes, postres y bebidas, de la cocina local, regional, nacional y/o internacional, se brindan el servicio en el horario de almuerzos (García (a), García, & Gil Muela, 2009) y en el Ecuador algunos de estos también brindan el servicio de desayuno.

2.- Comida Rápida: Los restaurantes de comida rápida, fast food o mono-producto son los que basan su oferta en un sola preparación alimenticia a un bajo precio y ofertan otras preparaciones sencillas como ensaladas, fritos (papas, cebollas, yucas, etc.), bebidas no alcohólicas, en algunos locales, cervezas, como los restaurantes de hamburguesas, pizzas, sánduches, marisquerías o cevicherías (García (a), García, & Gil Muela, 2009), empanadas, motes, parrilladas, papas con cuero, fritada, hornado, etc., estos se caracterizan por preparar y servir sus alimentos en poco tiempo, puesto que no cuentan con servicio a la mesa, el pedido y la entrega de los alimentos se los hace por medio de mostradores, con atención al público en un horario continuo, la gran mayoría cuentan con el servicio para llevar y en el caso de las grandes cadenas o franquicias cuentan con servicio a domicilio (Varios Autores(c), 2003).

De acuerdo a los Requisitos de Operación de Alimentos y Bebidas, obtenido de la Base Legal de la página web de la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR (b), 2006), establece para los Restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito los siguientes requerimientos de acuerdo a la categoría del establecimiento:

- 1.- Restaurantes de Segunda Categoría: Deben contar con:
  - a) Una sola puerta de ingreso para clientes, colaboradores y proveedores.
  - b) Un salón comedor con un “superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría”, provisto de un menaje y “Decoración, vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y servilletas acordes a su categoría.”
  - c) Un área de producción (cocina) “Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos, almacenes y extractor de humos.”
  - d) “Teléfono.”, baños para clientes separados para hombres y para mujeres, y baños para los colaboradores.
  - e) “Personal suficiente y uniformado, con estaciones de ocho mesas por salonero.”

- f) Ofertar una carta menú de alimentos compuesta por: Grupo 1: “[...] entradas con cinco variedades y dos sopas.”, Grupo 2: “[...] verduras, huevos y fideos tres variedades.”, Grupo 3: “[...] pescados con tres variedades.”, Grupo 4: “[...] carnes y aves con tres variedades.”, Grupo 5: “[...] postres, compuestas de dulces, helados, quesos y frutas con tres variedades.”.
- g) Oferta una “Carta de vinos, con tres variedades para cada grupo de vinos blancos, rosados y tintos, licores, whiskies, coñacs, champanes.”, y “Colas aguas, refrescos cervezas, café e infusiones.”

2.- Restaurantes de Tercera Categoría: Deben contar con:

- a) Una sola puerta de ingreso para clientes, colaboradores y proveedores.
- b) Un salón comedor con un “superficie adecuada al servicio, capacidad y categoría”, provisto de un “Mobiliario, decoración, vajilla, cubertería, cristalería y mantelería decorosa y acorde a su categoría.”
- c) Un área de producción (cocina) “Con elementos acordes a su capacidad, frigoríficos, fregaderos y bodegas.”
- d) “Teléfono.”, baños para clientes “[...] comunes para hombres y mujeres.”, y baños para los colaboradores.
- e) “El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio y usando prendas apropiadas que le identifique como tal.”
- f) Ofertar una carta menú de alimentos compuesta por: Grupo 1: “[...] entradas y sopas con cuatro variedades.”, Grupo 2: “[...] huevos y fideos con dos variedades.”, Grupo 3: “[...] pescados con dos variedades.”, Grupo 4: “[...] carnes y aves con dos variedades.”, Grupo 5: “[...] postres con dos variedades.”.

3.- Restaurantes de Cuarta Categoría: Deben contar con:

- a) “Comedor independiente de la cocina y adecuado al servicio y categoría.”
- b) “Cocina limpia, decorosa e higiénica.”
- c) “Servicios higiénicos comunes para la clientela y el personal de servicio.”
- d) “El personal en contacto con el cliente, limpio y aseado.”
- e) Ofertar una carta menú “[...] con una variedad de platos y bebidas.”

**Tabla 1 -** Categoría y Distintivos para Restaurantes

<i>CATEGORÍA</i>	<i>DISTINTIVO</i>
Lujo	5 tenedores
Primera	4 tenedores
Segunda	3 tenedores
Tercera	2 tenedores
Cuarta	1 tenedor

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Bachs & Vives, 2002)

### 1.1.3.2 Cafetería

De acuerdo a la ordenación turística de España, Orden del 17 de marzo de 1965, citada por F. García, P. García y M. Gil Muela (2009), se las puede definir como los locales que ofrecen principalmente servicio de bebidas calientes y frías y preparaciones gastronómicas, frías o calientes, de fácil elaboración o regeneración “al público en general, mediante precio, para ser consumidos en barra o mesa y a cualquier hora del día que permanezca abierto el establecimiento.” (Técnicas de Servicio y Atención al Cliente, pág. 10), la oferta gastronómica de las cafeterías por lo general está compuesta por variedades de cafés fríos o calientes, té, aguas aromáticas, batidos, jugos, helados, gaseosas, cervezas, sándwiches fríos o calientes, empanadas, humitas, bolones, ensaladas (vegetales y frutas), picadas, fritos, postres, etc., para lo cual este tipo de establecimientos por lo general cuenta con mostradores provistos de cámaras de refrigeración para alimentos crudos, preparados, bebidas y planchas calientes, a más de cafeteras, molinos de café, máquinas para jugos, dispensadores de gaseosas, etc., “También puede contar con una cocina y office interior, para desahogo del servicio a la hora de las comidas.” (De Juana, 1999, pág. 4), y el servicio prestado puede ser a la mesa o en el mostrador. Las cafeterías son categorizadas, de acuerdo al Catastro del Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2012), desde primera hasta cuarta categoría, mientras que en otros países se las categoriza de primera a tercera como distintivos se colocan tazas de tres a una dependiendo de la categoría (Varios Autores(c), 2003), como se indica en la Tabla 2.

**Tabla 2 -** Categoría y Distintivos para Cafeterías

<i>CATEGORÍA</i>	<i>DISTINTIVO</i>
<b>Primera</b>	3 tazas
<b>Segunda</b>	2 tazas
<b>Tercera</b>	1 taza
<b>Cuarta</b>	-----

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Varios Autores(c), 2003) y (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)

### 1.1.3.3 Fuentes de Soda

Este tipo de establecimientos debe su nombre a una máquina, también conocida como *postmix*, en la que se mezcla agua fría y dióxido de carbono para obtener agua con gas y al mezclar estos dos ingredientes conjuntamente con jarabe concentrado se obtienen las gaseosas (WebAcademia, 2013), en un inicio estos locales solo ofertaban refrescos, malteadas, helados y café, con el pasar del tiempo se introdujo la oferta de alimentos sencillos, similares a los de las cafeterías y sobretodo atractivos para los jóvenes, como sánduches fríos o calientes, pizzas, postres, etc., además se caracterizan por no expender bebidas alcohólicas (www.abrirunrestaurante.com, 2013), por ofertar preparaciones de consumo inmediato en el mismo local y por no contar con una cocina propiamente dicha (minsal.gov.cl), solo mostradores con los implementos indicados en los de cafetería y mesas o barras, sillas o taburetes, con servicio de mostrador y con un horario continuo de atención al público (www.abrirunrestaurante.com, 2013). Este tipo de establecimientos son categorizados, de acuerdo al Catastro del Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2012), en locales de lujo, primera, segunda y tercera categoría (Tabla 3).

**Tabla 3 -** Categoría para Fuentes de Soda

<i>CATEGORÍA</i>
<b>Lujo</b>
<b>Primera</b>
<b>Segunda</b>
<b>Tercera</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)

#### 1.1.3.4 Salas de Recepción y Banquetes (Casa de Eventos)

Este tipo de empresa hostelera se caracteriza por ofertar el servicio de organización de eventos de carácter social o empresarial dentro y/o fuera de sus instalaciones, para un número considerable de comensales (García (b), García, & Gil Muela, 2011), en lo referente al alquiler de salones o la logística para el servicio de *catering*, limpieza, montaje y arreglo de los salones, de la producción de alimentos para desayunos, almuerzos, cenas, bocaditos, aperitivos, *snaks*, y/o postres y el servicio de banquetes (a la mesa), bufet, cóctel, o *coffee break*, estas pueden ser independientes, un área o departamento de un hotel o restaurante o parte de un grupo de empresas gastronómicas, como por ejemplo en el Ecuador el Grupo Barlovento cuenta con una empresa de eventos y dos restaurantes ([www.grupobarlovento.com](http://www.grupobarlovento.com)). Este tipo de empresas son denominadas por el MINTUR como Salas de Recepciones y Banquetes, no son parte de la actividad turística de “Comidas y Alimentos”, sino que se las registra en la de “Recreación, Diversión, Esparcimiento”, y se las categoriza en empresas de lujo, primera y segunda (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012), como lo muestra la Tabla 4.

**Tabla 4 -** Categoría para Casas de Eventos

<i>CATEGORÍA</i>
<b>Lujo</b>
<b>Primera</b>
<b>Segunda</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)

Los requisitos para la obtención de la Licencia Única de Funcionamiento emitida por el Distrito Metropolitano de Quito se los muestra en el Anexo 2.

#### 1.1.4 EMPRESA HOTELERA O DE ALOJAMIENTO

La definición para el Estado Ecuatoriano, de acuerdo al Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, Decreto No. 1186, (5 de Enero de 2004 ), en su artículo 43 (Definición de las actividades de turismo), literal a, es la siguiente:

Se entiende por Alojamiento Turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje. (Presidencia de la República del Ecuador)



Y en el Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto No. 3400, (17 de Diciembre de 2002), en su artículo 1 (Alojamientos), las define como:

Son alojamientos los establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios.

El Ministerio de Turismo autorizará la apertura, funcionamiento y clausura de los alojamientos. (Presidencia de la República del Ecuador)

Es así que a las empresas hosteleras o de alojamiento se las definirá como las organizaciones que prestan como servicio principal el de alojamiento a viajeros y turistas que se encuentran fuera de su lugar habitual de domicilio, con o sin el servicio de A&B y otros servicios complementarios, dentro de este grupo se encuentran los hoteles, resorts, hostales y hosterías, por lo general cuentan con el servicio de A&B, hoteles apartamentos, cuenta con una pequeña cocina, tipo americana, para que el huésped prepare sus alimentos, y moteles (por sus siglas en inglés, *Motor Hotels*), que en algunos casos cuenta con un minibar, y otras empresas similares. Las empresas de alojamiento que cuentan con el departamento de A&B, pueden ofertar este servicio con uno o varios de los tipos de puntos de servicio y venta determinados para las empresas gastronómicas, por ejemplo existen hoteles de lujo que cuentan con restaurantes, cafeterías, bares, discotecas, salones de eventos, servicio de catering, a más cuenta con panaderías y pastelerías, *delicatesens*, servicio a la habitación (*room service*) y minibares, siendo estos dos últimos exclusivos de las empresas hoteleras, es por esta razón que se agrupa a estos dos tipos de organizaciones con la denominación de empresas hosteleras.

Además se debe señalar que en el Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto No. 3400, publicado en el Registro Oficial No. 726, del 17 de Diciembre de 2002 (Presidencia de la República del Ecuador), en la Sección 10, Disposiciones Generales, indica que las empresas de alojamiento deben cumplir con lo estipulado en los siguientes artículos, los cuales son relevantes para la presente investigación, estos son:

**Art. 54.- No discriminación.-** Todos los alojamientos serán de libre acceso al público en general, quedando prohibida cualquier discriminación en la admisión. No obstante, estos establecimientos se reservarán el derecho de no admitir a quienes incumplan las normas básicas de convivencia, moralidad y decencia.

**Art. 57.- Servicio de comedor.-** La prestación del servicio de comedor tendrá lugar dentro del horario señalado por la administración del alojamiento, que en todo caso

comprenderá un período mínimo de dos horas para el desayuno, dos para el almuerzo y dos para la merienda.

Se cuidará especialmente que, en la preparación de los platos, se utilicen alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación, así como el que su presentación sea adecuada, según la categoría del establecimiento.

Los desayunos podrán ser servidos en el comedor, cafetería u otro lugar adecuado, o en las habitaciones.

**Art. 74.- Jornada hotelera.-** La jornada hotelera terminará a las catorce horas de cada día.

El cliente que no abandone a dicha hora la habitación que ocupa, se entenderá que prolonga su estadía un día más.

Si una vez anunciada su marcha o cumplido el plazo de estadía convenida, el cliente pretendiere prolongar su permanencia, el establecimiento podrá no aceptar la continuación del hospedaje si tuviera comprometida la habitación para otro cliente.

#### **1.1.4.1 Hostales**

De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto No. 3400, publicado en el Registro Oficial No. 726, del 17 de Diciembre de 2002 (Presidencia de la República del Ecuador), en el Capítulo I: De Los Alojamientos, Sección 5, Hostales y Pensiones, en su Art. 17.- Hostales, define a este tipo de empresas como “[...] todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento y alimentación y cuya capacidad no sea mayor de veintinueve ni menor de doce habitaciones.”. En el Art. 20.- Hostales y pensiones de dos estrellas, literal c, dispone que el servicio en el comedor de los hostales de segunda categoría “[...] deberá permitir a los clientes sustituir uno de los platos que compongan el menú por el que a tal efecto deberá ofrecer el establecimiento en cada comida;”, como por ejemplo ofertar dos opciones de entradas en un menú diario. El Art. 21.- Hostales y pensiones de una estrella, literal a, señala que los hostales de tercera categoría deben contar con “Personal necesario para atender debidamente los servicios de recepción, de habitaciones y de comedor;”.

#### **1.1.4.2 Hoteles**

De acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas, Decreto No. 3400, publicado en el Registro Oficial No. 726, del 17 de Diciembre de 2002 (Presidencia de la República del Ecuador), en el Capítulo I: De Los Alojamientos, Sección 2: Hoteles, Art.

8.- Hotel, define a los hoteles como “todo establecimiento que de modo habitual, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas y que reúna, además de las condiciones necesarias para la categoría que le corresponde, [...]”, pero independientemente de su categoría, según el mismo artículo, deben:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo, siempre que ésta sea completamente independiente, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles residencias y hoteles apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de treinta habitaciones.

Además el presente Reglamento, en el Art. 12.- Hoteles de tres estrellas, literal c, señala que para prestar el servicio de alimentación en las empresas de segunda categoría, se debe disponer de un salón (comedor) “atendido por el Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento, con estaciones de ocho mesas como máximo.”, los jefes de meseros deben contar con “[...] conocimientos básicos del inglés.”, la carta-menú debe contar con mínimo “[...] tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.”, y el servicio a la habitación o room service “[...] será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el del comedor.”. El Art. 13.- Hoteles de dos estrellas, literal c, dispone que los establecimientos de tercera categoría para brindar el servicio de A&B deben contar con un salón (comedor) “que estará atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, con estaciones de diez mesas como máximo.”, la carta-menú debe contar con mínimo “[...] dos especialidades dentro de cada grupo de platos.”, y el servicio a la habitación o room service debe ser “[...] atendido por el personal de comedor;”. Y para la prestación de este servicio en las empresas de cuarta categoría el Art. 14.- Hoteles de una estrella, literal c, indica que el salón (comedor) debe ser “[...] atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento.”.

Tanto para Hostales y como Hoteles de acuerdo a la Sección 1: Disposiciones Generales, en su Art. 4.- Nomenclatura, se codificará a los Hostales con las letras “HS” y los Hoteles con la letra “H”, a más en el Art. 5.- Placas distintivas, señala que estas deben ser colocadas “junto a la entrada principal”, y consisten en “[...] un cuadrado de metal en el que sobre fondo azul turquesa figurarán, en blanco, la letra o letras correspondientes a la actividad que desarrolle el establecimiento, así como las estrellas que indiquen su

categoría.”, los distintivos utilizado de acuerdo al tipo de establecimiento y a la categoría se los indica en las Tablas 5 y 6, estas placas serán diseñadas y elaboradas por el MINTUR y entregadas a las empresas de alojamiento una vez realizado el pago correspondiente, cabe señalar que no se podrá utilizar denominaciones o distintivos diferentes a los del tipo de establecimiento y categoría asignada (Art. 6.- Uso de denominaciones) y cualquier modificación en la infraestructura, características o sistema de administración que afecten directamente en la clasificación del establecimiento deberá ser informado al MINTUR para su aprobación y posterior cambio de tipo de empresa y/o categoría (Art. 7.- Modificaciones en los establecimientos). Y en la Sección 10, Disposiciones Generales, en su Art. 57.- Servicio de comedor, dispone que, independientemente del horario de atención al público, este deberá tener una duración “[...] mínima de dos horas para el desayuno, dos para el almuerzo y dos para la merienda.”, el servicio de desayunos podrá ser brindado “[...] en el comedor, cafetería u otro lugar adecuado, o en las habitaciones.”, y en la elaboración de los diferentes platillos ofertados “Se cuidará especialmente que, [...], se utilicen alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación,” y, las técnicas culinarias y proceso adecuados para asegurar la inocuidad de los mismos, y con una presentación acorde a “[...] la categoría del establecimiento.”

**Tabla 5 -** Categoría y Distintivos para Hostales

<i>CATEGORÍA</i>	<i>DISTINTIVO</i>
<b>Primera</b>	3 estrellas plateadas
<b>Segunda</b>	2 estrellas plateadas
<b>Tercera</b>	1 estrella plateada

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400, 17 de Diciembre de 2002)

**Tabla 6 -** Categoría y Distintivos para Hoteles

<i>CATEGORÍA</i>	<i>DISTINTIVO</i>
<b>Lujo</b>	5 estrellas doradas
<b>Primera</b>	4 estrellas doradas
<b>Segunda</b>	3 estrellas doradas
<b>Tercera</b>	2 estrellas doradas
<b>Cuarta</b>	1 estrella dorada

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400, 17 de Diciembre de 2002)

### 1.1.5 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

Para efectos de la presente investigación es necesario definir el concepto de PYMES, Pequeñas y Medianas Empresas, ya que serán el objeto de estudio, las del área de la hostelería. A las empresas pueden ser clasificadas por su tamaño, es así que se las divide en grandes, mediana y pequeñas, los parámetros para esta medición están dados principalmente por el número de colaboradores o los niveles de facturación, aunque no existe un concepto sobre esta categorización (Arcarons, 2000), ya sea por la legislación y la realidad de económica de cada país no se puede dar una definición para las pymes, por ejemplo una empresa que factura \$100.000 puede ser considerada como mediana en un país en vías de desarrollo y como pequeña en una un país industrializado, además una empresa con diez colaboradores puede generar más ingresos que una de cincuenta, si la primera cuenta con un capital social mayor (www.grupoenroke.com, 2013), en tal virtud, al estar el estudio enfocado a las pymes hosteleras de Distrito Metropolitano de Quito, esta investigación utilizará la definición dada por el Estado Ecuatoriano, mediante el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Servicio de Rentas Internas (SRI), es así que este código, que integra a las microempresas, define a las mipymes como:

**Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.-** La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento. (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 29 de Diciembre de 2010)

El Servicio de Rentas Internas define a las pymes de una forma muy parecida al Código de la Producción, pero para efectos de la medición del tamaño de las empresas toma como variables al capital social, los niveles de producción o activos.

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (PYMES, 2010)

Además este ente estatal indica que en el Ecuador las actividades económicas en las que sobresalen las pymes son: “comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento, y comunicaciones; bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; servicios comunales, sociales y personales” (SRI (a), 2010). Para la Asociación Latinoamericana de Integración, en el “Seminario - Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI” llevado a cabo en Uruguay en septiembre de 2001, determina que por el tamaño del Ecuador las empresas tienen las siguientes categorías (Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional):

- Microempresas: Hasta 10 colaboradores y un capital fijo, sin edificios y terrenos, de hasta \$20.000.
- Talleres Artesanales: Hasta 20 colaboradores y un capital fijo de \$27.000.
- Pequeña Industria: Hasta 50 colaboradores.
- Mediana Industria: De 50 a 99 colaboradores y un capital fijo no mayor a \$120.000.
- Grandes Empresas: Más de 100 colaboradores y \$120.000 en activos fijos.

Es así que a través de estos conceptos y desde la óptica de esta investigación, se puede definir a las PYMES Hosteleras como las personas naturales o jurídicas que ofertan el servicio alimentos y bebidas, con o sin el servicio de alojamiento u otros servicios complementarios y que cuenten con menos de cien (100) colaboradores y un capital fijo de ciento veinte mil dólares americanos (\$ 120.000,00).

## 1.2 PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La presente investigación tiene por finalidad la elaboración de una guía y un sistema de simulación para el control de costos del área de alimentos y bebidas de las empresas hosteleras, el primero de estos dos productos será elaborado por medio del análisis de todos los procesos necesarios para la producción y prestación del servicio de A&B, que generen costos directos e indirectos, dando un mayor énfasis al control de las materias primas directas, los alimentos, por ser perecederas tanto en estado natural como una vez preparadas, el cual se lo llevará a cabo por medio de la experiencia profesional del autor y reforzada con un estudio bibliográfico del tema, para así integrar en un documento escrito los conceptos y controles más importantes y relevantes para la realidad de las

pymes de este sector. Una vez recopilada esta información se elaborará un documento de Excel que vincule los diferentes documentos de control de costos con sus respectivos cálculos, para así contar con una herramienta de control y de determinación del costo de ventas de A&B, con lo cual en un proyecto posterior se podrá desarrollar un programa informático. Con estos dos productos se intenta dar una herramienta a las empresas objeto de estudio, pero lamentablemente en parte de este sector todavía no existe una concienciación de la importancia del control de los costos de producción en la maximización de los réditos económicos de la empresa y de quienes las conforman, lo cual se lo determinó estudios de mercado anteriores realizados por el autor para la apertura de una empresa de asesoría en el tema investigado.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

Por medio de un análisis empírico, partiendo del conocimiento teórico-práctico de la industria Hostelera, se puede determinar que se ha desarrollado con el tiempo una falta de profesionalismo en algunas empresas de este sector, principalmente en las pymes, que cuentan con el área de Alimentos y Bebidas (A&B), y entre estas áreas afectadas está la de Control Costos o Contraloría de Costos, la cual es de gran importancia, no solo en el ámbito financiero y en su correcta ejecución dentro este, sino también porque se encarga de controlar la buena utilización de todos los recursos necesarios para la producción y servicio de alimentos y bebidas preparados, la cual determina, en última instancia, si la empresa está generando pérdidas o ganancias. Esta falta de profesionalismo en el Ecuador se ha estado generando porque la Hotelería y, sobre todo para esta investigación, la Gastronomía, es decir la Hostelería, se forjó más en base a la experiencia que a la técnica, y si bien este tipo de negocios puede dejar muchos réditos económicos, es casi imprescindible en la actualidad contar con una administración profesional y con controles efectivos y oportunos en las áreas operativas, puesto que para la preparación de A&B para consumo humano se debe contar con estándares estrictos de calidad y manipulación de materias primas, enmarcada en búsqueda permanente de la satisfacción del cliente y el crecimiento económico de todos quienes conforman la empresa.

Las falencias en el control de los costos de A&B ha dado como resultado que en algunos establecimientos exista un despilfarro de materias primas derivado de la gran cantidad de desperdicios resultantes de la mala adquisición, almacenamiento y utilización

de mercaderías, a más de falencias en la presentación y servicio de A&B y atención al cliente, como por ejemplo la presencia de elementos extraños en las preparaciones ofertadas o errores al toma de pedidos, para corregir estos errores es necesario que la empresa hostelera cuente con procesos estandarizados para la buena elección de proveedores, la correcta recepción, en bodegaje, despacho y utilización de materias primas, el servicio higiénico de alimentos preparados y la adecuada atención al comensal, es decir con calidad y caliza, estas falencias se pueden estar dando, dependiendo de la empresa, en uno, varios o todos los procesos necesarios para la operación de las empresas de A&B.

Además se debe tener en cuenta que algunos de los alimentos, la materia prima más utilizada por este tipo de organizaciones, son altamente perecederos, sensibles a los cambios de temperatura, tanto altas como bajas, y, en algunos casos son adquiridas en grandes cantidades y/o a altos precios, al igual que algunos tipos de bebidas, por lo que el deterioro y la mala utilización de estas pueden generar el desmedro de su calidad e inocuidad y por ende pérdidas económicas para la empresa, por esta importancia es necesario que el control sea más estricto sobre los diferentes procesos en la que interviene la manipulación de las mismas, con esto no se sugiere dejar de controlar las materias primas indirectas, el talento humano (mano de obra) y los costos indirectos de fabricación o servicio (CIF o CIS), sino que por la naturaleza de las materias primas, sobre todo los alimentos, el control de costos debe ir de la mano con controles de calidad e inocuidad, para evitar pérdidas económicas por los motivos ya mencionados. En la práctica, las diferentes cadenas o franquicias de este sector, presentes en el Ecuador, tienen definidos casi todos los controles necesarios, sin embargo la gran mayoría todavía no cuenta con estándares internacionales, sobre todo en el control de la inocuidad alimentaria, por esta razón y por la falta de tecnificación en algunas pymes del sector se tiene problemas graves en dichos controles.

Otras particularidades propias de su operación de este tipo de empresas pueden ser la preparación a la minuta, es decir que la preparación de un plato no puede tardar más de 20 a 30 minutos, los inventarios físicos periódicos (mensual), se lo realiza mientras la empresa se encuentra en operación, ya que, sobre todo los establecimiento de alojamiento, trabajan las 24 horas de día y los 365 días del año, se tiene horas y días específicos en los que la gran afluencia de clientes puede acarrar errores en la toma de pedidos y preparación de A&B, lo que genera pérdidas económicas por devoluciones y a lo cual se suma una



mala reputación en el mercado, que puede desembocar en pérdida de la clientela; además se puede tener altos rubros por concepto de autoconsumos, comida de personal y bajas de inventario, así también los alimentos crudos y preparados no pueden ser expuestos, por períodos largos de tiempo, a temperatura entre 60°C a 5,5°C, es decir la zona de riesgo (Anexo 3, Figura 10), ya que existe un mayor crecimiento bacteriano y por lo tanto estos ya no son aptos para el consumo, y además que las diferentes preparaciones ofertadas deben ser agradables a la vista, al olfato y al gusto, seguras para el consumo humano, nutritivamente equilibradas y a la vez rentables.

En resumen en una parte de las pymes de este sector se está dando una disminución de las ganancias por falta de profesionalización y capacitación del talento humano, porque se cuenta con controles incipientes y deficientes, o simplemente no existen, además esa falta de estos están dando como resultado el aumento del despilfarro de recursos, sobre todo de las materias primas, se debe considerar que se puede tener un aumento de utilidades por medio de la disminución de los costos innecesarios de producción y servicio, es por esto que esta investigación realizará un mapeo de todos los procesos necesarios para la elaboración y servicio de A&B, identificará cuáles de estos son susceptibles a un control de costos más riguroso y oportuno, o en otras palabras se quiere determinar los Puntos Críticos de Control de Costos (PCCC), incorporarlos en una guía o manual y esquematizarlos en un sistema informático de simulación de fácil comprensión y utilización y, de ser necesario, concientizar a los beneficiarios de la investigación sobre la importancia del control de costos en este tipo de empresas.

### **1.3.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1.1 Formulación**

¿Qué información, relacionada con el control de costos de alimentos y bebidas, es de mayor utilidad para la elaboración de una guía y un sistema de simulación, para administradores y/o dueños de las pymes hosteleras?

#### **1.3.1.2 Sistematización**

¿Cuál es el estado de situación actual del control de costos de alimentos y bebidas en las pymes hosteleras?

¿Cuáles son los procesos y recursos destinados a la elaboración y servicio de alimentos y bebidas que deben ser controlados por el área de costos de las empresas hosteleras?

¿Qué información y qué sistema de control de costos para alimentos y bebidas deben ser incorporados en la guía de control y cómo estos generarán beneficios económicos a las pymes hosteleras?

¿Qué datos deben ser procesados y analizados, qué sistema de costeo debe ser utilizado y cuál es la información necesaria y pertinente para el desarrollo del sistema de simulación de costos de alimentos y bebidas?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una guía y un sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas para pymes hosteleras.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la información, la documentación y el sistema de control de costos para el área de alimentos y bebidas de las empresas hosteleras.

Elaborar una guía de control de costos de alimentos y bebidas para pymes hosteleras.

Definir la información que de ser procesada, los controles y los documentos más útiles para la determinación del costo de alimentos y bebidas en las empresas hosteleras.

Desarrollar un sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas para pymes hosteleras.<sup>11</sup>

Verificar la validez, la pertinencia y la utilidad de la información presentada en la guía y en el sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas.

---

<sup>11</sup> NOTA: En este objetivo el alcance de la investigación llegará hasta la elaboración de una matriz funcional en Excel, que cuente con toda la información necesarias para una futura programación del Sistemas Informático, puesto que este proceso deberá ser realizado por terceras personas, por no ser esta el área de especialización del autor.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Al estar considerado el Turismo como área prioritaria en el Ecuador es necesario que las empresas de la industria de la hospitalidad cuenten con controles efectivos y eficaces de todos sus áreas, estando esta investigación dirigida el área de costos de A&B, puesto que desde esta se pueden realizar dos tipos de controles que pueden coadyuvar al mejoramiento empresarial, estos son: a) los principales controles contables utilizados en costos y, b) controles de calidad de las materias primas, sobre todo para el área de compras y bodegas, la cual ha sido descuidada por algunas organizaciones y puede llegar a ser un problema serio en el factor económico, de inocuidad y calidad de las materias primas, es decir lo que se busca en esta investigación es realizar modelos de simulación teóricos para aplicarlos en las pymes hosteleras y tratar de mejorar la rentabilidad de las mismas por medio de la disminución de los egresos de dinero relacionados con la mala utilización de los recursos necesarios para la elaboración de alimentos y bebidas y, dándole el valor agregado del control de calidad de las materias primas adquiridas, almacenadas y, en menor medida, producidas y servidas, ya que si el encargado de costos empieza a realizar controles, de este tipo, meticulosos y programados, se podría generar un malestar en los jefes de esta áreas por esta intromisión, si las empresas tienen bien definidos las jefaturas y funciones de cada área.

La relevancia de esta investigación también está dada por la importancia del Turismo para el Ecuador y el mundo, cabe acotar que la gastronomía y la hotelería son parte fundamental del Turismo que es un fuente importante de ingresos a nivel mundial, según datos de la Organización Mundial del Turismo (Sancho Pérez, 2001) en el año 2000 la actividad turística creció alrededor del 7,4%, hubo 698 millones de llegadas de turistas internacionales y se ubicó entre las cinco categorías más importantes dentro de las exportaciones mundiales, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), presentados por el Doctor Carlos Vogeler (2012), Director Regional de las Américas, en su conferencia sobre el “Rol de la Academia frente a los desafíos del turismo en el contexto regional y mundial”, para el año 2011 se registraron 983 millones de llegadas y \$1,03 billones por concepto de ingresos y representa de 6% al 7% de los empleos directos e indirectos, es decir 1 de cada 12, a nivel mundial; registrándose en el continente Americano 156,6 millones de llegadas (15,90%) y \$198.499 millos de ingresos (19,30%); en el sur del continente para el mismo año se registraron 102 millones de llegadas que

dejaron \$23 mil millones en ingresos, siendo el Ecuador el séptimo país de la región con 1.141.000 llegadas que dejaron \$837 millones por concepto de ingresos y un crecimiento del 9% en relación con año 2010, como se lo indica en el Anexo 4, Figuras 11, 12, 13 y 14).

Además según datos del Ministerio de Turismo (MINTUR, 2011), en el año 2008 esta actividad se ubicó en quinta posición, subiendo una en relación al año 2007, pero cayendo dos puestos en relación al año 2004, comparando los ingresos obtenidos contra los ingresos de los principales productos de exportación (Anexo 4, Tabla 14); solo en la provincia de Pichincha, cabe recalcar que el estudio se lo realizará en el Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al catastro de año 2012 del MINTUR, están registradas 2.977 empresas que pueden estar brindando el servicio de alimentación, puesto que como ya se lo mencionó anteriormente no todas las empresas de alojamiento prestan este servicio, pero el 92,88% de estas sí están ofertando alimentos y/o bebidas preparadas, (Anexo 4, Tabla 15), además la Cámara de Turismo de Pichincha, tiene afiliados a 795 restaurantes y 96 cafeterías, es decir 891 empresas que se están dedicando a esta

Por esta importancia que tienen el turismo a nivel mundial y en el Ecuador es pertinente justificar esta investigación desde la legislación y planeación del Estado Ecuatoriano, iniciando con la Ley de Turismo, del año 2002, promulgada por el extinto Ilustre Congreso Nacional de la República del Ecuador, aporta a la justificación de esta investigación en base a los siguientes artículos:

“Que el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país...” (pág. 1)

**Art. 4.-** La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo,...
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística; (pág. 2 y 3)

Del PLANDETUR 2020, elaborado por el MINTUR (2006) podemos extraer los siguientes puntos para justificar esta investigación:

### Objetivos del PLANDETUR 2020

Crear las condiciones para que el turismo sostenible sea un eje dinamizador de la economía ecuatoriana que busca mejorar la calidad de vida de su población y la satisfacción de la demanda turística actual, aprovechando sus ventajas comparativas y elementos de unicidad del país.” (pág. 5)

“La industria del Turismo de Ecuador al diciembre del 2005 abarca 12.518 establecimientos turísticos registrados en el MINTUR y se dividen en las siguientes actividades” (pág. 13), lo cual lo podemos observar en el Anexo 4, Figura 15.

El 75% de los establecimientos de Alimentos & Bebidas están en 5 de las 22 provincias, estas son: Guayas el 34,9%, Pichincha el 23,3%, Azuay 7,7%, Manabí el 5,2% y Tungurahua 3,5%. La diferencia (25%) está en las otras 17 provincias.

De los 7.424 establecimientos de Alimentos & Bebidas, el 70,9% están en 5,0% de las ciudades (13 de 261), destaca Guayaquil 28,4% y Quito 18,2%. En estas dos ciudades se concentra 46,6% de los establecimientos de Alimentos & Bebidas. (pág. 13)

### Visión del Turismo en el Ecuador

El Ecuador en el año 2020:

Ha consolidado al turismo sostenible como una herramienta eficaz para el desarrollo integral y con rentabilidad social del país. Genera oportunidades de empleo y de mejoramiento de la calidad de vida de sus poblaciones, comunidades y territorios bajo un marco legal e institucional moderno y eficaz. Está posicionado como un destino turístico sostenible líder altamente diverso, competitivo, seguro y de calidad en el ámbito internacional. Garantiza la gestión sostenible en el desarrollo y operación turística de sus riquezas culturales y naturales; la articulación de las cadenas de valor del turismo; la seguridad y la calidad de los destinos; la innovación, el conocimiento y la tecnología aplicada; con conectividad, infraestructura y facilidades adecuadas para el turismo.

### Misión del PLANDETUR 2020

PLANDETUR 2020 es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos. (pág. 20)

Los objetivos estratégicos del PLANDETUR 2020 [...], son los siguientes:

4. Generar una oferta turística sostenible y competitiva potenciando los recursos humanos, naturales y culturales, junto con la innovación tecnológica aplicada a los componentes de infraestructuras, equipamientos, facilidades y servicios, para garantizar una experiencia turística integral de los visitantes nacionales e internacionales.

[...] Dentro del diseño del PLANDETUR 2020, se propone como políticas principales de Estado para el turismo [...], a las siguientes:

7. Se busca la competitividad del sistema turístico con productos y servicios de calidad, características de sostenibilidad y la diferenciación del valor agregado por el aporte local al turismo.

Las estrategias que se aplicarán para la consecución de los objetivos planteados, y dentro del marco de las políticas de gobierno para el turismo, son las siguientes:

5. Desarrollo, equipamiento y dotación de elementos necesarios para la creación, mejora y consolidación de los destinos turísticos de Ecuador, como componentes de productos turísticos competitivos.

7. Fortalecimiento de la microempresa, pequeñas empresas, de redes de MyPE's y comunidades turísticas y proveedoras de suministros y servicios complementarios para la industria turística. (pág. 22 a 24)

En resumen el desarrollo de esta investigación se justifica por la importancia económica del turismo a nivel mundial y local, además por medio de la ley nos damos cuenta que es un área prioritaria del Estado Ecuatoriano, quien debe potencializar productos turísticos competitivo, promover la capacitación técnica y profesional. Del PLANDETUR 2020 podemos extraer que se plantea que el turismo sea uno de los eje de la economía, en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos y de la satisfacción de los turistas, contando con destinos y productos turísticos de calidad, desarrollando la innovación, el conocimiento, la aplicación tecnológica y teniendo como parte de su misión dar la mejor utilización de los recursos, siendo las pymes de la industria de la hospitalidad los principales beneficiarios de los resultados de esta investigación. Es importante recalcar que de acuerdo a los datos de esta plan, para el año 2005 del total de establecimientos turísticos registrados el 59,00% representan las empresas de A&B y el 23,00% de Alojamiento, entre los dos componen el 82,00% a nivel nacional, estando en Pichincha el 23,30% y en Quito el 18,20% del total de establecimientos de A&B, y, la Gastronomía es uno de los componentes de las “Líneas de Productos y Variedades de Productos Específicos del Ecuador” (p. 14) en la sublínea de Turismo Cultural.

## **1.6 HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

La guía y el sistema de simulación es un aporte para el mejoramiento del proceso de control de costos en el área de alimentos y bebidas de las pymes hosteleras.

Para validar esta hipótesis se implementará un pilotaje de la guía y del sistema en un establecimiento hostelero que cuente con las características determinadas en el presente estudio.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

El objetivo de este capítulo es comprender el funcionamiento de las Empresas Hosteleras en área de Alimentos y Bebidas (A&B), desde el análisis de los procesos de manipulación y transformación que sufren las materias primas y los métodos básicos de servicio y atención al cliente, para lo cual se determinan los procesos básicos y comunes que todo establecimiento que oferte A&B debe realizar, independientemente del tipo, tamaño, categoría o estructura organizacional, los cuales van desde la elección de proveedores hasta la facturación de este servicio, que influyan en la generación del costo de venta, estando los controles enfocados principalmente a los alimentos, por ser perecederos y sensibles a los cambios de temperatura, y conjuntamente con las bebidas, porque se las utiliza, produce y oferta de diferentes formas, algunas de estas tienen un alto costo de adquisición, se las consume en grandes volúmenes, son susceptibles a robos y es el costo variable directo más representativo de este tipo de empresas (Youshimatz Nava (a), 2006), a más del análisis de los costos de talento humano (mano de obra) y de los costos indirectos de fabricación y servicio (CIF), pero al ser estos principalmente fijos e incorporados por el método de costeo por absorción al costo unitario del producto o preparación alimenticia elaborada para la venta<sup>12</sup> (Rodríguez, 2012), no necesitan un control de costos tan minucioso como el efectuado sobre las materias primas, puesto que estas representan el 90% del total de las adquisiciones de una empresa hostelera (Ojugo, 2004).

### **2.1 ÁREAS Y PROCESOS VINCULADOS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL ÁREA DE COSTOS**

Si bien las empresas hosteleras forman parte del sector turístico, el cual pertenece al área de los servicios, para poder brindar el servicio de A&B se debe llevar a cabo algunos procesos de producción o transformación de las materias primas, que afectan directa o indirectamente en la generación del costo de este servicio, independientemente del tipo,

---

<sup>12</sup> El costo unitario de una preparación alimenticia se lo obtiene por medio del costeo de su receta estándar u hoja de producción.



tamaño, categoría y estructura organizacional de la organización todas deben realizar procesos relacionados con la adquisición, recepción, almacenamiento, despacho de materias primas e insumos, producción de alimentos, servicio y atención al cliente<sup>13</sup>, en los cuales existe una manipulación directa del alimento, ya sea como alimentos crudo, productos en proceso o pre-elaboraciones y producto final, que si son realizados de forma inadecuada pueden alterar el estado organoléptico<sup>14</sup> o de inocuidad de los alimentos, lo cual generar desperdicios y por ende aumento del costo.

Los procesos productivos o métodos de producción para transformar las materias primas, principalmente los alimentos crudos o frescos, en productos comestibles, preparaciones alimenticias o alimentos elaborados, son conocidos como técnicas culinarias o de preparación y cocción de A&B, por medio de las cuales los ingredientes o materias primas sufren un cambio de su estado original para convertirse en preparaciones comestibles, los procesos productivos se llevan a cabo principalmente en el área de cocina, este tipo de producción difiere de las empresas de carácter industrial por elaborar las diferentes preparaciones de forma casi inmediata una vez realizado el pedido por parte del cliente<sup>15</sup>, algunas preproducciones son elaboradas con algunos días de antelación y almacenadas a temperaturas adecuadas, a más los productos finales resultantes son de corta duración o perecederos, ya sea por el rápido consumo o utilización que le dan los comensales o usuarios finales o por la naturaleza de las materias primas que los componen, es por esta razón que en este tipo de organizaciones no se cuenta con inventarios de Productos Terminados, pero si con inventarios de Productos en Proceso, de corta duración, como por ejemplo masas, pastas frescas, fondos o salsas básicas, algunos de los cuales pueden ser almacenados por pocos días temperatura de refrigeración y algunas semanas o máximo de tres meses en congelación.

Además en este tipo de establecimientos se puede identificar características de las empresas comerciales, puesto que se comercializan o revenden algunos alimentos

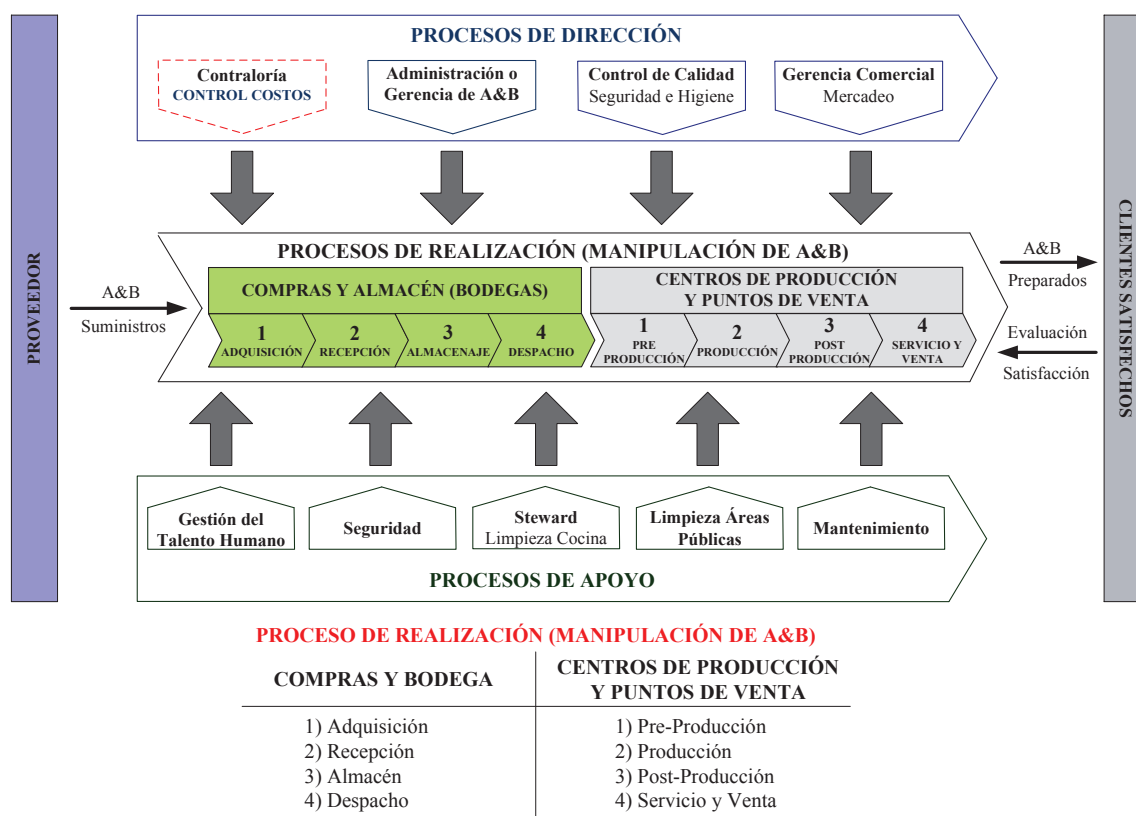
---

<sup>13</sup> Incluye el proceso de facturación y cobro al cliente por el servicio prestado.

<sup>14</sup> Refiriéndose a los alimentos preparados consiste en las características como el sabor, color, olor, textura, temperatura, el aporte calórico y de nutrientes.

<sup>15</sup> En restaurantes el tiempo de servicio en promedio es de 20 minutos, desde la toma de la orden hasta que se sirven los platos, en el caso del servicio de Eventos, por lo general, se realizan algunas preproducciones el día anterior al evento y los platos finales están listos con pocas horas o minutos de antelación al servicio y se los mantiene a temperaturas adecuadas que no merman la calidad y aseguran su inocuidad.

previamente preparados, no por la misma empresa, o industrializados, como empanadas, bolones, humitas, frituras o bocaditos (*snaks*), dulces, helados, gaseosas, aguas, cervezas, etc., para la mejor comprensión de los procesos vinculados con este servicio se los agrupará en las siguientes áreas o departamentos: Compras y Almacén, Centros de Producción y Puntos de Venta (Figura 1).



**Figura 01 -** Mapa de Procesos relacionados con la venta de Alimentos y Bebidas

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

Se debe señalar que en este tipo de empresas, previo al inicio de las operaciones, es necesario determinar el tipo de producto comestible que se ofertará, es decir determinar la carta o menú del establecimiento, el cual es un documento que indica cada una de las preparaciones ofertadas, con los principales ingredientes que la componen y con su precio de venta al público, a partir de este documento se determinarán las necesidades de compra o los tipos de materias primas, insumos, utensilios o herramientas, muebles, decoraciones, etc., a más de diseño y equipamiento de las áreas de almacenamiento, producción y servicio (puntos de venta), y el segmento de mercado al cual se desea atender (Ojugo, 2004), puesto que existen ciertas diferenciaciones por la categoría del establecimiento, el tipo de empresa y por el tipo de comida ofertada, no es la misma realidad la de un

restaurante de comida ecuatoriana de primera categoría al de uno de tercera categoría, o la de estos dos con un restaurante de comida japonesa, mexicana o *fast food* (comida rápida), de igual forma existen diferencias en la realidad de un restaurante, de una cafetería, casa de eventos o de un hotel, independientemente de que todos estos pertenezcan a la misma categoría.

### 2.1.1 COMPRAS Y ALMACÉN (BODEGAS)

El área de Compras y Almacén tiene como funciones principales las de adquirir, recibir, almacenar y entregar a todas las áreas o departamentos las materias primas, suministros o insumos necesarios para la operación y el funcionamiento de toda la empresa hostelera, por lo general en las grandes organizaciones esta área es considerada una departamento, el cual está dividido en Compras, Recepción de Mercaderías y Bodega o Almacén (Figura 2), y cuenta con varios colaboradores, mientras que en las pequeñas o medianas empresas puede estar constituida como una sola área o están fusionadas con otras, como por ejemplo el administrador de un restaurante realiza los pedidos y son recibidos y almacenados directamente en el área de Cocina (Centro de Producción), como es el caso de pequeños establecimientos que realizan las adquisiciones de materia prima e insumo diariamente y no cuentan con un stock de mercaderías o este es mínimo (Gallego (a), 2002); para el desarrollo de la presente trabajo de tesis se analizará esta área por medio de la clasificación utilizada por las grandes empresas, puesto que se pretende identificar los procesos de cada una de estas sub-áreas, sobre todo los relacionado con la manipulación de A&B, que son susceptibles al control de costos (Anexo 5, Figura 16).



**Figura 02 -** División del Área de Compras y Almacén

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

### **2.1.1.1 Área de Compras**

#### **2.1.1.1.1 Funciones y Procesos del Área de Compras**

Esta área es la encargada de las “compras” o adquisiciones de todas las materias primas, suministro y artículos necesarios para la producción, operación y funcionamiento de las empresas, como ya se indicó anteriormente esta investigación se enfocará más en las materias primas, sobre todo los A&B, y es por contar con este tipo de artículos, que las empresas hosteleras deben contar con un área o persona encargada, con algunas características especiales como se lo muestra en el Anexo 6 y los organigramas del área en el Anexo 7, Figuras 17, 18 y 19, por medio de la cual se centralicen todas las adquisiciones de materias primas y suministros necesarios, y se las consiga al mejor precio y de la calidad solicitada (Escudero, 2011), es decir se debe obtener la mejor relación entre el precio de compra y la calidad de las mercaderías adquiridas, a más de una negociación “ganar-ganar” entre la empresa y el proveedor (Ojugo, 2004), tomando en cuenta que la importancia de esta área radica en que si las adquisiciones son realizadas correctamente coadyuvan a la disminución del costo, es decir comprar los productos de la más alta calidad, al precio más bajo, en el momento más oportuno, caso contrario una mala compra aumenta el costo de ventas y por ende, genera una disminución de las utilidades (Youshimatz Nava (a), 2006). Además se debe tener claro que si bien la función principal de esta área es la de comprar productos, cumple otras funciones como lo indica Clemente Ojugo (2004):

Es un proceso completo: planificar el menú, determinar las necesidades de producto, especificar dichas necesidades, seleccionar a los proveedores, comprar los productos y luego recibirlos, almacenarlos y distribuirlos. (...) Existen varios factores, a veces contradictorios entre sí, que se deben valorar al tomar decisiones de compra. La calidad de los materiales y de los servicios que proporcionan los proveedores se deben sopesar a la luz de los costes de los productos. Dichos costes no sólo incluyen el precio de compra del producto sino también todos los costes adicionales de poner la comida en el plato, desde el desperdicio y la pérdida al cortar la carne al coste de la mano de obra necesaria para recibir, almacenar, distribuir, preparar y servir la comida. Por otra parte los factores a valorar en los servicios de los proveedores van desde la fiabilidad y uniformidad hasta los sistemas de entrega. (Control de Costos en Restauración, pág. 66)

Lo cual lo comparte y amplía F. Escudero (2011), por medio de la siguiente cita:

El gerente de compras debe evaluar varios factores al comprar. Debe obtener la calidad correcta y cantidad de alimentos a tiempo y precio correcto. Las compras deberán coordinarse con las funciones de producción y ventas, así como la calidad, cantidad y control de costos. Quienes compran deben saber bastante acerca de la preparación y servicio de alimentos, a fin de poder hacer las selecciones correctas. Deberán conocer los tiempos de preparación, la manera en que los alimentos se mueven a través de la producción y los factores que afectan al desperdicio en preparación y cocción, para tomar buenas decisiones de compra. (Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes, pág. 13 y 14)

Por medio de estos conceptos y con el conocimiento teórico-práctico del área Compras de las empresas hosteleras por parte del autor, se puede definir que las funciones principales del área son la adquisición de materias primas (A&B), suministros, y con menor frecuencia, activos fijos y activos de operación, de acuerdo a los estándares establecidos, la búsqueda y selección de proveedores, y el manejo de la información, para lo cual cada empresa hostelera debe determinar, analizar, evaluar y ponderar diferentes factores, de acuerdo a sus necesidades, estándares y políticas, que son determinantes para la eficiencia y eficacia de la operación del área y de la empresa, y, para la toma de decisiones, los factores que deben ser tomados en cuenta son los siguientes:

- 1.- **Menú:** Es una agrupación de preparaciones gastronómicas o platos que componen un comida, por lo general entrada, plato fuerte y postre, ofertado a los clientes a un precio determina, el tipo de menú y la variedad de platos depende de la categoría y tipo de establecimiento y este es elaborado por el jefe de cocina o chef (Bachs & Vives, 2002), y la carta es un listado en el que indica los productos comestibles ofertados por una empresa hostelera en el área de A&B, en este debe constar el precio de venta al público y los principales ingredientes que componen a cada una de las preparaciones (Equipo Vértice (d), 2009). Para llevar a cabo el proceso de compras es necesario contar con la información precisa y oportuna sobre la cantidad y calidad requerida de materias primas, los procesos y técnicas de almacenamiento, producción y servicio derivadas del tipo de productos comestibles que oferta cada establecimiento, puesto que a más de determinar las materias primas y suministros necesarios, también es base para la determinación del tipo de equipamiento que este necesitará, es decir si se ofrece comida o preparaciones típicas de la sierra ecuatoriana, no necesitará adquirir pescados y mariscos o las cantidades compradas

serán mínimas, a diferencia de este, la panadería de un hotel necesariamente debe adquirir una amasadora, o mientras un restaurante o una casa de eventos deben adquirir una vajilla de loza, un local de comida rápida (*fast food*) debe adquirir empaques desechables para servir las preparaciones ofertados.

- 2.- **Segmento de Mercado:** Conjuntamente con la carta es necesario que la empresa hostelera determine al tipo de clientela a la que se atenderá (Gallego (a), 2002), puesto que los requerimientos de calidad y precio de compra de las materias primas varían de acuerdo a los gustos y requerimientos de los clientes, en base a una relación calidad del productos contra precio de compra, por ejemplo un hotel de lujo debe adquirir una gran cantidad de A&B de primera calidad independientemente del precio de compra, para satisfacer a un mercado exigente que está dispuesto a pagar altas cantidades de dinero por un producto comestible de alta calidad, como son \$20,00 o \$30,00 por un plato fuerte, mientras que en un local que expende almuerzos a \$2,00, tanto la empresa como el cliente le dan mayor importancia al precio que a la calidad de las materias primas o al producto adquirido, además según la clientela a atender se deberá tener una mayor variedad de materias primas y productos ofertados, por ejemplo un restaurante de lujo que oferta parrilladas a más de tener una gran variedad de cárnicos, deberá tener una variedad de licores y vinos, mientras que una local de comida rápida utiliza poca variedad de géneros cárnicos y por lo general solo se expende gaseosas y aguas.
- 3.- **Precio de Compra (Costo de Compra):** Es el valor monetario que se asigna el mercado a cada uno de los productos o materias primas, en relación a la calidad de los mismos, siendo uno de los objetivos de esta área la adquisición de productos de la mejor calidad al menor precio posible. Otro factor que influye en el precio de compra es el volumen adquirido de cada producto, es decir a mayor cantidad adquirida el precio tiende a disminuir (precio de mayorista), estando dada esta reducción de precio por porcentajes de descuento o promociones, que no son más que la entrega de productos gratis a raíz de la adquisición de un número determinado de unidades, como por ejemplo la entrega de una botella de vino gratis por la compra de cada caja de doce unidades, es decir se adquieren trece botellas al precio de doce, lo que da como resultado la disminución del precio unitario de cada botella.

- a) Condiciones del Mercado: Para obtener las materias primas requeridas a los mejores precios es necesario que la persona encargada de las adquisiciones tenga conocimiento sobre las condiciones del mercado en el que opera y contar con información relevante y oportuna de este, puesto que las materias primas, sobretodo de los alimentos en estado natural, como las frutas, vegetales o cárnicos no procesados, son estacionales y, su calidad, precio y, en algunos casos, su acceso dependen de la época del año (Escudero, 2011), por ejemplo la naranja en las temporadas de mayor producción disminuye el precio y aumenta su calidad, mientras que en las de menor producción aumenta el precio y existen un desmedro de la calidad como en su sabor (amarga) y la cantidad de jugo que se obtiene por cada kilogramo de producto, otro ejemplo son los mangos, los cuales en el Ecuador se los consigue sola a finales del noviembre y en el mes de diciembre. Otro factor que influye en la variación de los precios de compra son las costumbres o tradiciones de las sociedades, por ejemplo en el Ecuador en la época de cuaresma aumenta el precio de los granos y el bacalao utilizados para la elaboración de la Fanesca. Además existen factores no predecibles como los desastres naturales, inundaciones, sequias, heladas u otros que afectan la producción, dando como resultado el aumentando los precios de los alimentos.
- 4.- **Calidad**: Para el Diccionario de la Lengua Española es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (2010), por medio de este concepto y relacionándolo con el área de Compras, se puede definir a este término como las características con las que cuentan las mercaderías ofertadas por un proveedor, la cuales deben ser similares a los estándares o características propuestos por cada organización, los cuales pueden ser las características organolépticas, el peso o tamaño, la marca, el empaque u otras características que sean relevantes para la producción de A&B y operación de cada empresa; además como ya se mencionó anteriormente, la persona encargada de las compras debe tener un conocimiento claro de las necesidades de producción, para así adquirir materias primas con una calidad acorde a la preparación que se realizará, puesto que si se las adquiere en una calidad superior se incurrirá en costos innecesarios, como los menciona Francisco Escudero (2011):

Por ejemplo comprar nueces enteras para picarlas es un desperdicio. ¿Por qué pagar más por manzana rojas (el color es un factor significativo en cierto grado) si las manzanas se van a pelar? ¿Para qué comprar tocino en rebanadas, cuando se usará para preparar un aderezo de una ensalada verde, si se pueden comprar puntas de tocino más barata? [...] Los compradores que dicen que compran sólo la mejor calidad deben termina su frase agregando “para el uso requerido”. (Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes, pág. 14)

- a) Características Organolépticas: Para el Diccionario de la Lengua Española (2010), el término organoléptico hace referencia a la “propiedad de un cuerpo; que se puede percibir por los sentidos.” Desde la óptica de esta investigación la podemos definir como el conjunto de propiedades físicas y químicas de una materia prima específica, en el caso de los alimentos se refiere a la textura, color, sabor, olor, micronutrientes (proteínas, carbohidratos y grasas) y micronutrientes (vitaminas y minerales) característicos de cada uno de estos. (Mena, 2004)
- b) Almacenamiento, Producción, Distribución y Servicio del Proveedor: Una vez determinados los estándares de calidad por parte de la empresa hostelera es necesario contar con proveedores que oferten productos con características similares a las propuestas, en el caso de las empresas que tiene altos estándares de calidad y sobretodo certificaciones de inocuidad y salubridad alimentaria, deben proveerse de vendedores también certificados, para lo cual se inspecciona y se le da una alta ponderación, para la toma de la decisión de su elección o rechazo, al manejo de los procesos productivos, de almacenamiento y transporte de las materias primas, por ejemplo un proveedor de productos cárnicos debería contar con controles de calidad y salubridad en los procesos como el faenamiento, limpieza y porcionamiento, deberá almacenar los productos a temperaturas de refrigeración por pocos días y utilizar una camioneta o camión refrigerado para las entregas, conjuntamente con esto también se puede indicar los servicios post venta y la ayuda al tener una emergencia, como la entrega inmediata de pedidos, cantidades totales o parciales, al quedarse la empresa sin un producto que este expendia.

5.- **Cantidad de Compra**: Otro factor indispensable que se debe tomar en cuenta el momento de adquirir mercaderías es la cantidad a comprar, como ya se lo mencionó anteriormente, por la disminución del precio de compra al adquirir en grandes



volúmenes, para evitar los desperdicios innecesarios por el desmedro de la calidad de las mercaderías y por falencias en la producción, atención y servicio por la falta de las mismas, puesto que al ser, los alimentos y en menor medida las bebidas, materias primas perecederas, se las debe adquirir en cantidades exactas a las necesidades de producción, para llevar a cabo esta tarea es necesario contar con información sobre las cantidades, porciones y tamaños requeridos para las diferentes preparaciones, la estimación del desperdicio, por limpieza y porcionamiento, la merma, por cocción, y controles de inventario (Escudero, 2011). Para determinar la cantidad de materias primas necesarias para la producción se requiere determinar el Consumo Bruto de cada una de estas, representadas en unidades de medida (kilogramo, litro, botella, etc.), para lo cual se presenta el ejemplo de la Tabla 7.

**Tabla 7 -** Cálculo del Consumo Bruto de Materias Primas - Cantidad

**PRODUCTO: RES LOMO FINO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>
Inventario Inicial Mes 1	150	kg
+ Compras Mes 1	135	kg
= Materia Prima Disponible	285	kg
- Inventario Final Mes 1	110	kg
<b>= Consumo Bruto Mes 1</b>	<b>175</b>	<b>kg</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

Se debe tener en cuenta que para la determinación de la cantidad consumida se tiene que calcular el promedio de compras en un período de tiempo determinado (semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual) y un comparativo del consumo del mes en curso contra el mismo mes de años anteriores, puesto que la utilización de los diferentes servicios turísticos se da por temporadas, es por esta razón que las empresas hosteleras tienen temporadas o meses con alta, media o baja demanda, lo que altera la cantidad de materia prima consumida, por ejemplo para las empresas hosteleras, y para muchas otras empresas y negocios, diciembre es el mes en el que se generan la mayor cantidad de ventas, es decir temporada alta, mientras que enero es considerado con temporada baja por las pocas ventas derivadas de las deudas adquiridas por los clientes en el mes anterior, y febrero, por la venta de San Valentín, puede ser considerado como temporada media. Para una empresa de banquetes y catering, ubicada en la ciudad de Quito, los meses de junio y julio son considerados

como temporada alta, por la gran cantidad de graduaciones de colegios y universidades, y matrimonios, mientras que el mes de agosto se tiene un temporada baja, a diferencia de un hotel en la playa de Atacames, para el cual este mes se lo considera como temporada alta al igual que en los meses que coinciden los días de feriados, mientras que el resto del tiempo se lo puede considerar como temporada baja.

La cantidad de materia prima y suministros consumidos también depende del tipo de venta que realice la empresa hostelera, por ejemplo al comprar los niveles de consumo de una Cafetería con los de un hotel “Todo Incluido” o un Crucero de lujo, la cantidad del primero es mínima versus los otros dos, puesto que estos puede brindar productos comestibles de alta calidad por manejar altos los volúmenes de compra de A&B, por lo general utilizan solo productos de temporada, lo que hace que obtengan precios más bajos de compra en materias primas de primera calidad, otro ejemplo de las compras en altos volúmenes es la realizada por las franquicias en la adquisición de las salsa en *sachet* y los empaques, envolturas o cajas en los que se expenden los productos comestibles ofertados. También se debe tomar en cuenta el espacio físico con el que se dispone para el almacenamiento de materias primas e insumo, sobre todo para los alimentos que necesiten refrigeración y congelación, puesto que para llegara a estas temperaturas se necesitan equipos como congeladores o cuartos fríos, los cuales a medida que aumenta su tamaño (espacio físico) necesitan motores con mayor fuerza y los que tienen una mayor costo, además al estar llenos los motores consumen mayor cantidad de energía.

- 6.- **Tiempo de Entrega:** Este término hace referencia al tiempo o número de días que un proveedor requiere para la entrega de un producto, este lapso de tiempo se lo calcula desde que la empresa hostelera realiza el pedido hasta que el producto es entregado por parte del proveedor en el lugar convenido por las partes, que por lo general es el establecimiento del comprador. Es necesario indicar que este tiempo varía de acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa hostelera y el proveedor, puesto que el tiempo de entrega no es igual si los dos se encuentran en las misma ciudad o país (menor tiempo de entrega) o si se encuentran en ciudades o países diferentes (mayor tiempo de entrega), y de las características de los productos solicitados, ya que el tiempo de entrega difiere de acuerdo a los diferentes procesos productivos que debe llevar a cabo el proveedor para la entrega de mercaderías, por ejemplo la entrega de frutas frescas se

la puede realizar en el lapso de un día, mientras que para la entrega de pulpas de frutas es necesario algunos días para la producción de las mismas.

7.- **Condiciones de Pago:** Este término hace referencia a la forma en las que serán canceladas las diferentes compras realizadas a cada proveedor, siendo las más utilizadas en el Ecuador las siguientes:

- a) Pago de contado: Se refiere a la cancelación del valor total de una factura de compra inmediatamente después de realizada la entrega por parte del proveedor.
- b) Pago por adelantado: Se refiere a la cancelación del valor total o parcial de una factura de compra previa a la entrega del producto por parte del proveedor, en caso que la empresa deba cancelar solo un porcentaje de la factura por adelantado, el saldo puede ser cancelado contra entrega o a crédito.
- c) Número de días de crédito: Este término hace referencia a  $x$  números de días de crédito que el proveedor da a la empresa hostelera para la cancelación de las facturas de compra una vez realizada la entrega, como por ejemplo 30, 15 u 8 días de crédito, este tiempo es calculado desde la fecha de entrega del producto o de elaboración de la factura de compra.
- d) Pago en un día específico del mes: Este término hace referencia a la cancelación de las facturas de compra una vez al mes, en un día específico determinado por la empresa compradora, como por ejemplo el realizar los pagos el día 22 de cada mes, para la cual se contabilizan todas las facturas entregadas por el proveedor entre dos períodos de pago, este sistemas es utilizado en el Ecuador por algunas empresas hosteleras de gran tamaño para cancelar las facturas de proveedores pequeños.
- e) Monto máximo de crédito: Se refiere a la concesión de un crédito de compras por medio de asignación de una cantidad específica de dinero por parte del proveedor, por ejemplo si una empresa hostelera negocia un crédito de \$1,000.00, deberá sumar los montos de todas las facturas entregas por el proveedor y cancelarlas al llegar a esta cantidad.
- f) Transferencias Interbancarias: Se refiere a la cancelación de las facturas de compra por medio de la utilización del internet, es decir la empresa hostelera ingresa a su cuenta bancaria por medio de la página de web de su banco y realiza el pago o transferencia de dinero a la cuenta bancaria del proveedor, independientemente si

es del mismo o diferente banco, por medio de una computadora con acceso a internet.

- g) Monto mínimo de compra: Si bien no es una forma de pago, es un sistema de ventas utilizado por algunos proveedores, este se refiere a la compra de una cantidad mínima de dinero pactada entre las partes, para tener acceso al crédito o a la entrega a domicilio, por ejemplo por política de algunos establecimiento hosteleros y algunos proveedores todas las facturas menores a \$50,00 deben ser canceladas de contado, también algunos proveedores utilizan este monto para realizar las entregas en el local del comprador, es decir que si el monto mínimo es de \$75,00, las compras menores a este valor deberán ser retiradas en las instalaciones del proveedor, caso contrario dicha venta no sería rentable para el vendedor por los gastos generados por la transportación de los productos.

La forma de pago utilizada depende de la injerencia, importancia o relevancia de la empresa hostelera y del proveedor en el mercado, por ejemplo si una hostería realiza una compra a PRONACA, la condición de pago la determinará esta última, puesto que tiene mayor peso en el mercado ecuatoriano, mientras que si un hotel de lujo, como el Hilton Colón, realiza la compra a una persona natural, el primero será el que tenga la última palabra sobre la forma de pago, puesto que este es más importante dentro de este mercado.

#### **2.1.1.1.2 Adquisición de Mercaderías**

Todas las compras que realizan las empresas hosteleras deben estar sustentadas por un requerimiento en la operación y el funcionamiento de estas, siendo los A&B, la materia prima directa más utilizada y por ende los productos que mayormente se adquieren, para llevar a cabo este proceso es necesario que el área administrativa conjuntamente con el área de producción, determinen los estándares de calidad y la ponderación de los diferentes factores que influyen en la decisión de compras, se debe indicar que para el pedido de A&B y suministros las grandes empresas hosteleras lo debe centraliza por medio de un Almacén o Bodega, la cual por medio del manejo de stocks determina la cantidad necesaria de reposición de producto, el cual debe ser debidamente aprobado por la gerencia, mientras que la compra de activos no es frecuente y son debidamente analizadas y aprobadas por la gerencia y los dueños o accionistas de la empresa, la renovación de los activos fijos está

dada por el tiempo de depreciación de los mismos o las necesidades producción y funcionamiento, como puede ser la ampliación de la empresa o la renovación anticipada de activos por la alta rentabilidad de la misma, lo cual debe estar contemplado en el presupuesto de la empresa, mientras que los activos de operación son adquiridos en lapso de uno o un año y medio y no mayor a tres años, por reposición por cambio.

Uno de los factores que debe estar correctamente calculado es la cantidad a comprar, para lo cual es necesario contar con información referente al consumo de materias primas y los diferentes requerimientos de producción, como puede ser la compra de una cantidad extra por la venta de un evento, cabe recalcar que al ser los alimentos altamente perecederos no se los puede adquirir en volúmenes demasiado altos en relación al consumo promedio, puesto que el deterioro de las mismas acarrea pérdidas económicas a la empresa, es decir tener una gran cantidad de desperdicios innecesarios. Otros factores que influyen es esta decisión y que son ponderados de manera diferente por cada empresa hostelera son la calidad, el precio, la cantidad, los tiempos y el lugar de entrega y las condiciones de pago, los dos primeros son los que más influyen en la decisión final, puesto que toda empresa busca adquirir mercaderías de la calidad requerida al mejor precio, pero no todas cuentan con proveedores que entreguen las mercaderías en sus instalaciones, puesto que algunas empresas, sobre todo las pequeñas, realizan las compras en mercados o supermercados de su localidad.

La relación calidad vs precio o precio vs calidad está dada por los estándares de cada empresa, por ejemplo mientras que en un restaurante de lujo prima la calidad de las mercaderías sobre el precio de las mismas, en un hotel todo incluido o en un restaurante de tercera categoría se pondera más al precio que a la calidad, es decir mientras el primero se adquiere jamón de la más alta calidad, el segundo adquiere jamón de una calidad media, y el tercero el jamón de la menor calidad, estando los tres adquiriendo el producto a proveedores certificados y reconocidos en el mercado, por lo cual el encargado de compras debe contar con el conocimiento de los estándares de calidad, con cotizaciones actualizadas de sus proveedores y con el conocimiento de los precios y las fluctuaciones en el mercado.

Para llevar a cabo el proceso de pedido y adquisición de mercaderías las empresas hosteleras, se debe determina el tipo de adquisición a realizar, es decir si es por reposición de los stocks (compras menores) o por renovación de activos (compras mayores), para la

reposición de almacén es necesario determinar la frecuencia de compra de las mercaderías, puesto que los alimentos con alta rotación de inventarios son solicitadas y adquiridas por medio de la Lista de Mercado y los de menor rotación son pedidas por medio de la Solicitud de Compra y adquiridas por medio de la Orden de Compra, este documento también es utilizado para las compras mayores, para Francisco Escudero, es su libro Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes (2011), indica que los documentos utilizados son las Órdenes Diarias, Solicitud de Compra, Compras y Gastos Mayores, las cuales serán la información base para la elaboración de las Órdenes de Compra.

#### **2.1.1.1.3 Selección de Proveedores**

Para la correcta selección la empresa hostelera debe determinar las características que debe tener un proveedor en relación a sus estándares y su operación, y en condiciones favorables, para así realizar la compra de todas las mercaderías necesarias en cantidades suficientes, de la calidad deseada, en el mejor momento y en lugar más conveniente, al mejor precio, con las mejores condiciones de pago, y en las condiciones sanitarias más favorables (Ojugo, 2004). Mientras que para Jesús Felipe Gallegos (Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes, 2002), las principales características con las que debe contar un proveedor son las siguientes:

- Ser una empresa solvente, ya que proveedores con problemas económicos pueden generar un reflejo negativo en la actividad de la empresa hostelera.
- Tener una imagen positiva en el consumidor, puesto que la empresa hostelera puede beneficiarse de este reconocimiento, por ejemplo en el Ecuador un restaurante que ofrezca fritada u hornado se ve beneficiado si en algún lugar visible de su local se tiene el logo de la marca “Mister Chanco”, puesto que para los consumidores esto significa una materia prima de alta calidad.
- Contar con productos de calidad, los cuales deber ser acordes a los estándares propuestos por cada empresa.
- Contar con servicios adecuados a las necesidades de la empresa hostelera, es decir entregar las mercaderías en el día y la hora señalada, con un transporte adecuado, en las cantidades requeridas y a los precios pactados.

- Posibilidad de negociación, refiriéndose no solo a la forma de pago pactada y el tipo de crédito asignado, sino también la obtención de descuentos por pagos adelantados y por compras en grandes volúmenes, y promociones por la compra de una cantidad determinada de producto.
- Que trate a la empresa hostelera como a un cliente, es decir que se sume a la estrategia de la organización, para contribuir al crecimiento y al éxito de las dos, y así generar relaciones de negocios duraderas.

Una forma de ponderar los diferentes factores propuestos por la dirección de la empresa hostelera es la utilización de matrices de ponderación, para lo cual se presenta un ejemplo en el Anexo 8, Tablas 16, 17 y 18. Se debe indicar que toda empresa hostelera debería contar con mínimo tres proveedores por tipo de producto en lo posibles, puesto que en el caso de algunos productos, como las gaseosas, son ofertados por monopolios u oligopolios.

Para Clemente Ojugo, (Control de Costos en Restauración, 2004), a los proveedores los puede clasificar en:

- 1.- **Elegidos:** Son los proveedores seleccionados por el interés comercial. Se subdivide en:
  - a) Habituales: Son los proveedores que ofrecen un servicio continuo a la empresa hostelera, puesto que cumplen con todos los requerimientos de calidad, precio, servicio y crédito propuestos por esta. Este tipo de proveedores son los que brindan su ayuda en el caso de tener una “emergencia de compra”, por ejemplo si por algún motivo el Almacén tiene un stock mínimo o se le termina el lomo fino de res, y el proveedor de este producto es habitual, él nos ayudará con una entrega parcial o total de producto en un tiempo menor al tiempo de entrega pactado o habitual, es decir si el tiempo de entregas es de dos días, la entrega se la realizará horas después de realizado el pedido o en un día.
  - b) Ocasionales: Son los proveedores a los cuales no se les adquiere producto continuamente, estos pueden ofrecer sus servicios en épocas de especulación, de temporada de un producto o en épocas específicas del año en las que se consumen productos específicos, como por ejemplo en el Ecuador el bacalao en época de cuaresma, por ser uno de los ingredientes de la tradicional Fanesca, estos también pueden ayudar a la operación de la empresa hostelera al ofrecer productos en época de escases o con buenas condiciones en uno o varios de los factores de compra; al

trabajar con este tipo de proveedores el pago se lo realiza de contado. En este grupo también se debe incluir a los proveedores, que si bien cumplen con los requerimientos de la empresa, pero por contar con un proveedor habitual, las adquisiciones se las realiza esporádicamente, puesto que, como ya se mencionó anteriormente, se debe contar con mínimo tres vendedores por producto.

- c) **Potenciales:** Son todos los proveedores que existen en el mercado que cuentan con los requerimientos de la empresa hostelera pero con los cuales nos se mantienen relaciones comerciales, u otros que no cuentan con uno de los requerimientos, como por ejemplo un alto costo, no cuenta con servicio de entrega, no ofrece ningún tipo de crédito y otros factores que no se contrapongan a los estándares de calidad de la organización. Como ejemplos de estos tipos de proveedores podemos mencionar a los mercados minoristas y mayoristas, los supermercados, los fabricantes y productores que no distribuyen sus productos, a los cuales se los debe excluir si cuenta con contratos de exclusividad con distribuidores zonales, como puede ser el caso, en el Ecuador, de la Cervecería Nacional.
- 2.- **Obligados:** Son los proveedores a los cuales se ve obligada la empresa a adquirir productos por ser la única opción en el mercado, dentro de este grupo se puede nombrar a los monopolios, como lo es en el mercado ecuatoriana la Cervecería Nacional, oligopolios, en el mismo país en mercado de gaseosas existen cuatro marcas y gran parte de las ventas está en manos de una o dos de estas. Otro factor que influye a una adquisición obligada es la ubicación geográfica de la empresa hostelera, por ejemplo las que se encuentran ubicadas en zonas rurales o zonas urbanas poco pobladas pueden tener problemas para la adquisición de los cartuchos de impresoras u otros artículos tecnológicos, de una verdura, fruta u hortaliza o distribuidores de A&B procesados, como enlatados, conservas o energizantes, por solo contar con un productor o distribuidor es dicha zona. Y por último se puede indicar que algunas veces los franquiciadores obligan a su franquiciados a comprar productos a un proveedor específico para mantener los estándares de calidad. A este tipo de proveedores, para la presente investigación, se lo fusionará como parte del grupo “Habituales”.
- 3.- **Desestimados:** Son los proveedores que desde el inicio del proceso de selección son rechazados por no cumplir con los requerimientos de la empresa o son excluidos



después de un tiempo por tener falencias en algunos de los requerimientos determinados por el comprador.

#### 2.1.1.1.4 Catálogo de Proveedor

Para la buena gestión de compras es necesario que esta área cuente con un buen manejo, análisis, archivo y manejo de la información necesaria para tomar la decisión de compra y para la selección de un proveedor, para el funcionamiento de esta área y para el control de costos es necesario contar con toda la información relevante en el Catálogo de Proveedores, las fluctuaciones y los precios referenciales del mercado, tipo de producto comestible ofertado, estándares de calidad de las mercaderías, los procesos de almacenamiento, producción y servicio de A&B, los stocks de materias primas, y la ponderación dada a cada uno de los diferentes factores requeridos; cabe indicar que esta información se la debe tener de los proveedores habituales, ocasionales y potenciales, este catálogo es la recopilación de toda la información relevante obtenida sobre un proveedor, la cual puede estar archivada de forma física o digital, en caso de los proveedores de alimentos, de ser necesario, se debe contar con las certificaciones y registros de ley, reportes y evaluaciones referente a la calidad de los procesos de producción, distribución e inocuidad de los alimentos, por ejemplo las empresas hosteleras que cuentan con certificaciones de sanidad o seguridad alimentaria, como la HACCP, realizan controles de calidad a sus proveedores por ser un requisito de la norma, o también se las suele realizar a los nuevos proveedores o a nuevos productos de un proveedor, la información básica que debe contener este catálogo es la siguiente:

- Razón Social, Nombre Comercial y RUC.
- País, ciudad y dirección, teléfonos, correo electrónico y página web,
- Contactos o vendedor asignado, teléfono y celular del mismo.
- Forma de recepción de los pedidos u orden de compras (teléfono, fax, mail o visita de un vendedor).
- Cotizaciones actualizadas.
- Catálogo o listado de los productos adquiridos con su último precio de compra.
- Tiempos de entrega, forma de pago o tipo de crédito.
- Certificaciones y registros de ley.
- Evaluaciones de calidad, procesos y servicios.

## **2.1.1.2 Recepción de Mercaderías**

### **2.1.1.2.1 Funciones y Procesos del Área de Recepción de Mercaderías**

La función principal de esta área es la de recibir y controlar el ingreso a bodegas de todos los productos adquiridos por la empresa hostelera, el control se enfoca en la calidad, cantidad, precio, especialmente los A&B, el transporte, sobre todo los alimentos en estado natural (frutas, verduras y cárnicos) y productos empacados y procesados que requieran refrigeración o congelación (lácteos, papas pre-cocidas, helados, etc.) y la factura de proveedor, en cuanto a la información de la misma, a más de generar los reportes de Compra. El trabajo realizado por esta área “es una tarea fundamental que forma parte del proceso de gestión de compras” (Gallego (a), 2002, pág. 95), además “el recibir las mercaderías en la empresa, es uno de los elementos importantes para el control de costos” (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 87), los documentos utilizados para llevar a cabo este proceso son la Lista de Mercado y la Orden de Compra. Para el correcto funcionamiento de esta área, la cual es el filtro entre el proveedor y la empresa hostelera es necesario contar con:

- “La persona responsable de la recepción de mercaderías” (Gallego (a), 2002, pág. 95), la cual en empresas grandes, es un colaborador responsable solo de esta función, en medianas empresas esta función se la delega al almacenistas, y en algunas pequeñas empresas esta función es realizada por algún miembro del área de producción (cocina), la cual debe contar “con la capacidad y experiencia necesaria en cuanto al conocimiento de los productos y el manejo de los mismos” (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 89), además debe estar completamente desligada del área de compras (Gray & Liguori, 1995), desde el punto de vista jerárquico, puesto que debe existir una buena comunicación entre estas dos áreas, sobre todo a lo referente a problemas en la recepción, como por ejemplo la entrega de mercaderías con cantidad o calidad insuficientes o proveedores que no entregaron una o varias mercaderías.
- Toda la información referente a los proveedores y mercaderías a recibir (Gallego (a), 2002), es decir los documentos de compra deben especificar la razón social y/o nombre comercial del proveedor, los precios de compra, la cantidad pedida y las condiciones de pago, la cual debe ser igual a la información de la Factura de proveedor, con excepción de la cantidad de algunas de las materias primas que ingresan por peso, por ejemplo no todos los lomos finos tienen el mismo peso, por lo que el estándar es un rango de peso,

por ejemplo cada uno debería pesar entre 2 Kg a 2,50 Kg, por lo que al recibirlo se puede tener una pequeña variación entre en peso pedido y el recibido, estas variaciones en el peso por lo general se dan con los cárnicos, frutas y verduras.

- Horarios preestablecidos y conocidos por parte de los proveedores para las entregas de mercaderías (Gallego (a), 2002), por lo general el horario de recepción es de 8:00 a 13:00 o 14:00 de lunes a viernes, y de ser necesario, por la operación, los sábados de 8:00 a 12:00, pero es casos especiales o de emergencia se puede recibir fuera de horario establecido.
- El área de Recepción de Mercaderías debe ubicarse junto al área de descarga de camiones, esta debe estar provista de balanzas, lavaderos, principalmente para la limpieza y/o desinfección de frutas y verduras, además en algunos establecimientos se tiene como un estándar el lavado de las fundas de leche o productos similares previo a su almacenamiento y al descarte de cajas de cartón o madera, fundas u otros, mesones de acero inoxidable y una oficina debidamente equipada (Anexo 9, Figuras 20 y 21), a más de, según Montes, Lloret y López, (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009), gavetas o contenedores de almacenamiento limpios y clasificados por color (Tabla 8), bancos, carros transportadores, basureros con separados por tipo de desecho, termómetros, etiquetadoras, un área para retirar las cajas, embalajes o realizar el cambio a los contenedores del establecimiento, los pasillos deberán tener un ancho mínimo de 1,20 metros.

**Tabla 8 -** Colores para Gavetas por Tipo de Alimento

COLOR	TIPO DE ALIMENTO
ROJO	Carnes Rojas
AZUL / CELESTE	Pescados y Mariscos
AMARILLO	Aves
VERDE	Frutas y Verduras
CAFÉ / MARRÓN	Carnes Cocidas y Embutidos
BLANCO	Lácteos, Pan y Pasta Fresca

**NOTA:** Los mismos colores aplican para las tablas de picar

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

Según Alfredo Youshimatz (2006) y por medio de los conocimientos prácticos por parte del autor del área, se puede definir que los procedimientos específicos de esta son:

- Supervisión de correcto funcionamiento de las básculas o balanzas.
- Revisar la limpieza y presentación de la o las personas encargadas de la entrega, así como del transporte y el caso de la recepción de alimentos en estado natural (cárnicos, frutas y verduras) verificar que la temperatura del transporte se encuentre en los rangos permitidos de acuerdo al producto enviado, es decir que se encuentre a temperatura de refrigeración o congelación (Anexo 3, Figura 10 y Anexo 10, Tabla 19).
- Revisar de forma individual los productos que lleguen en unidades, si estos son adquiridos por cajas, estas deberán ser abiertas para verificar el estado de cada una de estas.
- Para los productos que ingresan al peso hacerlo de forma neta, es decir descontar el peso de empaques, cajas o gavetas.
- Verificar que las mercaderías recibidas estén acorde a los estándares de la empresa, en el caso de frutas, verduras y cárnicos deben ingresar con la aprobación de la Cocina, en caso de los activos deben ser verificados por el departamento o área solicitante, los repuestos especiales por Mantenimiento y en caso de duda sobre la calidad de un producto se lo deberá verificar los estándares de calidad de la empresa (Anexo 10, Tabla 19), y si esta persiste apoyarse con el encargado de compras y/o el jefe del departamento o área que utilizará el producto.
- Marcar la fecha de ingreso de las mercaderías para rotar las mismas por medio del sistema PEPS en el área de bodegas, para los cárnicos se utiliza la Tarjeta de Carnes (*Meat Tag*) en la cual se registra el tipo de corte (cárnico adquirido), la fecha de entrega, el proveedor, la cantidad por gaveta, precio de la unidad.
- Verificar que todos los pedidos lleguen con su respectiva factura de compra, la cual debe estar acorde a los documentos de compra, además es importante revisar que los datos de la empresa hostelera estén correctos, al igual que la cantidad facturada, el precio unitario, los cálculos de costo total de cada mercadería facturada, así como el subtotal, IVA y total de la factura, las condiciones de pago y la fecha de validez de la factura.
- En el caso que exista una devolución de producto, ya sea por no estar acorde a la calidad, cantidad y/o precios pactados, se la deberá realizar el mismo instante de la recepción, especialmente para los A&B, es decir estos productos no ingresarán al

almacén, y el proveedor deberá entregar el documento respectivo (Nota de Crédito) para el registro de dicha devolución.

### **2.1.1.3 Almacén (Bodega)**

#### **2.1.1.3.1 Funciones y Procesos del Área de Almacén**

Las principales funciones del área de Almacén, Economato o Bodega es el almacenamiento de las materias primas y los suministros recibidos, el despacho o envío de las mismas a las diferentes áreas o departamentos que los necesiten, por medio de las Requisiciones de Mercadería, y el pedido de todas las mercaderías que necesitan reponer sus stocks, previamente determinados, por medio de la Solicitud de Compra, a más de la correcta rotación de inventarios, PEPS o FIFO<sup>16</sup>, la custodia de los productos almacenados y el control de las temperaturas de las cámaras o equipos de almacenamiento de alimentos (Ojugo, 2004), es decir en esta área se guardan, se entregan, se solicitan y se cuidan todas las mercaderías almacenadas necesarias para la producción y funcionamiento de la organización, bajo ciertas normas de seguridad como se lo indica en el Anexo 11, Tablas 20, 21 y 22.

Al Almacén se lo debe concebir como la “caja fuerte” de la empresa hostelera, puesto que en esta área se tiene grandes sumas de dinero representadas principalmente en A&B, teniendo algunas de estas, una o varias de las siguientes características, como el corto tiempo de vida útil (alimentos perecederos), los altos precios de compra, son llamativas para los colaboradores (robos), en el mercado existe gran cantidad de producto adulterado y de contrabando como por ejemplo los licores importados, algunos alimentos necesitan una temperatura específica de almacenamiento y todas necesitan una rotación de inventarios por medio del sistema FIFO (Mena, 2004), o como lo dice Francisco Escudero (2011):

Punto clave de cualquier negocio es el salvaguardar los bienes, y uno de ellos, que puede representar una gran inversión de capital, son los insumos, que una vez adquiridos deberán conservarse de manera adecuada, no sólo respecto de su calidad, sino también asegurarlos contra robos, fraudes, mal uso, etc. (Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes, pág. 23)

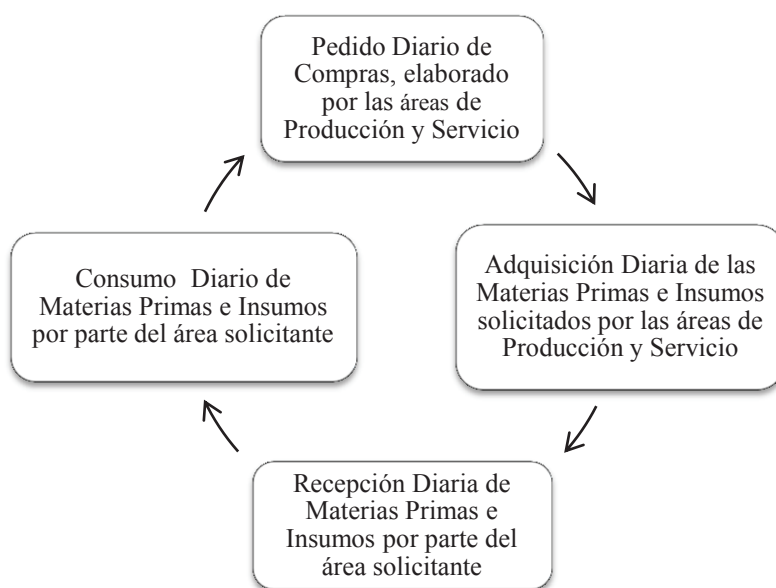
---

<sup>16</sup> PEPS: Primero en Entrar Primero en Salir, o FIFO, por sus siglas en inglés, *First in First Out*

El proceso de control en esta área se lo maneja con la utilización de la requisición de materias primas, para el despacho de las mismas, y el registro de este documento en el kárdex tanto en la Bodega General, como en los departamentos o áreas solicitantes, a más del control de stocks por medio del saldo o existencia del kárdex e inventarios físicos y de la buena rotación de los inventarios (Ojugo, 2004). En este proceso costos se encarga del control de inventarios por medio de tomas físicas permanentes y periódicas, y verificándolas contra el saldo del kárdex, para determinar los faltantes y sobrantes, además se encarga del control de las requisiciones versus el registro en el kárdex, analizando el costo de cada pedido y la cantidad solicitada contra la cantidad entregada, y de la rotación de inventarios, principalmente de alimentos, conjuntamente con controles de calidad e inocuidad de las materias primas para evitar pérdidas económicas por el desmedro de las mismas, a más de controles de la ejecución de los procesos operativos y de custodia de mercaderías.

#### **2.1.1.3.2** División y Codificación de Almacén (Bodega)

La extensión del área de Almacén dependerá del tamaño y de la categoría de la empresa hostelera, de los procesos productivos del área de cocina, del número de puntos de venta, del consumo promedio, de la cantidad adquirida o producida y del tiempo de vida útil de cada uno de los ítems o artículos almacenados; por lo general en establecimientos pequeños se cuenta con stocks reducidos y prácticamente operan con la compra del día, es decir las áreas de producción y servicio solicitan, con un día de anticipación, la cantidad de materias primas e insumos necesarios para la operación del siguiente día, se las adquiere, se las entrega y se las consume en las áreas de producción y servicio, e inicia el proceso nuevamente (Figura 3), por lo tanto en este tipo de empresas no existe un área específica de almacenamiento o es muy reducida y puede ser parte del área de producción o servicio. En cambio los establecimientos de mayor tamaño se cuenta con un área específica de almacenamiento en la cual se custodian las materias primas, suministro y preparaciones complementarias (Anexo 12, Figura 22) y de acuerdo a los diferentes requerimientos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa se entregan los diferentes productos necesarios para la producción, servicio y/o funcionamiento de las mismas. (Gallego (a), 2002)



**Figura 03 -** Ciclo de Distribución de Productos en Establecimientos Pequeños

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Gallego (a), 2002)

Para el correcto funcionamiento de esta área es necesaria dividirla de acuerdo a las características comunes de las diferentes mercaderías y de acuerdo a los requerimientos comunes de almacenamiento, es así que al Almacén se los puede dividir en los siguientes grupos:

#### 1) Almacén de Alimentos

En esta área se almacenan todos los productos alimenticios, a esta se la subdivide, por requerimientos de temperatura en:

- a) Congelación: Es el área de almacenamiento destinadas para los productos que necesitan una temperatura entre 0°C y -20°C, a su vez se divide por las características de los alimentos en: Carnes Rojas, Aves, Embutidos (que requieran congelación), Pescados y Mariscos, Lácteos y Huevos (Helados), Alimentos Pre-elaborados (que requieran congelación) y Preparaciones Complementarias, las cuales deben ser almacenadas en áreas separadas, sobretodo, independientemente del tamaño de la empresa hostelera o del equipo de congelación utilizado (congelador o cuartos de congelación), los Pescados y Mariscos, y los Helados de los otros productos, el primero por tener olores fuertes y penetrantes que pueden contaminar a otros productos, y el segundo por lo contrario, porque se contamina

fácilmente con los olores de los otros productos, en cambio los otros productos, por falta de espacio físico y/o por el bajo consumo, se pueden ser almacenado conjuntamente.

- b) Refrigeración: Es el área de almacenamiento destinadas para los productos que necesitan una temperatura entre 4°C y 0°C, a su vez se divide por las características de los alimentos en: Lácteos y Huevos, Frutas y Verduras (que requieran refrigeración), Embutidos (que requieran refrigeración) y Alimentos Pre-elaborados (que requieran refrigeración), por lo general las Frutas y Verduras son almacenadas por separado de los otros productos, es más, este tipo de producto es ingresado directamente al inventario de Cocina (Producción) o se realiza el ingreso al kárdex del Almacén General e inmediatamente, de acuerdo a la factura de compra o el ingreso de materia prima, se realiza una requisición de mercadería para que pase al inventario de Cocina, pero siempre deberán ser recibidas por el área de Recepción de Mercaderías, con el control de calidad y aprobación de ingreso por parte del Jefe de Cocina (Chef) o su delegado, además cabe señalar que previo a su almacenamiento, las frutas y verduras, son limpiadas<sup>17</sup> (de ser necesario), lavadas y desinfectadas; y si bien para los otros productos se debería contar con áreas separadas de almacenamiento, en el caso de la falta de espacio físico o por el bajo consumo (poca cantidad adquirida), se las puede embodegar conjuntamente.
- c) Alimentos Secos: Es el área de almacenamiento destinada para los productos que no necesitan una temperatura específica, pero en esta área se maneja una temperatura de entre 8°C y 15°C por motivos de seguridad alimentaria (inocuidad de los alimentos), a su vez esta área se divide por las características de los alimentos en: Lácteos y Huevos, Frutas y Verduras, Empacados y Envasados, por lo general las Frutas y Verduras son almacenadas por separado de los otros productos, con la condición de ingreso mencionada en el punto anterior, en el caso de los otros productos si bien todos están almacenado en la misma área, cada uno debe contar con un lugar específico y deben estar agrupados por el tipo de alimento, es decir en las perchas de almacenamiento debe haber un lugar específico

---

<sup>17</sup> Desde el punto de vista gastronómico se define como el efecto de retirar las partes no comestibles de las frutas y verduras que no altere su inocuidad y el tiempo de almacenamiento, como por ejemplo retirar hojas que recubren al brócoli o la coliflor o los tallos o cogotes de las piña.



para los lácteos, otro para los empacados y otro para los envasados, a su vez, por ejemplo en el grupo lácteos, debe existir un lugar específico para la “leche de cartón semidescremada” y otro para la “leche de cartón entera”.

## 2) Almacén Bebidas

En esta área se almacenan todos los tipos de bebidas adquiridas por la empresa hostelera, estas no necesitan una temperatura específica de almacenamiento, a excepción de los vinos y champagne, motivo por el cual se lo maneja como un subgrupo diferente al de los licores, es así que a esta área se la subdivide en:

- a) Bebidas No Alcohólicas: En esta bodega se almacenan todas las bebidas que no tienen ningún grado alcohólico como gaseosas, aguas, jugos y tés envasados, energizantes e hidratantes. En el caso de las grandes empresas hosteleras, por el alto consumo de algunas de estas bebidas, se las separa por sus características para efectos de control, mas no para el almacenamiento físico, teniendo subgrupos de inventario tales como: Gaseosas, Aguas y Jugos, Energizantes e Hidratantes, si bien todas estas bebidas son almacenadas en la misma área, cada una debe contar con un lugar específico y deben estar agrupados por el tipo de bebida, es decir en las áreas de almacenamiento debe haber un lugar específico para las gaseosa, otro para las aguas, etc., y a su vez, por ejemplo en el área de depósito de las aguas, debe existir un lugar específico para el “agua con gas” y otro para el “agua sin gas”.
- b) Bebidas Alcohólicas o Licores: En esta bodega se almacenan todas las bebidas que tiene algún grado alcohólico como cerveza, whisky, aguardiente, ron, vodka, ginebras, anizados, cremas, tequilas u otros. En el caso de las grandes empresas hosteleras, por el alto consumo de algunas de estas bebidas, se las separa por sus características para efectos de control, mas no para el almacenamiento físico, teniendo subgrupos de inventario de acuerdo a tipo de licor, a excepción de las cervezas que son almacenadas con las bebidas no alcohólicas, el resto de licores son almacenados en la misma área, cada una debe contar con un lugar específico y deben estar agrupados por el tipo de licor, es decir en las áreas de almacenamiento debe haber un lugar específico para los vodkas, otro para las rones, otro para whiskies, etc., y a su vez, por ejemplo en el área de depósito de las rones, debe existir un lugar específico para el “ron Bacardí oro botella 750 c.c.” y otro para el “ron Bacardí oro botella 350 c.c.”.

c) Vinos y Champagnes: Si bien el vino blanco, tinto, rosado y champagne son licores, se las separa de estos por sus características de almacenamiento, las botellas deben ser colocadas a 45° o acostadas, a diferencia de los licores que son almacenados de forma horizontal, se las debe girar periódicamente para que el corcho siempre esté mojado y permitir la entrada de oxígeno, a mas esta área deber oscura y fresca, de esta forma se evita que el vino se “oxide” o en otras palabras que inicie el proceso de fermentación para convertirse en vinagres, siendo los vinos tintos los que mayor tiempo de almacenamiento pueden llegar a tener. Dependiendo del tamaño y categoría de la empresa hostelera esta área es independiente (empresas grandes y/o de lujo) o se los almacena conjuntamente con los licores, pero independientemente de esto, cada uno debe contar con un lugar específico y deben estar agrupados por el tipo de vino o champagne, es decir en las áreas de almacenamiento debe haber un lugar específico para los vinos tintos, otro para los vinos blancos, otro para los champagnes, etc., y a su vez, por ejemplo en el área de depósito de champagnes<sup>18</sup>, debe existir un lugar específico para el “champagne brut” y otro para el “champagne seco”.

### 3) Suministros o Insumos

En esta área se almacenan todo tipo de suministros adquiridos por la empresa hostelera, estos no necesitan una temperatura específica de almacenamiento, y a excepción de los productos químicos y los combustibles, los otros insumos pueden ser almacenados en un área común y de la misma forma que los licores, es decir se debe contar con un área específica para cada subgrupo y a su vez para cada artículo. La subdivisión de esta área está dada por las características y la utilización que se le da a cada artículo, siendo los subgrupos que la conforman los siguientes:

- a) Aseo: Son los productos utilizados para la limpieza de las diferentes áreas o departamentos de la empresa hostelera, como por ejemplo lavavajillas, esponjas, guantes de caucho, escobas, papel para cocina, papel higiénico, etc.
- b) Plásticos y Descartables: Son los insumos utilizados para la venta de los diferentes productos comestibles, como por ejemplo contenedores de comida, servilletas,

---

<sup>18</sup> **Clasificación del Champagne:** Brut Nature: Sin adición de azúcar. Extra Brut: Hasta 6 gr. por litro. Brut: Hasta 15 gr. por litro. Extra Seco: Entre 12 y 20 gr. por litro. Seco: Entre 17 y 35 gr. por litro. Semi-seco: Entre 33 y 50 gr. por litro. Dulce: Más de 50 gr. por litro. (www.delbuencomer.com.ar, 2006)

cubiertos de plástico, sorbetes, tarrinas plásticas, guantes de látex, mallas para cabello, tapa bocas, etc.

- c) Impresos: Son todos los suministros que cuentan con el logo de la empresa hostelera, como por ejemplo facturas de venta, requisiciones de materia prima, comandas, tarjetas personales, esferos con logo, sobres membretados, etc.
- d) Papelería (Útiles de Oficina): También conocidos como Suministros de Oficina, como por ejemplo esferos, papel bond, cinta adhesiva, grapas, ligas, borradores, etc.
- e) Mantenimiento: Son todos los suministros destinados para las reparaciones menores de instalaciones, maquinaria y mobiliario, como por ejemplo clavos, focos, tornillos, perillas y pilotos para cocinas u otros repuestos para equipos de cocina y restaurante, pinturas varias, etc.
- f) Químicos y Combustibles: Son todos los suministros destinados a la limpieza, pero a diferencia de los productos de Aseo son inflamables y de mayor toxicidad, como por ejemplo el cloro, desengrasantes industriales, alcohol industrial (metílico), que también es utilizado como generador de energía, entre otros, y, suministros destinados a la generación de energía, sobretodo fuego o calor, además del alcohol metílico, por lo general se almacena gas, que en pymes hosteleras se lo almacenar en tanques de 15 Kg o 45 Kg, en el caso de las grandes empresas se cuentan con bombonas industriales, el líquido flama, utilizado para los calentadores de comida o samovares, carbón vegetal o volcánico y diesel, en el caso contar con plantas eléctricas o maquinaria que operen con este combustible. Estos por ser altamente volátiles y tóxicos para el ser humano, deben ser almacenados en bodegas separadas de las anteriormente mencionadas, con contar con extintores y demás equipos de seguridad.

#### 4) Codificación

Por medio de esta división del área de almacenamiento por grupos, subgrupos y artículos se pueden generar de códigos de productos internos para su control, es más en algunas cadenas o grandes empresas del Ecuador y varias en otros países las existencias del Almacén Central se controla por medio sistemas informáticos que reconocen códigos de barras de cada uno de los producto almacenados, esta codificación ayuda al control tanto físico de los artículos, como ya se explicó

anteriormente cada uno debe tener una ubicación específica, como para su registro en el kárdex de materia prima, lo que facilita el almacenamiento, despacho y control de inventarios (Anexo 13, Tabla 23). Desde el enfoque de esta investigación se puede definir los siguientes conceptos:

- a) Código: Conjunto de signos que tienen una secuencia lógica entre ellos, este puede ser numérico o alfanumérico, el cual representa a un artículo específico del inventario de una empresa. (RAE, 2010)
- b) Código Numérico: Es una secuencia lógica expresa solo con números. Por ejemplo para determinar el código del artículo “Res Lomo Fino” lo se hace de la siguiente forma: El artículo pertenece al grupo Alimentos el cual tiene el código **1**, a su vez este pertenece al subgrupo Carnes Rojas con el código es **01**, y si este es el primer artículo de este subgrupo tiene el código **001**, dando como resultado para el artículo Res Lomo Fino el código **1.01.001**. Para el caso de un lácteo, código **03**, seguimos utilizando el código inicial **1** por ser este subgrupo parte del grupo Alimentos, es así que para el artículo “Queso Parmesano paquete 3 kg”, el cual es el décimo artículo que se ingresará a este subgrupo, su código es **1.03.018**. Para el caso de Bebidas se utiliza el código **2** y para Suministros el **3**, y sería necesario definir los códigos de los subgrupos, es así que se puede tener para los artículos “Jack Daniel’s botella 750 c.c.”, el código **2.02.055** y para “Cloro caneca 20 lt” el código **3.06.001** (Anexo 13, Figura 23).
- c) Código Alfanumérico: Es una secuencia lógica expresa con números y letras, para la presente tesis este tipo de codificación no será utilizada. Por ejemplo para determinar el código del artículo “Res Lomo Fino” lo se hace de la siguiente forma: El artículo pertenece al grupo Alimentos el cual tiene el código **1**, a su vez este pertenece al subgrupo Carnes Rojas con el código “**CAR**” (Carnes Rojas), y si este es el primer artículo de este subgrupo que inicia con la letra “R” (Res) el código es **R001**, dando como resultado para el artículo Res Lomo Fino el código **1.CAR.R001**. Para el caso de un lácteo, código “**LAC**”, seguimos utilizando el código inicial **1** por ser parte del grupo Alimentos, es así que para el artículo “Queso Parmesano paquete 3 kg”, el cual es el décimo artículo que se ingresará en los productos que inician con la letra “Q” a este subgrupo, su código es **1.LAC.Q010**. Para el caso de Bebidas se utiliza el código **2** y para Suministros el **3**,

y sería necesario definir los códigos de los subgrupos, los cuales deben ser cortos y de fácil recordación e identificación, es así que se puede tener para los artículos “Jack Daniel’s botella 750 c.c.”, el código **2.LIC.J005** y para “Cloro caneca 20 lt” el código **3.QYC.C001** (Anexo 13, Figura 24).

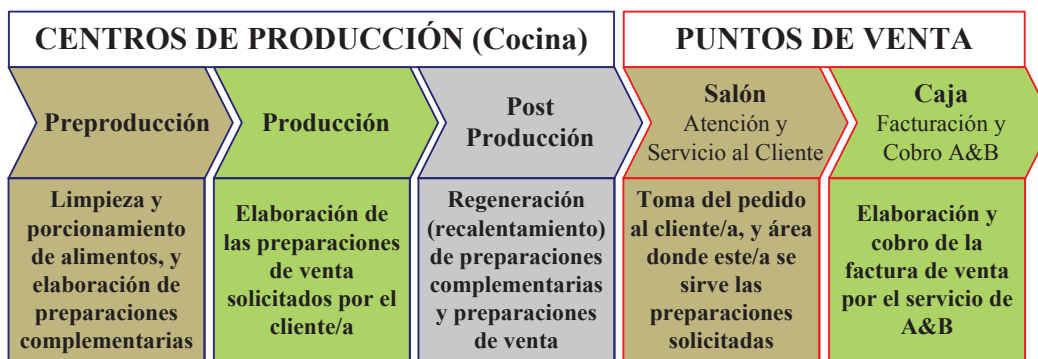
- d) Código de Barras: “Conjunto de signos formado por una serie de líneas y números asociados a ellas, que se pone sobre los productos de consumo y que se utiliza para la gestión informática de las existencias.” (RAE, 2010)

### **2.1.2 CENTROS DE PRODUCCIÓN Y PUNTOS DE VENTA**

Los Centros de Producción son las áreas destinadas a la elaboración de las diferentes preparaciones complementarias o ítem de receta y de los diferentes productos gastronómicos ofertados en la carta-menú, la principal área de producción de las empresas hosteleras es la cocina, pero existen otras áreas de preproducción y producción como son la carnicería, la panadería y la pastelería, solo si son un área específica de la empresa hostelera, y la barra de los bares, en la cual se cuenta con una pequeña área de preparación de bebidas compuestas (coctelería), y los Puntos de Venta son las áreas destinadas al servicio y facturación de los productos comestibles, como los salones del restaurante y de eventos, bares y otros puntos de consumo y venta de A&B; el tamaño (espacio físico), la cantidad de centros de producción y de puntos de venta, y la subdivisión de estas áreas dependerá del tipo de empresa hostelera, es así que en caso de hoteles, hostales u otras empresas de alojamiento existe un departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) que tiene a su cargo estas dos áreas, y en caso de las grandes cadenas hoteleras, por lo general, cuentan con varios centros de producción (cocina principal, una cocina para cada restaurante, cocina de eventos, carnicería, panadería y pastelería, etc.) y diferentes puntos venta (restaurantes, bares, cafeterías, delicatessen, panaderías, salones de eventos, servicio de catering, *room service* y minibar).

En las grandes cadenas gastronómicas, se maneja un centro de abastecimiento y producción centralizado y diferentes puntos de venta similares a lo largo de una zona geográfica específica, y otras empresas gastronómicas de menor tamaño que cuentan con un solo punto de venta, los centros de producción son más reducidos y limitados, como restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, casas de eventos, etc. Pero independientemente del tamaño de la empresa hosteleras y de la cantidad de centros de producción y puntos de

venta, para la presente investigación se manejará una subdivisión de acuerdo al proceso realizado para la prestación de servicio de A&B, es así que al área o departamento de A&B se la dividirá en las siguientes sub-áreas, que son Pre-producción, Producción, Post-producción, área de Servicio y Facturación o caja (Figura 4).



**Figura 04 -** División del Área o Departamento de Alimentos y Bebidas

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

### 2.1.2.1 Centros de Producción

Como ya se mencionó anteriormente esta es el área de la empresa hostelera destinadas a la elaboración de todas las preparaciones necesarias para venta de A&B por medio de una carta o menú preestablecida, para la presente investigación a todas la áreas relacionadas con la elaboración de alimentos se englobara con el término “Cocina”, y a esta área la podemos definir “como el espacio destinado a efectuar la elaboración de comidas mediante la transformación de alimentos” (Montes, Lloret, & López, 2009, pág. 6), o como “el departamento hostelero cuya misión principal es conservar, elaborar y distribuir alimentos (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 17), y “la cocina es el sitio donde tiene lugar gran parte de la actividad involucrada en la preparación de alimentos, es allí donde con frecuencia se encuentran actividades de operación críticas, especialmente en el manejo y conservación de los alimentos” (Franco López, 2004, pág. 96).

#### 2.1.2.1.1 Diseño de Cocina

De acuerdo al tamaño, la categoría y al tipo de carta-menú de la organización se determinará el diseño de la cocina, el cual debe tener una buena ventilación, una temperatura adecuada, ser amplia, bien iluminada, construida con los materiales adecuados y correctamente equipada, con las máquinas, los utensilios de cocina y servicio, la batería

de cocina y el mobiliario adecuado el tipo de establecimiento hostelero, la correcta distribución y organización de esta podrá garantizar una seguridad, industrial y alimentaria, adecuada y controlable, a más de generar una mejor utilización del tiempo de trabajo y un ahorro en los combustibles, es decir una disminución de costos que a su vez genera mayor rentabilidad (Gil Martínez (a), 2010), independientemente del tipo de empresa, se debería tener en cuenta las siguientes áreas: Almacenamiento de materias primas (refrigeración, congelación y seco), Carnicería, Cocina fría y Cocina caliente, Línea de producción (mesas de pase frío y caliente), Lavado de utensilios, vestidor para empleados, y equipos o máquinas<sup>19</sup> como freidora, parrilla, estufa, marmita, horno y campana extractora de olores como los principales (Franco López, 2004), lo cual se lo complementa con la división del área de cocina por partidas, presentada por Grüner, Metz y Gil Martínez (Procesos de Cocina, 2005), la cual se la hace por la complejidad y dificultad de realización de los procesos productivos y para el control de los mismos, siendo las más usuales: (Anexo 14, Figuras 25, 26, 27 y 28)

- 1.- **Cuarto frío:** Área encargada de la limpieza en crudo, porcionamiento, sobretodo de géneros cárnicos (carnicería), y la elaboración de preparaciones frías como adobos, salsas frías, canapés, entradas, aperitivos, sánduches, ensaladas, fruta picada, entre otras (cocina fría).
- 2.- **Entremetier:** Área encargada de la elaboración de huevos, pastas, verduras, arroces, caldos, cremas, sopas y puede prepararse pescados cocidos, hervidos, al vapor o al horno (cocina caliente).
- 3.- **Salsero:** Área encargada de la elaboración de preparaciones con carnes rojas, aves y pescados guisados, asados, estofados, a la parrilla, cocidos, etc., a más de salsas y guarniciones<sup>20</sup> (cocina caliente).
- 4.- **Pastelería y Pastelería:** Área encargada de la elaboración de panes, postres y dulces. Esta es una partida mixta, ya que cuenta con una zona fría para la preparación de

---

<sup>19</sup> **Máquina:** “Se entiende por tal cualquier instalación dotada de mecanismos o dispositivos que basen su funcionamiento en un aporte no manual de energía, usualmente eléctrica o a gas. (Montes, Lloret, & López, 2009, pág. 8)

<sup>20</sup> **Guarnición:** Preparaciones utilizadas para resaltar el sabor, textura, forma y apariencia general de un plato o bebida. (Martínez, 2008)

helados, cremas, coberturas, postres fríos, etc., y una zona caliente para el leudo y cocción de diferentes tipos de masas, y la preparación de salsas, mermeladas, etc.

A más de estas partidas, la cocina para su correcta operación debe contar con las siguientes áreas:

- 5.- **Almacén o Bodega:** Área de almacenamiento de las materias primas requeridas, esta área está subdividida y provista de equipos de forma similar al área de Almacén General, pero por lo general de una menor dimensión.
- 6.- **Office y Plonge:** El office es el área encargada del lavado y almacenamiento de vajilla, cubertería y cristalería, y la plonge es el área que se encarga del lavado de batería<sup>21</sup> o utensilios<sup>22</sup> de cocina, (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), en la actualidad las empresas han mecanizado estas áreas con la utilización de lavavajillas y lava-utensilios (Montes, Lloret, & López, 2009), y en empresas pequeñas esta dos áreas de apoyo pueden estar fusionadas en una sola unidad.

#### 2.1.2.1.2 Brigada de Cocina

Son los colaboradores de la empresa hostelera encargados, de forma directa, de la producción o elaboración de todas las preparaciones alimenticias necesarias para brindar el servicio de A&B, por necesidades de producción las brigadas pueden estar compuestas de siete cocineros, pequeña, ocho cocineros, mediana, hasta 15 cocineros, grande (INCACEA, s/f), y por lo general están estructuradas con los siguientes cargos: Chef Ejecutivo o Jefe de Cocina, Subchef (Sous Chef) o Segundo Jefe de Cocina, Jefe o Chef de Partida, que de acuerdo a la partida que supervisa se los denominan como Garde Manger, Segundo Cocinero, Chef Pastelero y Chef Panadero, Chef de Banquetes, Cocinero Independiente, Ayudante de Cocina, Aprendiz de Cocina y Posillero (Steward), con las funciones que se indica en el Anexo 15, y el organigrama en Figura 29 del mismo anexo.

---

<sup>21</sup> **Batería de Cocina:** Son los instrumentos y recipientes utilizados para la cocción, preparación y conservación de alimentos, como sartenes, ollas, placas de hornos, escurridores. (Armendáriz S. (a), 2011)

<sup>22</sup> **Utensilio:** Enseres de uso manual utilizados en las operaciones de elaboración, cocción y servicio de A&B, en este grupo también se pueden incluir a la vajilla, cubertería y cristalería, y se los suele denominar con el término “herramienta”, (Montes, Lloret, & López, 2009), como por ejemplo cuchillos (puntillas, cebollero, deshuesador, etc.), chairas o afiladores de cuchillos, espumaderas, cucharones, entre otros (Armendáriz S. (a), 2011).



El número de colaboradores y la estructura jerárquica de cocina dependerá del tamaño, de la categoría, de la diversidad o variedad de preparaciones alimenticias elaboradas y de la complejidad de los procesos realizados, la cantidad de colaboradores no siempre es proporcional a la calidad de los productos ofertados, por ejemplo una cadena de restaurantes de comida rápida cuenta con mayor cantidad de colaboradores que un restaurante de lujo, pero la calidad de los productos comestibles ofertados es superior en este último. Por lo general en pequeñas empresas hosteleras si bien cuentan con un jefe de cocina, lo cual debería ser una constante en todo tipo de empresas hosteleras, este trabaja directamente con los cocineros en la línea de producción (mesa de pase), es más él puede realizar algunas de las funciones de un cocinero (*working chef*), el *garde manger* se encarga de la elaboración de ensaladas y los ayudantes pueden realizar tareas de lavado de utensilios cocina y servicio. (Méndez Graciano, s/f)

#### 2.1.2.1.3 Sanitación

Las empresas hosteleras que brindan el servicio de A&B deben asegurar la inocuidad de los productos comestibles que oferta, es decir que no produzcan ninguna alteración en la salud del ser humano, para lo cual el área de producción debe contar con unas condiciones mínimas como se lo indica en el Anexo 16; además desde la óptica de costos, es necesario un adecuado control de la calidad e inocuidad de las materias primas y los productos terminados, puesto que, como ya se ha mencionado anteriormente, el daño de los mismos causa pérdidas económicas a la empresa y por medio de un correcto manejo sanitario se puede disminuir la cantidad de desperdicios innecesarios de materias primas y devoluciones de productos a causa de una práctica antihigiénica en uno o varios de los procesos, con mayor énfasis en la producción y servicio, a más del esto ayudará al fortalecimiento de la imagen de la empresa en el mercado.

Los peligros dentro de cocina se los contextualiza como cualquier agente de origen biológico, físico o químico (Anexo 17, Tabla 24) que contamina tanto a las materias primas, como a los alimentos preparados, haciéndolos tóxicos y probables causantes de alteraciones en la salud humana, sobretodo en enfermedades gastrointestinales, y otras, como problemas de corazón, que entran en el campo de la nutrición, y al término riesgo se lo denomina como la probabilidad de ocurrencia de un peligro, como por ejemplo el riesgo que tiene una mayonesa, producida por la misma empresa, en ser un agente de transmisión

de salmonelosis, ya sea por tener que ser producido con huevos crudos, esto es común en el Ecuador, puesto que en el mercado alimentos industrializados no se ofertan huevos pasteurizado como en Europa y USA, y este riesgo aumentará si no se la almacena en la temperatura y por el tiempo adecuado (Montes, Lloret, & López, 2009).

Para el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos, internacionalmente, se ha creado la norma HACCP, por sus siglas en inglés *Hazard Analysis and Critical Control Points* o Análisis de Peligros y Puntos de Control (APPCC), la cual es una “guía de prácticas correctas de higiene”, este es un sistema basado en etapas o fases que la empresa hostelera debe auto controlarse de forma documentada, es decir el diseño escrito de una sistema de implementación práctica y con una explicación amplia sobre la correcta ejecución de las diferentes tareas necesarias para la elaboración de alimentos, la generación de esta guía o sistema es propio de cada empresa (Montes, Lloret, & López, 2009), pero existen etapas comunes para todas, y algunas de estas, en la cadena de manipulación de alimentos, son críticas con respecto a su porcentaje de riesgo de contaminación, sobretodo microbiana, mientras que otras son menos, por esto es necesario analizar el grado existente de riesgos y peligros e identificar los Puntos Críticos de Control (PCC) que necesitan un control mayor, como puede ser el descongelamiento de productos cárnicos, puesto que al tener errores en los procesos críticos existe una alto porcentaje para que una producto comestible se convierta en potencialmente peligroso para la salud humana.

Para la ejecución de este control es necesario realizar un mapeo de todos los procesos en los que se puede contaminar, los cuales van desde los procesos productivos, almacenamiento y transporte por parte de los proveedores, hasta el servicio de productos comestibles al cliente o comensal<sup>23</sup> (Stoesser & Terrence, 2008), esto se refiere a que si el proveedor y el área de producción de la empresa hostelera manejan HACCP, pero en el área de recepción, una vez recibidas las carnes, se las deja en temperatura ambiente por largos períodos de tiempo estas entran en un proceso de putrefacción y el sistema no está

---

<sup>23</sup> Si bien el sistema HACCP no contempla el manejo, clasificación y procesamiento de la basura, aceites quemados y residuos químicos, es necesario que la empresa también cuente con un sistema de control para estas tareas de desecho, las cuales también pueden dejar réditos económicos, no tal altos, por la venta de basura orgánica para abonos, aceites quemados para la producción de detergentes y jabones, y, plásticos, cristal, papel, cartón u otros desechos que puedan ser reciclados.

cumpliendo con su cometido, o si la empresa hostelera maneja HACCP y su proveedor no, o viceversa. El sistema comprende las siguientes etapas:

- Identificación de los riesgos o peligros, valoración de su gravedad y el análisis de riesgo, en toda la vida útil del alimento, sobretodo de los potencialmente peligrosos, desde su obtención o recolección, almacenamiento, distribución, comercialización, almacenamiento, preparación y consumo de alimentos crudos o procesados.
- Determinación de los Puntos Críticos de Control (PCC), en los que se controla los riesgos o peligros identificados; un PCC es un lugar, una práctica, un procedimiento, o proceso en el que puede ejercerse control sobre uno o más factores, que si son controlados, podrían reducirse al mínimo o prevenirse un peligro o riesgo. Se identifican dos tipos de PCC:
  - 1) El que asegurará el control de un riesgo o peligro.
  - 2) El que reducirá al mínimo, aunque no asegurará el control de un riesgo o peligro.
- Especificación de los criterios que indican si los procesos o tareas en una operación están bajo control en un determinado PCC.
- Establecimiento y aplicación de procedimientos para comprobar que cada PCC a controlar funciona correctamente.
- Aplicar los correctivos necesarios cuando los resultados de la comprobación indiquen que un determinado PCC no se encuentra bajo control.
- Verificación o confirmación, es decir, el empleo de información suplementaria para asegurar que funciona correctamente el sistema HACCP.
- Compromiso de los altos mandos y dueños del establecimiento hostelero.

Si bien la aplicación inmediata del sistema HACCP en las pymes hosteleras objetos de estudio es inviable, se debe empezar a generar una cultura de higiene básica en la cocina y en la manipulación de alimentos en general, es decir el contar con sistemas y guías de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), es más, el Estado Ecuatoriano, por medio del Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado el 4 de Noviembre del 2002, y con el Acuerdo Ministerial de Plazos de Cumplimiento en Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos, publicado el 27 de Noviembre del 2012, exige a las empresas procesadoras de alimentos certificarse en BPM's, por medio del Ministerio de Salud Pública (MSP) y su Comité de la Calidad, quienes clasificaron a las empresas por el Tipo de Riesgo en: A, B y C, siendo la fecha máxima de certificación en noviembre 2013 las tipo A, si bien las empresas

hostelera están catalogadas como tipo B (Mediano Riesgo), en el grupo de Comidas Listas y Empacadas (MSP, 2013), y todavía no un requisito este certificado, es necesario primero que las empresas y manipuladores de alimentos tengan conciencia de la importancia de brindar alimentos higiénicamente preparados a los comensales y además en cualquier momento este será un requerimiento legal, para lo cual las empresas hostelera deberían iniciar ya la implementación de BMP's en los procesos de manipulación de alimentos. Para una mejor comprensión sobre el tema se presenta el Anexo 18.

#### **2.1.2.1.4 División de Cocina por Proceso de Producción**

Para óptimo control de las materias primas, sobre todo los alimentos, se analizarán los procesos de transformación de acuerdo a la fase o etapa de producción en la que se encuentran las materias primas, es así que tenemos: Preproducción, Producción y Postproducción, los procesos realizados en estas etapas se los puede llevar a cabo en cualquiera de las partidas de cocina (Anexo 19, Tabla 25 y Figura 30), para iniciar la operación del área de cocina es necesario contar con una carta o menú, la cual indica las preparaciones ofertadas al cliente, las cuales suelen tener requerimientos diferentes en su elaboración, como por ejemplo el corte de una papa, no es el mismo para venderla frita o en una sopa, o muchos de los platos fuertes requiere salsas diferentes, para sistematizar estos requerimiento de producción se utiliza la receta estándar u hoja de producción, además se debe llevar un control adecuado de los desperdicios, que se lo puede definir como todos los residuos derivados de la limpieza y porcionamiento de géneros crudos, los cuales no pueden ser utilizados en otros preparaciones, como por ejemplo la venas o grasas derivadas de la limpieza de un lomo, y de las mermas, que se la puede definir como el peso que pierde un género por efectos del descongelamiento, y sobre todo, de la cocción; por ejemplo al preparar un lomo a la plancha, este pierde peso por efectos de la evaporación de la sangre, esta pérdida depende del punto de cocción, puesto que a “término medio” perderá menor peso que si se lo prepara “bien cocido”.

##### **1. Preproducción**

Esta fase comprende todos los procesos previos, como lavado, limpieza, picado, fraccionamiento, etc., que sufren los alimentos, principalmente los crudos o frescos,

para transformarse en productos comestibles y la elaboración, porcionamiento<sup>24</sup> y almacenamiento de los subproductos o ítems de receta (Montes, Lloret, & López, 2009), presentadas en el Anexo 19, Tabla 25. Estas tareas previas dependerán del tipo de alimentos utilizado, es así que se tienen los siguientes procesos y una breve explicación de los ingredientes o materias primas utilizadas en el área de cocina:

- a) Mise en place: Término francés utilizado en la gastronomía que significa “puesta a punto” de la organización en la preparación de alimentos y en las actividades previas al servicio en el salón (Segrado, 2007), para el área de cocina hace referencia a la preproducción de ciertos alimentos que son básicos en la elaboración de los diferentes subproductos o productos finales que se realizarán durante una jornada de trabajo, con sus respectiva reposiciones de ser necesario, como por ejemplo ajo, cebolla, pimiento, tomate, jamón, tocino u otros géneros picados, en el caso de las frutas y verduras antes de ser utilizadas deben ser lavadas, desinfectadas y de ser necesario, peladas.
- b) Géneros Cárnicos: De los diferentes alimentos utilizados por la empresa hostelera, estos géneros son una de las materias primas que tienen un precio o costo de compra más altos y se los adquiere en grandes volúmenes, es el género o ingrediente principal de la mayoría de platos fuertes, es decir tienen una alto consumo y por ende una rápida rotación de inventarios, por tal motivo se hace necesario contar con un control efectivo para evitar el mal procesamiento y utilización, deterioro de su calidad e inocuidad, pérdidas o robos (Youshimatz Nava (b), 2006). Estos procesos se los lleva a cabo en el área de carnicería, se recomienda que esté área esté a una temperatura de refrigeración para mantener la cadena de frío, lo cual no es común en las empresas hosteleras del Ecuador, por lo cual los colaboradores del área deberán utilizar ropa térmica y tapa bocas, a más de guantes de malla de acero al utilizar sierras eléctricas para el corte de huesos. Los procesos que sufren este tipo de alimentos previo a su utilización son los siguientes:
  1. Limpieza: Es decir retirar grasas, venas, escamas, plumas, pelo, viseras u otros elementos no comestibles, en el caso de la piel, los huesos, conchas, caparazones, o similares será retirados si la presentación del plato de venta lo requiere, por ejemplo el retirar los huesos de un pollo (deshuesar) para

---

<sup>24</sup> Almacenar los subproductos en porciones de un kilo o litro, 100, 50 o 25 gramos, etc.

rellenarlo con otros alimentos, solo retirar las escamas y viseras de un pescado que se lo venderá frito y “entero” (con cabeza, huesos o espinazo y piel), la diferencia en la presentación de la concha en un ceviche (solo la parte comestible) o asadas (media concha), la del cangrejo que se lo vende entero (con caparazón) o en una ensalada (solo la pulpa o carne) u otras presentaciones o montaje de platos, en algunos casos estos restos o desperdicios son utilizados para la preparación de subproductos como es el caso de los huesos de res, ave o pescados y las cáscaras o caparazones de los camarones o langostas que son utilizados para elaboración de fondos.

2. Porcionamiento o Fraccionamiento: Se refiere al corte de los géneros cárnicos en un peso específico, una presa o pieza específica, como por ejemplo una porción de lomo para un plato fuerte de un restaurante que deba tener un peso de 220 gramos, mientras que para bufet un peso entre 100 gramos, cortar un costillar de choncho el porciones de 180 gramos, filetear un pescado en porciones de 200 gr o despresar un pollo entero, los cuales, luego de estas tareas, serán empacados, etiquetados y almacenados en congelación si este proceso se lo hace inmediatamente después de la recepción al proveedor, o en refrigeración si están destinados para la venta inmediata.

Se debe señalar que este tipo de alimentos solo podrán ser descongelado por una sola vez y este proceso nunca se lo deberá realizar a temperatura ambiente, las formas correctas para descongelar géneros cárnicos son las siguientes:

- 1) Uno o dos días antes de la utilización del género cárnico se lo cambia del área de congelación a la de refrigeración (Gaffey & Mermelstein, 2004), el alimento debe estar en un cuenco o recipiente con huecos y este a su vez debe estar colocado sobre uno sin huecos, para que en este último se acumule toda el agua y la sangre resultante de este proceso.
- 2) Sumergirlos en un chorro de agua potable que este a 21°C o menos (Varios Autores(b), 2001).
- 3) En un horno de microondas solo si se los cocina inmediatamente después o si el proceso de cocción continua en dicho equipo (Gaffey & Mermelstein, 2004).

- 4) Realizar esta tarea como parte del proceso de cocción del alimento congelado (Varios Autores(b), 2001), como por ejemplo el cocer camarones congelados en agua hirviendo.
- **Embutidos:** Es una tripa, natural o artificial, rellena de una carne picada, ya se esta cruda, cocida, ahumada o curada y mezclada con un aditivos<sup>25</sup> para aumentar o mejorar el color, sabor y textura, también actúa como preservante y previene o disminuye el crecimiento bacteriano, la carne mayormente utilizada es la de cerdo (Méndez Graciano, s/f), pero también hay un alto consumo de embutidos de res, ternera, pollo o pavo, como ejemplos tenemos a las salchichas, jamones, chorizos, salamis, carnes ahumadas, carnes secas, entre otras, la elaboración de estos productos se la denomina como charcutería y en el caso de que la empresa hostelera prepare sus propios embutidos esta área es parte de la carnicería. Si estos alimentos son adquiridos enteros o en bloques, se los deberá cortar, de acuerdo a los requerimientos de la preparación, por ejemplo, en el caso de las salchichas y chorizos pueden ser preparados y presentados enteros, para un *hot dog* o un choripan, en rodajas como parte de una tortilla de huevo, o bien picados para preparar una salsa o un relleno, en el caso de un jamón se lo puede cortar en *slice*, se oferta en esta presentación, para preparar un sánduche. Si estos productos no son utilizados en su totalidad se los debe almacenar en refrigeración en un recipiente plástico con tapa o envueltos en papel plástico, separados los crudos de los cocinados.

En la actualidad muchos de estos procesos ya no se los realiza dentro de la empresa hostelera puesto que varios proveedores ofertan productos limpios, despuesados, deshuesados, pelados, desvenados, fileteados, porcionados, o preparados en el caso de los embutidos, con lo que han disminuido el costo por desperdicio, las horas de dedicación a estas tareas, el equipamiento, ya no se tiene necesidad de comprar una sierra eléctrica, e infraestructura, se requiere menor espacio físico para la carnicería, otro factor que ha incidido en la industrialización de los fondos, los cuales pueden ser adquiridos en polvo o deshidratados y en pasta como el “cubito maggi”, por lo que las empresas ya no requieren los restos

---

<sup>25</sup> **Aditivo:** Hay seis tipos, estos son: “agua, agentes de curación, acelerantes de curación, enaltecedores de sentidos, enaltecedores de estabilidad, extensores y agentes de ligazón.” (Méndez Graciano, s/f, pág. 200)

comestibles de estos géneros para la producción de A&B. Según Alfredo Youshimatz (Control de Costos de Alimentos y Bebidas II, 2006) para tomar la decisión de adquirir los géneros cárnicos enteros, limpios y/o fraccionados la empresa debe tener en cuenta algunos factores importantes como son:

- Contar con colaboradores capacitados o especializados, con el equipamiento y las herramientas necesarias, con el espacio físico suficiente o adecuado para realizar esta actividad y con los recursos económicos para hacer frente a todas estas demandas.
- Contar con proveedores que pueden cumplir con los requerimientos o estándares específicos de la empresa hostelera y que los costos de estas materias primas sean estables y razonables, además es necesario realizar un test de carnicería o rendimiento de cárnicos, para así poder analizar si el costo de limpiar y porcionar un género por la misma empresa es igual, menor o mayor al costo de venta de los proveedores y así poder tomar la mejor decisión.

c) Frutas y Verduras: De los diferentes alimentos utilizados por la empresa hostelera, estos géneros son una de las materias primas que se adquieren en grandes volúmenes, es decir tienen un alto consumo y por ende una rápida rotación de inventarios, si bien su costo unitario es bajo en relación a otras materias primas, su costo total es alto y a más por ser altamente perecederos, en promedio tienen un tiempo de vida útil de cinco días a excepción de algunos tubérculos, necesitan un control minucioso en su almacenamiento y consumo, puesto que pierden su sabor, apariencia y textura (calidad) rápidamente (Escudero, 2011). Para la presente investigación se entenderá por verduras a los géneros comestibles que se siembran en huertas y que son aptos para el consumo humano, con término se englobará a las hortalizas, legumbres, tubérculos, hierbas frescas u otros tipos de vegetales frescos, este tipo de alimentos deben limpiados, lavados y desinfectados previo a su almacenamiento y al ser requeridos en el área de producción son lavados y desinfectados nuevamente, limpiados y porcionados o cortados (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), como se indica en el Anexo 20.

Algunos de restos comestibles, obtenidos de los procesos anteriores, son utilizados para otras preparaciones, caso contrario se los considera desperdicios, como pueden ser las partes restantes de una zanahoria que se la presentará en bastones de seis



centímetros de ancho por uno de largo, la cual se puede utilizada para la elaboración de fondos de vegetales o en los preparados con géneros cárnicos, que a más de dar sabor, cumplen una función similar a la de una esponja, es decir atrapa las impurezas y toxinas propias de los cárnicos, que emanan de este al cocerlas en agua, en una sopa o ensalada, donde es un ingrediente, o un puré o crema, donde es el género principal, las cáscaras comestibles son podrían ser utilizadas de las siguientes formas, en el caso de la papa se puede freír, en el de los cítricos se las suele rallar para dar sabor a las salsa o decorar una preparación, en caso de la naranja se la recubre de chocolate, la cáscara completa de la piña se la suele utilizar como recipiente para el servicio de bebidas, o para la elaboración de jaleas, sobretodo de frutas.

d) Lácteos y Huevos: De las materias primas o artículos que integran este subgrupo la leche en funda plástica y los huevos de gallina son uno de los géneros que se adquiere en grandes volúmenes, sobre todo si la empresa cuenta con el área de panadería y pastelería y/o brinda el servicio de desayunos, es decir tienen una alto consumo y por ende una rápida rotación de inventarios, en caso de la leche en funda su rotación es diaria o no mayor a cinco días, si bien sus costos son bajos en relación a otras materias primas, por su corto tiempo de vida y sus características propias, necesitan un control minucioso en su almacenamiento y consumo, principalmente los huevos por en ser agentes de transmisión de salmonelosis al consumirlos crudos, la leche debe ser lavada previo a su almacenamiento en gavetas plásticas con huecos y con agua corriente, en muchas empresas se adquiere también crema de leche en funda, cual también debe ser lavada y en caso de los huevos, como un estándar, solo se los debe recibir lavados, sin presencia de sangre, eses, plumas y con fecha de caducidad, también son lavados<sup>26</sup> previo a su almacenamiento (Armendáriz S. (a), 2011). En el caso de los quesos el tiempo de almacenamiento y el costo de compra depende de su madurez, es decir los quesos frescos no son tan caros y tienen menor tiempo de vida, a más de un mayor volumen de compra, los semi-maduros y maduros son más caros y tienen un mayor tiempo de vida. Los procesos previos, por tipo de alimento, son los siguientes:

---

<sup>26</sup> **Lavado de huevos:** Sumergir las cubetas en un pozo lleno de agua, dejar escurrir y almacenar en refrigeración, nunca se debe utilizar jabón o desinfectante, puesto que al ser porosa la cáscara del huevo, se puede dar una contaminación química.

- Leche y Crema de Leche en funda: Deben ser abiertos con una tijera o un cuchillo, nunca con los dientes, si no se utiliza en su totalidad, se debe colocar, con la funda, en un recipiente plástico o metálico y almacenarlo en refrigeración.
- Huevos: Por lo general se los utiliza inmediatamente y al romperlos no debe quedar restos de las cáscaras, en el caso de no utilizarlos inmediatamente se lo debe almacenar en un recipiente plástico o de loza por un tiempo no mayor a 24 horas, esto se puede dar en caso de algunas preparaciones de panadería o pastelería, donde solo se utilizan las claras o solo las yemas. Para saber si un huevo está en buen estado se hace la siguiente prueba, se lo sumerge en un vaso con agua con sal (10 gr de sal por cada 100 ml de agua), si se va al fondo, está fresco, y se flota está en mal estado, si está en la parte media del vaso, está iniciando el proceso de putrefacción y si está en el borde está totalmente dañado (Méndez Graciano, s/f).
- Quesos: Si son comprados enteros o en bloques, se los deberá cortar, de acuerdo a los requerimientos de la preparación, por ejemplo al queso se lo corta en dados, para el relleno de una tortilla de papa (llapingacho) o en *slice* o rodajas, se lo puede adquirir en esta presentación, para preparar un sánduche, si no son utilizado en su totalidad se los debe almacenar en refrigeración en un recipiente plástico con tapa o envueltos en papel plástico.
- Mantequilla: Debe ser almacenada en refrigeración, puesto que se vuelve rancia<sup>27</sup> y, si la preparación no lo requiere, pierde su dureza por el descongelamiento del agua, en su propio empaque y/o en un recipiente plástico con tapa, en el caso del área de servicio en la cual se la presenta en porciones individuales, se les da su forma, previo a la apertura al público y se lo almacena en un recipiente plástico con tapa o en un plato o bandeja cubierto por un papel plástico. (Anexo 21, Figura 31)
- Productos Tetrapack: Los lácteos y huevos adquiridos en este tipo de envases tienen un mayor tiempo de vida y no necesita refrigeración para su almacenamiento, si no ha sido abierto, una vez abierto debe ser almacenado en

---

<sup>27</sup> **Rancio/a**: “adj. Se dice del vino y de los comestibles grasientos que con el tiempo adquieren sabor y olor más fuertes, mejorándose o echándose a perder.” (RAE, 2010)

refrigeración y por el tiempo recomendado por el fabricante, que no es mayor a siete días (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), en el caso de la leche por su alto costo no es muy apreciado para las empresas hosteleras, pero se las suele adquirir para tener un stock de seguridad en el caso de escases o por la gran variedad de tipos de leches, entera, descremada, deslactosada, etc., los huevos pasteurizados en empaque *tetrapack* no son ofertados en el mercado ecuatoriano.

- e) Empacados y Envasados: De los diferentes alimentos utilizados por la empresa hostelera, estos géneros son los que tienen mayor tiempo de vida útil, hasta un año, y no necesitan refrigeración o congelación para su almacenamiento, para su correcta utilización, se puede afirmar, que solo necesitan una buena rotación de inventarios y los procesos de preproducción son mínimos o nulos puesto que muchos de ellos están listos para el consumo humano, como las conservas y enlatados, o no necesitan ningún proceso previo para su utilización, como es el caso de los condimentos, salsas o harinas.

Algunos de los artículos de este subgrupo son adquiridos en grandes volúmenes, como por ejemplo el aceite o el arroz, es decir tienen un alto consumo y por ende una rápida rotación de inventarios, y otros una rotación baja por su compra poco frecuente, como el azafrán, el cual en muchas empresas hosteleras ecuatorianas solo es adquirida en diciembre, por motivo de las fiestas de Quito, el costo de este tipo de alimentos va desde los más bajos hasta los más altos, es decir el canguil, la sal o una lata de atún tienen un costo bajo, la mayonesa, la mostaza o las aceitunas tienen un costo medio, y el arroz para sushi, el caviar<sup>28</sup> o salsas importadas tienen costos altos. Para la correcta identificación de este tipo de productos y de los procesos previos necesario para su utilización se los clasificará en los siguientes productos:

#### 1. Alimentos Secos

Legumbres Secas: Si bien a este tipo de alimento se indicó que era parte del subgrupo Frutas y Verduras, pero esta materia prima al ser secada se la puede almacenar por un mayor lapso de tiempo y a temperatura ambiente, por esta razón forma parte de este subgrupo Empacados y Envasados. Este tipo de alimento es la

---

<sup>28</sup> Si se lo adquiere enlatado, si se lo compra fresco se lo registrará en el subgrupo Pescados y Mariscos.

semilla seca y retirada de la vaina de las leguminosas, como por ejemplo: fréjol, lenteja, arveja, habas, garbanzos, quinoa, etc., los procesos previos a la utilización de estos productos son la limpieza y lavado, para retirar tierra, hojas, tallos, insectos u otros elementos extraños, y el remojo, el cual se lo hace con un día de antelación para hidratar las semillas, se debe utilizar un porcentaje considerable de agua, en relación al alimento, para que exista espacio suficiente para que al hidratarse y aumentar su volumen considerablemente, ninguna de las semillas queden fuera del agua, en caso de la lenteja y arveja se lo hace con agua fría y en caso de los garbanzos con agua tibia, este proceso de remojo facilitar la cocción de este tipo de alimentos (Armendáriz S. (a), 2011). Una vez abierto este tipo de alimentos debe ser almacenado en un recipiente con tapa para evitar que se contamine con gorgos, de ser así se debe eliminar el alimento infectado para que no se extienda a otros leguminosas secas, granos secos o harinas.

Frutos Secos: Son semillas recubiertas por una cáscara dura o piña de algunos tipos de árboles (castaño, nogal, almendro, pino, etc.) y con un bajo contenido de agua, varias de las cuales tienen un alto contenido de grasa y son utilizadas para la extracción de aceites, en algunas empresas hosteleras se adquieren este tipo de alimentos pelados, ya que, previo a un análisis, se evitan los costos innecesarios resultantes de los procesos previos a su utilización, como son la cáscara, la cual no tiene ninguna utilidad, también se los puede comprar salados y tostados (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), y el tiempo de pelado, este proceso de eliminación de la cáscara, dependiendo del tipo de alimento, se la realiza rompiéndola y eliminando elementos no comestibles manualmente o tostándola, y por requerimientos de la preparación pueden estar enteras, en mitades o cuartos, fileteadas y trituradas, como ejemplos de este tipo de materias primas se puede mencionar a la nuez, avellana, almendra, piñones, pistacho, castaña, maní (cacahuete), u otros. Dentro de este grupo también se agrupan a las frutas parcialmente deshidratadas o enconfitadas, puesto que necesitan condiciones de almacenamiento similares, como las pasas, ciruelas, cranberries, dátiles, higos y otros, los cuales si son adquiridos con semillas o pepas, se las deberá retirar previo a su utilización y se la cortará de acuerdo a los requerimientos de cada preparación.

Cereales: Son los frutos farináceos de las plantas pertenecientes a la familia de las gramíneas (RAE, 2010), siendo los más consumidos y base de la alimentación de diferentes civilizaciones a lo largo de la historia y hasta la actualidad, la cebada, la avena y el centeno de Europa, el trigo (parte sur) y el arroz (parte norte) de Asia y el maíz de América, además en las empresas hosteleras dentro de este grupo también se registran los *corn flakes* u hojuelas de maíz, la granola u otros cereales industrializados, estos a más de ser consumidos en forma de grano, son la base para la obtención de harinas, grasas vegetales, alimentos procesados y bebidas alcohólicas, las partes principales de los cereales son: 1. Cuerpo Harinoso, compuesto de almidón y albúmina; 2. Cascarilla, compuesta por varias capas y es donde se encuentra la fibra y los minerales; y, 3. Germen, este contiene a la semilla y es rico en vitaminas, minerales, y en gran cantidad albúmina y grasa (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005). Los procesos previos a su cocción, que sufren este tipo de alimentos se da solo cuando está en grano, puesto que necesita ser seleccionados, eliminar el producto en mal estado o piedras, lavado y en algunos casos se los debe dejar en remojo para que se suavicen y su cocción sea más rápida, se los debe almacenar en lugares secos y frescos y en recipientes con tapa una vez abierto su empaque original.

Harinas: Es un subproducto de los cereales, para su obtención el grano o semilla sufre el siguiente proceso de producción: secado (de ser necesario), limpieza, triturado, donde se elimina la cascarilla o salvado, y por medio de un tamiz (cernir) y viento se separan las partículas de salvado, más ligeras, de las de germen, más pesadas, y por medio de la molienda del germen hasta pulverizarlos se obtiene la harina (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), también se las puede obtener harina de tubérculos, leguminosas y frutas, para lo cual se seca la pulpa y se la muele hasta pulverizarla. Una vez abiertos los sacos de cualquier tipo de harina deben ser almacenadas en un recipiente plástico con tapa, como procesos previos para su utilización, si la preparación lo requiere, se la debe tamizar o cernir y/o mezclarla con un líquido (agua, leche, caldos o jugos), para utilizarlas como un ingrediente más, ítem de receta, de otra preparación. El cereal más utilizado para la

elaboración de harinas es el trigo<sup>29</sup>, muchas de las preparaciones de panadería y pastelería son hechas a base de esta harina, principalmente el pan y los pasteles, y en algunos casos al utilizar harinas de otros alimentos, como yuca o maíz, se las debe mezclar con harina de trigo. Por el tipo de grano, la harina de trigo se las divide en:

- Harina Fuerte: Elaborada con granos duros y con alto contenido de gluten y solo se utiliza la parte central de grano, se la usa en la preparación de pan o *donuts*, (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005). “El buen trigo duro debe absorber el 65% de su peso en agua y forma una masa maleable no pegajosa.” (Escudero, 2011, pág. 122).
- Harina Floja: Elaborada con granos de trigo blanco, los cuales son de menor calidad, contiene una menor cantidad de gluten y absorbe menos cantidad de agua, se la usa para la preparación de masa de hojaldre, quebrada o *crêpes*. (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005).

Otros tipos de harinas utilizadas frecuentemente son las siguientes: harina integral, arroz, cebada, maíz, maicena, avena, haba, plátano, almidón de yuca y pescado, la cual está destinada a la alimentación de animales de granja.

Pan y Tortillas: Son elaboradas a partir de harinas, en el caso del pan básicamente se la mezcla con agua, sal y levadura para que la masa fermente o crezca en el leudo y al hornearla (Gil Martínez (a), 2010), la harina más utilizada en el Ecuador para la elaboración de panes es la de trigo, estos son adquiridos si la empresa hostelera no cuenta con una panadería propia o por necesidades de producción como la compra de pan en molde, de hamburguesa o *hot – dogs*, o necesitan este alimento para desayunos, pan para mesa, elaboración de sánduches y eventos. Las tortillas de maíz y trigo son utilizadas principalmente para la venta de comida mexicana, el papel de arroz (similar a la tortilla pero más fina) en la cocina oriental y las arepas en la cocina colombiana y venezolana.

Pastas: El Código Alimentario Español, citado por José Luis Armendáriz (2006), “define a las pastas alimentarias como los productos obtenidos por desecación de una masa no fermentada con sémolas, semolinas o harinas

---

<sup>29</sup> “La harina hecha con un buen trigo tiene la siguiente composición: 13% de humedad, 11% de proteína, 75% de almidón, 1% grasa, y menos de ½% de mineral o ceniza.” (Escudero, 2011, pág. 122)

procedentes de trigo duro, trigo semi-duro o trigo blando o sus mezclas, y agua potable.” (Técnicas de Cocina para Profesionales, pág. 70). La receta clásica para la elaboración de pasta fresca es la mezcla de harina fuerte, porque da una textura flexible a la masa lo que hace que sea más fácil de trabajarla y amasarla, con agua y sal, con el pasar del tiempo se incorporó el huevo que le da un mejor color, sabor y textura (más fuerte) a la pasta, y en la actualidad ha sustituido casi en su totalidad al agua en la elaboración de pasta casera y totalmente en la producción de pasta industrial (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), en la cocina oriental estos son elaborada a base de arroz. Algunas empresas hosteleras sobre todo las que ofertan comida italiana elaboran la pasta en la cocina fría, convirtiéndose en un producto en proceso o una pre-elaboración, otros establecimientos adquieren pasta fresca a sus proveedores, que puede ser otra empresa hostelera, si se esto se da el alimento debe ser registrado en el subgrupo de alimentos pre-elaborados, la pasta fresca puede ser almacenada en refrigeración hasta por tres días y a congelación preferentemente se las debe consumir antes de los tres meses.

La forma común como se las adquiere por las empresas hosteleras y en los hogares, es la pasta seca producida de forma industrial, lo cual se hace por motivos de disminución de desperdicio de materias primas, tiempo, espacio y energía por necesidades de almacenamiento, ya que este tipo de pastas se las almacena en la bodega seca, hasta por un año y solo necesita una rápida hidratación en agua hirviendo (regeneración) para su utilización y consumo (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), ejemplos de este tipo de alimentos son los espaguetis, macarrones, pasta para lasaña, fideo lazo, *fettuccine*, raviolis y otras, si estas no son utilizadas deben almacenarse en lugares frescos y seco, por lo general en su propio empaque, en el caso que se encuentren hidratadas se las debe almacenar en recipientes tapados bajo las mismas condiciones de la pasta fresca.

Alimentos en Polvo: Son los alimentos que por medio de procesos industriales son secados y pulverizados para su venta e hidratados en líquidos fríos o calientes para su utilización o consumo, estos son almacenados, sellados o una vez abiertos, a temperatura ambiente en su empaque original y tiene una duración máxima de un año, como ejemplos tenemos los fondos de carnes o vegetales

(pueden ser adquiridos en pasta), jugos de frutas u otras bebidas, café y cacao<sup>30</sup> (los cuales son un subproducto del grano), gelatinas con o sin sabor, levaduras (se puede adquirir fresca, como una pasta dura), *wasabi*<sup>31</sup> (puede ser adquirida en pasta con textura similar a la de dientes), coco (del cual se seca la pulpa y se la ralla), y, leche, la clara del huevo y la yema del huevo deshidratados hasta obtener un polvo por medio de la liofilización (Armendáriz S. (a), 2011), en el caso de la leche, previamente pasteurizada, se le extrae del 97% al 98% de su humedad, por medio de cámaras calientes a nivel industrial (Escudero, 2011), y se lo hidrata para su uso inmediato, este producto es adquirido “debido a su facilidad de almacenaje, ocupa diez veces menos que la leche líquida” (Armendáriz S. (b), 2006, pág. 72), además se la puede comprar para tener un stock de seguridad en el caso de escases y por necesidades de producción en pastelería y panadería, los huevos pasteurizados y pulverizados no son ofertados en el mercado ecuatoriano.

## 2. Aceites y Grasas

De origen Vegetal: Algunas plantas como la palma africana, soya, maíz, girasol, nuez, oliva, aguacate, maní, etc., contienen en sus semillas o en su pulpa grasa, la cual al ser prensada o disuelta por medio de sustancias apropiadas se obtiene aceites, el cual es uno de los productos de mayor utilización en la cocina, la calidad de estos está dada por el tipo de planta y el método de obtención<sup>32</sup> (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005). Para la obtención de margarinas o este tipo de grasas en estado blando, se utiliza en su fabricación principalmente grasas vegetales y aceites, pero para darle una textura similar a la mantequilla se utiliza leche fresca descremada para el sabor, como emulgente lecitina y como aditivos vitaminas y yema de huevo, al mezclarlos se obtiene una emulsión, que una vez enfriada y amasada adquiere una consistencia suave (Gil Martínez (a), 2010). Algunas de estas margarinas tiene características especiales de acuerdo al tipo de utilización

---

<sup>30</sup> Al polvo de cacao se lo aromatiza con vainilla, canela y otras especias en polvo o resinas oleosas (Liendo, 2005), con lo cual se obtiene un subproducto que en el Ecuador se lo conoce como “cocoa”.

<sup>31</sup> Condimento picante de la cocina japonesa elaborado con la raíz verde de la planta del *wasabi* o rábano japonés (Varios Autores(a), 1999).

<sup>32</sup> “El más apreciado es el aceite prensado en frío y a continuación el prensado en caliente y depurado.” (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 113)



que se le dará en cocina, como por ejemplo “de pastelería”, la cual no tiene agua y desprende gran cantidad de oxígeno al batirla, lo que ayuda a la obtención de masas esponjosas, “para hojaldre”, la cual tiene un alta concentración de grasa, o la “semigrasa” con un contenido del 40% de grasa y solo se la utiliza para untar, como sustituto de la mantequilla, este tipo de productos, al igual que las grasas animales, se oxidan rápidamente, lo que las daña o se vuelven rancias, los factores que generan este proceso son las altas temperaturas y la luz, por lo cual, tanto cerradas como una vez abiertas, deben ser almacenadas en refrigeración las que contiene agua<sup>33</sup>, las grasas blandas sin agua en un lugar fresco, preferentemente a temperatura de refrigeración, y los aceites en envases plásticos con tapa a temperatura ambiente y sin presencia de luz (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005). (Anexo 21, Figura 31)

### 3. Conservas

El Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA), de Argentina, define a las conservas como “el producto alimenticio que envasado herméticamente y sometido a un tratamiento térmico no se altera ni representa peligro alguno para la salud del consumidor bajo condiciones habituales de almacenamiento, durante un tiempo prolongado.” (Decreto 34, 4238-1968, Capítulo 17, s/f), estando estos alimentos listos para su consumo inmediato o solo necesita una rápida cocción para su consumo.

Conservas y Enlatados: Si bien el enlatado es un tipo de envase utilizado para la conservación de alimentos, para la presente investigación “conservas” se denominan a los productos alimenticios envasados en frascos de cristal con tapa y fundas herméticamente cerradas, mientras que “enlatados” se denominan a los alimentos envasados en latas, esta diferenciación se la realiza puesto que, por medio de un análisis empíricos en base a experiencia laboral del autor, se puede determinar que en las cocinas de las empresas hosteleras ecuatorianas se maneja esta clasificación, es más en algunas organizaciones este subgrupo, Empacado y Envasados, está dividido en los subgrupos Abarrotes y Conservas y Enlatados.

Para la producción de este tipo de alimentos se utilizan aditivos de origen natural o artificial, los cuales son el medio para alargar el tiempo de vida útil los

---

<sup>33</sup> Margarina y mantequilla.

alimentos, como ejemplo tenemos al ácido acético o vinagre, el más utilizado, ácido cítrico, ácido láctico y ácido málico, los cuales mezclados, individualmente, con la cantidad exacta de agua, sal y otros productos dan como resultado los “encurtidos”, otros conservantes son la salazón por medio de sal seca y sal líquida o salmuera, el almíbar, el adobo el escabeche, el dióxido de azufre, el ácido sórbico, la marinada, etc., además se utilizan métodos de pasteurización, irradiación, siendo el isótopo de cobalto 90 la fuente de radiación más utilizada (Varios Autores(c), 2003), empacado o envasado al vacío, enlatado, entre otros, se conservan géneros cárnicos, vegetales, frutas y alimentos preparados, como por ejemplo aceitunas, cebollitas o chalotas (*échalotes*), *baby corn*, maíz dulce, fréjol, lenteja, atún, anchoas, sardinas, pepinillos, salchichas, champiñones, espárragos, palmito, miel de abeja, leche de coco, chili, menestra, encebollado, tomate entero o en pasta, mermeladas, leche condensada y evaporada, duraznos en almíbar, cerezas, sopas, etc., se debe tener cuidado al registrarlos y se debe utilizar la palabras frasco, lata o paquete, para no confundirlos con sus similares en estado natural o frescos.

Como procesos previos a la utilización de este tipo de alimentos se debe limpiar las tapas y la parte superior de las latas para eliminar el posible polvo acumulado en estas, por requerimiento de producción se los usa enteros, en mitades, cuartos, rodajas o machacados, y algunos de estos necesitan una rápida cocción (regeneración) previo a su consumo, como por ejemplo sopas, menestras, fréjol, etc. Una vez abiertos y si no se utiliza todo el producto se los debe almacenar los géneros adquiridos en frascos de vidrio, en su mismo envase, bien cerrados y en refrigeración, si las fundas plásticas tiene cierre hermético en esta misma, caso contrario en un frasco o recipiente con tapa y en refrigeración, y los enlatados en recipientes tapados, todos estos productos deben ser almacenados en refrigeración, sobre todo los de origen animal.

#### 4. Sazonadores y Saborizantes

Lo que todo chef o cocinero busca al preparar un alimento es realzar aromas y sabores<sup>34</sup>, y combinar o crear nuevos sabores, que en cualquiera de los dos casos, sean exquisitos al paladar, para lo cual se utilizan los siguientes tipos de alimentos:

Sazonadores: “En general, son sustancias que aumentos o resaltan el sabor de una comida o combinación de comidas.” (Segrado, 2007, pág. 57), el más utilizado es la sal, pero existen otros muy consumidos como la pimienta, comino y otros, muchos de estos alimentos deben ser incorporados al finalizar la preparación, caso contrario no se sentirá su sabor (Armendáriz S. (a), 2011), pero si se utiliza en demasía puede afectar la comida hasta el punto de hacerla incomible, como el exceso de sal o picante. A más de realzar el sabor y aromatizar los alimentos, pueden disimular el estado de salubridad del o los ingredientes dañados, es decir se confunden o se tapan los sabores y olores característicos de los productos en mal estado, pero a su vez, como ya se indicó en las conservas, estos también sirven para alargar el tiempo de vida de los alimentos. (Armendáriz S. (a), 2011)

Saborizantes: Son los alimentos que incorporan su sabor a una preparación, generando diferentes o nuevos sabores, a partir de la combinación de varios sabores diferentes, estos pueden ser los vegetales y las hierbas aromáticas, frescas<sup>35</sup>, deshidratadas o pulverizadas, como la cebolla, el ají, ajo, tomate, perejil, laurel, tomillo, orégano, menta, etc., y las frutas, el zumo, natural o embotellado y las cáscaras frescas con o sin la pulpa. (Segrado, 2007)

A los saborizantes y sazónadores se los clasificará, por su origen, en los siguientes grupos:

- Minerales: La sal (cloruro de sodio) es el sazónador más utilizado en la gastronomía para realzar el sabor de las preparaciones alimenticias y como medio de conservación de los alimentos, se la consigue por medio de la evaporación natural del agua de mar (sal marina), lo que forma las salinas (Armendáriz S. (a), 2011) y en tierra en yacimientos subterráneos o minas, la

---

<sup>34</sup> Los sabores que la lengua del ser humano puede percibir son salado, dulce, amargo y ácido (sentido del gusto), a más de la temperatura, frío, tibio o caliente, y la textura, duro, blando o suave, líquido, gelatinoso, grumoso, pastoso, etc.

<sup>35</sup> Si estas están frescas se las registrará en el subgrupo Frutas y Verduras, caso contrario pertenecen al subgrupo Empacados y Envasados.

cual para su utilización deber secada al sol o por medios mecánicos (Segrado, 2007); la sal puede ser adquirida en grano o gruesa, refinada o fina (sal de mesa), la cual en el Ecuador se la venda con yodo (sal yodada), y sal nitro.

- Vegetal: Son saborizantes y sazoadores de origen vegetal, los cuales deben estar secos y se los puede adquirir enteros (grano o semilla, corteza o rama, raíz y hoja) o molidas, estas se la conoce como especias y hierbas aromáticas.
  - a) Especias: Se las puede definir como los fragmentos secos de plantas tropicales, que gracias a la fuerte irradiación solar desarrollan aromas y sabores fuertes (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), a estas se las puede encontrar en el mercado en grano (semilla), rama o raíz, enteras o molidas, teniendo una aroma más concentrado al estar enteras (Armendáriz S. (a), 2011). Ejemplos de especias son la pimienta (negra, blanca, verde y roja), páprika, azafrán, comino, ají, ajo, cebolla u otros vegetales, enteros y deshidratados o en polvo, pimienta de cayena, semillas de mostaza y culantro, nuez moscada, clavo de olor, canela, pimentón español, sésamo o ajonjolí, pimienta de cayena, vainilla en rama, jengibre seco, u otras.
  - b) Hierbas Aromáticas: Son plantas secas usadas en gastronomía para realzar el sabor de las preparaciones (Gil Martínez (a), 2010), principalmente se utilizan las hojas, en el caso de adquirirlas frescas, serán registradas en el subgrupo de Frutas y Verduras. Ejemplos de hierbas aromáticas son el perejil, laurel, orégano, culantro, tomillo, salvia, cebollín, eneldo, romero, estragón, albahaca, hinojo, hierbabuena, menta u otras.
- Condimentos: “Los condimentos se distinguen de las hierbas y las especias en que ya están procesados o elaborados para su uso gastronómico.” (Segrado, 2007, pág. 62), ejemplos de condimentos son el curry<sup>36</sup>, la sal compuesta o aromatizada, mezclas o *mix* de especias y/o hierbas aromáticas, *mix* de pimientas, las mostazas, las salsas como la de tomate (*ketchup*), inglesa (*worcestershire*), tabasco, ají, soya, china, etc., vinagres de vino, frutas, arroz, balsámico, aromatizados por lo general con hierbas, u otros, el zumo limón

---

<sup>36</sup> **Curry**: Es una mezcla de hojas de curry, cebolla, tamarindo, culantro, pimienta, cereza, comino, mostaza, cúrcuma, canela en polvo, jengibre, clavo de olor, los cuales son molidos hasta obtener un polvo amarillo. (Segrado, 2007)

embotellado, esencias para pastelerías como la de vainilla, naranja, coco, banano, etc., las mermeladas, jaleas y compotas de frutas que más pueden ser utilizadas por si solas como rellenos de sánduches o elaboraciones de pastelería, salsa o sirope de chocolate, el *glutamato monosódico* (ajinomoto) y ablandadores para carnes rojas comerciales<sup>37</sup>, u otros productos alimenticios con características similares, cabe señalar que los dos últimos condimentos son de origen netamente químico, puesto los otros condimentos mencionados, unos son elaborados con productos naturales, deshidratados enteros o en polvo o fermentados, y otros son la mezcla de productos naturales con aditivos químicos, principalmente conservantes y colorantes.

Otro condimento de gran utilización dentro de la cocina, sobre todo para la preparación de postres y bebidas es el azúcar, la cual se la obtiene de la extracción de la sacarosa de la caña de azúcar o la remolacha por medio de la centrifugación, con la cual se logra obtener cristales de un color blanquecino, se las divide por su color el azúcar blanca, refinada, morena, pulverizada o *glass*, etc., son utilizadas en la producción de alimentos para obtener sabores dulces, como conservante en el caso del almíbar, las mermeladas o jales y como elemento de decoración de postres como el azúcar *glass*, en la actualidad existen edulcorantes artificiales o sin la presencia de algunos de los elementos del azúcar como lo es la glucosa en el caso de los diabéticos (Gil Martínez (a), 2010).

##### 5. Confites, Chocolates y Frituras

Confites: Son una mezcla compuesta de azúcar y agua, en una proporción de 2:1, que se lleva al fuego y se lo conoce comúnmente como caramelo. En el área de pastelería es utilizado como un ingrediente o ítem de receta de salsas, para la decoración de postres o la elaboración de confites. Este proceso de preproducción del azúcar toma diferentes nombres de acuerdo a la temperatura, contenido de agua y la textura que adquiere, cabe señalar que estos, a acepción del almíbar por el porcentaje de agua, solo podrán ser almacenados en estado sólido, los de fabricación industrial no necesita ningún

---

<sup>37</sup> Las carnes rojas pueden ser ablandadas de forma natural con papaya o piña.

proceso de preproducción, los tipos de preparaciones obtenidas a partir de este producto se indica en el Anexo 22.

Chocolate: Es una mezcla elaborada a base de licor y manteca de cacao, azúcar, leche y agentes emulsionantes, a la cual se le puede añadir canela o vainilla para mejorar su sabor y se la refrigera para mejorar la textura, posteriormente se realizan proceso de refinado y se la amasa (*conching*), lo que hace que se intensifique el sabor, una vez terminado este proceso se la debe “templar” o colocar la mezcla en molde y llevar a refrigeración (Liendo, 2005). El chocolate utilizado por las empresas hosteleras principalmente son tabletas de coberturas de chocolate con leche, amargo, negro (*dark*), en forma de platillo, esferas y gotas o chispas, generalmente es utilizado por la pastelería y se lo utiliza en la elaboración de distintos tipo de bombones, salsas y decoración de postres, como procesos de previos se lo tritura, muele, ralla o diluye a baño maría, una vez abierto se lo debe almacenar en el empaque original, o envuelto el papel plástico en un lugar seco y fresco, en caso de sobrantes de chocolate diluido se los debe almacenar en un recipiente metálico y tapado en refrigeración.

Frituras: También conocidos como *snaks* o bocadillos, son alimentos elaborados a nivel industrial principalmente a base de papa, maíz, yuca, plátano y aditivos químicos, son utilizados en las empresas hosteleras para la preparación de picadas, como los nachos con queso o guacamole, como guarniciones, papas o yucas fritas en sánduches y chifles en ceviches, o para un *box lunch*<sup>38</sup>, en las empresas de alojamiento u hoteleras estos productos son ofertados en la venta de minibar. Estos no necesitan ningún proceso previo a su utilización pero se recomienda verificar las fechas de caducidad, una vez abiertos se los debe consumir de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

## 6. Alimentos Congelados

Pulpa de Frutas: En la actualidad se encuentra en el mercado pulpas de frutas, estas son la carne de fruta empacada y congelada, por lo general en

---

<sup>38</sup> Es una caja de cartón tipo lonchera en la que se coloca, por lo general, un sánduche, una bebida no alcohólica (jugo, agua, gaseosas), leche (natural o saborizadas) o yogurts, una fruta, un chocolate u otro dulce y un *snak*.

paquetes de un kilogramo y para la elaboración de jugos en la misma presentación pero dividida en *sachets* individuales de 100 gr o 200 gr, estas son adquiridas por las empresas hosteleras para disminuir los costos derivados del desperdicio generado por las cáscaras, tienen mayor tiempo de vida útil en relación a las frutas frescas y son más fáciles de almacenarlas estando selladas o una vez abierta, estos alimentos no necesitan procesos previos para su utilización.

f) Alimentos Pre-elaborados: Este tipo de productos son preparaciones alimenticias que han sido pre-cocidas o pre-producidas por el proveedor ya sea a nivel industrial o artesanal, a los cuales, a excepción de las masas, solo se les debe dar una rápida cocción o regeneración para su consumo, estos son adquiridos por las empresas hosteleras para eliminar algunos de los procesos de preproducción, ya sea por la alta producción, desperdicio y/o tiempo de trabajo, como el pelar y cortar papas para freírlas en un local de comida rápida o elaborar masa de morocho, aproximadamente se necesitan tres días para obtenerla, en un hostel, también se adquieren este tipo de productos por resultar más económicos que producirlos o porque no se cuenta con la capacidad de producción, como por ejemplo los hoteles y las casas de eventos adquieren algunos de los bocaditos ofertados como mini humitas, mini tamales, mini empanadas, sushi, etc., más aun si se las necesita en grandes cantidades para eventos de 500 personas o más, o el caso de una cafetería pequeña que adquiere humitas, bolones o empanadas. Este tipo de alimentos no necesitan procesos previos para su utilización, algunos de ellos son destinados para la venta directa al cliente final, por lo general son almacenados en refrigeración o congelación, ya sea sellados o abiertos, una vez listos para el consumo no se los puede volver a almacenar, los tipos de alimentos adquiridos, por el tipo de empresa, son las siguientes:

- Artesanal: Entendiendo a este tipo de empresas como pymes que no utilizan procesos productivos a nivel industrial y el uso de aditivos químicos es limitado, estos pueden ser otras empresas hosteleras, ejemplos de estos productos son la masa de morocho, de hojaldre o para *wan tan*, pastas frescas, empanadas, humitas, tamales, bolones, pan u otros productos similares.

- Industrial: Entendiendo a estas como las grandes empresas que utilizan procesos productivos industriales y el uso frecuente de aditivos químicos, ejemplos de estos productos son las papas fritas, aros de cebolla, bolitas de queso, *mix* de vegetales pre-cocidos u otros productos similares.
- g) Bebidas para Cocina: Las bebidas son producidos a nivel industrial, dentro de la cocina se la utiliza como parte de salsa dulces o saladas como es el caso de las gaseosas (coca-cola), jugos, licores, cremas, vino tinto y blanco, en el caso de las bebidas alcohólicas, que también se utilizan para aromatizar las preparaciones (se evapora el alcohol) no se usa las de mejor calidad, es decir se utiliza el vino de cartón o whiskies de baja calidad, a menos que la preparación lo requiera como por ejemplo la salsa Jack Daniel's, que es elaborada con el licor (*bourbon*<sup>39</sup>) del mismo nombre. En empresas hosteleras ubicadas en zonas donde no hay agua potable, esta se la adquiere en botellones, teniendo un alto consumo puesto que es utilizada para la elaboración de diferentes preparaciones gastronómicas.

Dentro de esta fase de preproducción también se integraran las preparaciones previas o complementarias, sub-recetas, sub-productos, ítems de receta o pre-elaboraciones realizadas dentro del área de cocina, algunas de estas son elaboradas con varios días u horas de anticipación, mientras que otras deben ser elaboradas el momento en el que el cliente solicita el plato, todo dependerá de la naturaleza de la materias primas que la componen y métodos culinarios utilizados, por ejemplo una masa puede ser elaborada hasta con varias semanas de antelación si se la mantiene en congelación, mientras que una salsa para ceviche puede ser producida con unas cuatro horas de antelación al servicio y una salsa con crema de leche y pescados o mariscos deberá ser elaborada el instante que se genera el pedido. Para la explicación de este tipo de preparaciones se las subdividirá de acuerdo al Anexo 19, Tabla 25, siendo estas las siguientes:

- a) Fondos y Ayudas o Auxiliares de Cocina: Son pre-elaboraciones que se utilizan como base y para realzar o mejorar el sabor, aroma y textura o espesar sopas, cremas, salsa, etc. (INCACEA, s/f).
- Fondos: Son caldos ligeramente aromatizados, sin ligazón y de sabor concentrado, fundamentas para la elaboración de diferentes preparaciones

---

<sup>39</sup> Se lo conoce como el whisky Norteamericano y se lo obtiene a partir de granos de maíz.



gastronómicas (Pérez C., 2011), puesto que son la base para la elaboración de sopas, cremas y salsas, además se los usa en la cocción de carnes, guisos, arroces, etc. (Sebess, 2009), se lo obtiene mediante la cocción a fuego lento y prolongada, aproximadamente de tres a cuatro horas, de los residuos comestibles de los géneros cárnicos, sobretodo huesos y trozos de carne o piltrafa, aromatizados con *mirepoix*<sup>40</sup> de vegetales, hierbas y especias (*bouquet garni*) y agua fría, una vez terminada la preparación se la cierne para obtener solo el líquido y se la enfría rápidamente (Camarero T. (b), 2006), para su almacenamiento se la porciona y se la refrigera, tiempo de vida útil de dos días, o se la congela, tiempo de vida útil una semana aproximadamente y se los debe hervir antes de utilizarla nuevamente (Pérez C., 2011), los fondos pueden ser elaborados con huesos de res, ternera, aves, pescados (*fumet*, no lleva zanahoria) o solo con verduras, se los denomina como fondo claro a los elaborados con huesos blanco o crudo y fondo oscuro a los elaborados con huesos previamente tostados en un horno (Méndez Graciano, s/f).

- *Bouquet garni*: Es un atado de hierbas aromáticas en una lámina de zanahoria y una rama de cebolla blanca o puerro (Camarero T. (a), 2006), como se los aprecia en la Figura 5, se lo utiliza para aromatizar fondos u otras preparaciones líquidas, estos pre-elaboraciones son utilizadas de forma inmediata.



**Figura 05 - Bouquet garni**

**FUENTE:** (Camarero T. (a), 2006)

---

<sup>40</sup> ***Mirepoix***: Corte de vegetales en cubos de forma irregular de un tamaño no mayor a dos centímetros de lado (Segrado, 2007), el *mirepoix* clásico o francés es una mezcla de dos partes de cebolla perla, dos partes de zanahoria y una parte de apio (Pérez C., 2011), al ser utilizado en fondos se lo desecha al final de la preparación al igual que los géneros cárnicos (Equipo Vértice (a), 2010).

- Mantequilla Clarificada: También conocida como *ghee* o mantequilla anhidrida, es una de las preparaciones más sencillas y básicas de la gastronomía, se la obtiene sometiendo a la mantequilla sin sal a baño maría, a una temperatura máxima de 50°C, para separar la grasa que representa aproximadamente el 80% del producto, de las proteínas (caseína) y el agua, para así obtener un líquido sin residuos o puro, al diluirse la mantequilla la proteína se elimina en forma de una espuma en la superficie que debe ser retirada y una vez lista, al tornarse de color dorado, se la filtra para eliminar los residuos sólidos (www.imchef.org, 2013), aunque pueden ser almacenadas, solidificadas y en refrigeración, no es una práctica común dentro de las empresas hosteleras y su utilización es casi inmediata.
  - Elementos de Ligazón: Son preparaciones de fácil elaboración utilizadas para espesar, al igual que los fondos son parte de varias elaboraciones alimenticias como sopas, cremas, salsa, rellenos, etc., por medio de estos se logra emulsionar los líquidos con las grasas (Pérez C., 2011). Estos son utilizados inmediatamente después de su elaboración o en algunos casos máximo se los deja enfriar previo a utilización, para la elaboración de los elementos de ligazón se utilizan alimentos de origen vegetal como los almidones, de origen animal como la crema de leche y los huevos, mantequillas compuestas y *roux*, que consiste en una mezcla del 60% de harina y el 40% de mantequilla (Aguirre R., 2005), algunos de los elementos de ligazón utilizados en cocina se los indica en el Anexo 23.
- b) Salsas: Procede de la palabra latina *salsus* o salado, puesto que este producto fue y es el condimento básico de la gastronomía a nivel mundial (Camarero T. (b), 2006), se las puede definir, de acuerdo a los conceptos presentados en el Anexo 24, como los líquidos calientes o fríos, suaves, livianos, brillantes, con una textura cremosa que va desde ligera hasta espesa, con un sabor específico y ricos en nutrientes, además son el complemento y realzan el sabor de los géneros cárnicos o proteína (Méndez Graciano, s/f). En la elaboración de platos fuertes esta debe representar el 25% del peso de la proteína, el peso un *culis* y salsa dulces utilizadas en pastelería también equivalen al 25% de peso total del postre, el cual aproximadamente es de 80 gramos, por lo tanto estas salsas deberán pesar alrededor de los 20 gramos

(Sánchez L., 2013), como se lo puede apreciar en el Anexo 26, Figura 34. Las salsas se obtienen por medio de la reducción o ligazón y se las utiliza para dar consistencia, humedad, apariencia y realzar o potenciar el sabor del o los alimentos que acompaña, por lo general a estas se las divide en cuatro salsas básicas o madres, estando compuestas por un líquido más un elemento de ligazón (Aguirre R., 2005), estas salsa madres son la salsa bechamel (blanca), *velouté* (dorada o blanca), española y *demi-glace* (oscuras) y de tomate (roja), por lo general se las sirve frías y cuando han sido elaboradas correctamente se las puede almacenar en refrigeración por largo tiempo (Méndez Graciano, s/f), a partir de estas se elaboran las salsas terminadas, compuestas o derivadas que son la mezcla de la salsa básica más saborizantes, sazónadores y/u otras salsas (Aguirre R., 2005), como se indica en la Figura 6, “una salsa bien preparada ha de presentar un color apetitoso y no mostrar señales de grasa, además de tener un sabor fino, distintivo y una consistencia agradable.” (Gil Martínez (b), 2010, pág. 55), en el Anexo 24 se indica la composición de las principales salsas utilizadas en gastronomía.

**SALSA BÁSICA O MADRE = Líquido + Elemento de Ligazón**

**SALSA TERMINADA O COMPUESTA = Salsa Madre + Saborizantes y Sazonadores**

**Figura 06 - Estructura de las Salsas Madres y Terminadas**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Aguirre R., 2005, pág. 58)

- c) Masas: Las masas dulces y saladas son la base principal de los pasteles, tartas y panes, es la mezcla, por medio del amasado y/o batido, de ingredientes líquidos, como agua, leche, huevos, etc. y secos, como harina, sal, azúcar, levadura, cocoa, etc., (Sánchez L., 2013), se las se pueden agrupar en masas secas como la quebrada de sal o dulce, masa de hojaldre, masas blandas como la de los *brownies*, masas batidas como la de los bizcochos, masas leudadas o fermentadas como la del pan y masas escaldadas como la pasta *choux* (García & Navarro, 2007), en el Anexo 25 se puede encontrar una breve explicación de la elaboración de las masas.
- d) Guarniciones: Para E. Crespo y N. González (2011) “la guarnición es el alimento o conjunto de alimentos, crudos o cocinados, que se usa básicamente para realzar, complementar y decorar al género principal.” (Técnicas culinarias, pág. 90), se debe tener en cuenta que estas preparaciones deben complementar el sabor del

ingrediente principal más no opacarlo, el cuanto al aspecto del producto final las guarniciones deben combinar con los colores del generó principal y la salsa, debe tener formas llamativas y deben ser de menor tamaño que el género principal para que este sea el que resalte en el plato, todas la guarniciones o elementos decorativos utilizados en un plato deben se comestibles y deben ser de un costo bajo en relación al ingrediente principal utilizado (ECLAP, s/f), estas preparaciones pueden ser preparadas conjuntamente con el género principal, como las verduras de una carne al jugo, o, por lo general, por separado, como el arroz, la ensalada y los patacones de un pescado frito (Crespo & González, 2011), las guarniciones pueden ser elaboradas a la minuta, como la cocción de una pasta, o elaboradas con un tiempo de antelación, como el canguil, pero para mantener la calidad del producto final deben ser elaboradas el mismo día en que se las brinda al comensal.

Las guarniciones en los platos fuertes representan el 50% del total del mismo dividido, en partes iguales, por dos tipos de guarniciones que son los carbohidratos (papa o arroz) y las ensaladas o legumbres, el peso promedio de un plato fuerte es de 450 gramos, por lo tanto cada guarnición debe pesar aproximadamente entre 110 y 115 gramos, como se lo puede apreciar en el Anexo 26, Figura 34, en ensaladas ofertadas como entradas debe pesar unos 15 gramos como por ejemplo el queso rallado, en un ceviche aproximadamente 100 gramos en total y en una sopa alrededor de 30 gramos, como por ejemplo pan , carne mechada, canguil o tostado, entrevista a (Sánchez L., 2013), a las guarniciones, por el número de ingredientes que la conforman, se las puede dividir en:

- 1) Simples: Están conformada por un solo alimento o ingrediente el cual es utilizado en diferentes tipos de preparaciones finales, como por ejemplo la papa, el arroz, la pasta, plátano verde, de una sola clase de hortalizas, legumbres, vegetales, ya sean estos crudos o cocinados, o de granos secos. (Crespo & González, 2011)
- 2) Compuestas: Están conformadas por varios alimentos o ingredientes, como las hortalizas, legumbres o vegetales en ensaladas, o preparadas con granos secos y pequeños pedazos de carne como las menestras, en estas preparaciones existe una mezcla de formas, texturas, colores y tamaños que deben complementar correctamente entre sí y con el género principal (ECLAP, s/f), además algunas

de estas guarniciones, sobre todo en cocina clásica, solo pueden acompañar a un tipo de género principal, es así que se tienen guarniciones solo para pescados, ensalada *Nicoisse*, solo para carnes rojas, ensalada Jardinera, o solo para aves, *Bonne Femme* o Buena Mujer (Cobos, 2007).

## 2. Producción

Esta fase comprende todos los procesos que se realizan una vez solicitados los diferentes platos por parte de los clientes, dependiendo del tipo de preparación se realizarán procesos de cocción de los géneros principales, de algunos tipos de guarniciones y salsas, otras deberán ser terminadas, como por ejemplo el añadir una vinagreta a una ensalada, freír papas previamente sancochadas<sup>41</sup> o agregar ciertos ingredientes a una salsa base o pre-elaborada para preparar una nueva salsa<sup>42</sup>, en caso de los postres pueden ser preparados en la tarde anterior o en la mañana antes del servicio y en caso del pan para desayunos se los deja listo la tarde anterior al servicio, pre-cocido y congelado (para cortar el proceso de leudo), y se lo termina como máximo con una hora de antelación al servicio, a más del montaje y presentación de los platos terminados, los cuales deben tener un equilibrio en su composición (Armendáriz S. (a), 2011). El tiempo de producción dependerá del tipo de venta y servicio, como por ejemplo en un local de comida rápida pasa muy poco tiempo entre el pedido y el servicio, que por lo general no tiene servicio a la mesa, en restaurante el tiempo es de 20 a 30 minutos, con un máximo de 45 minutos en preparaciones complejas y para el servicio de eventos las preparaciones finales son elaboradas con algunos horas de antelación y se las mantienen en armarios calentadores (*alto-shaam*) a temperaturas adecuadas y unos minutos antes del servicio se adiciona las salsas. Dentro de esta fase se analizarán los platos que constan en la carta-menú, como se indica en el Anexo 19, Tabla 25, es así que las empresas hosteleras ofertan diferentes tipos de preparaciones como son:

- 1.- Entradas o Aperitivos: Estas son las preparaciones que se ofertan como el primer plato, estas se dividen en frías y calientes, dependiendo del tipo de menú y del servicio se pueden consumir las dos, siendo la habitual primero servir las entradas

---

<sup>41</sup> **Sancochar**: Cocer la comida, dejándola medio cruda y sin sazonar. (RAE, 2010)

<sup>42</sup> Por ejemplo los ingredientes de una salsa *demi glace*, son: “50% de caldo oscuro y 50% de salsa española.” (Aguirre R., 2005, pág. 68)

frías, como una ensalada, y luego las calientes, como una sopa (Bachs & Vives, 2002). Estas se caracterizan por ser preparaciones de poco gramaje o pequeñas en relación al plato principal, se debe seleccionar adecuadamente los ingredientes, ya sean crudos o pre-elaborados, y las técnicas culinarias que se aplicarán para que exista un equilibrio con los siguientes platos y se suele ofertar una selección variada de este tipo de preparaciones ya que su función es la de “abrir el apetito” de los comensales (Gil Martínez (b), 2010). El gramaje o peso promedio de algunos tipos de aperitivos son para entradas frías aproximadamente 125 gramos, entradas calientes y ceviches 240 gramos, en el caso de este último y las sopas deben estar compuestas por un 75% de líquido o caldo y un 25% de géneros sólidos, como verduras, tubérculos, géneros cárnicos, arroz, etc., como se indica en el Anexo 26, Figura 33, las empanadas de 60 a 80 gramos, compuestas por el 70% del peso de relleno y el 30% de masa, y ensaladas de 150 a 200 gramos (Sánchez L., 2013), como ejemplos por tipo de entradas se pueden mencionar los siguientes: Entradas Frías, tomate o aguacate relleno, ceviches, cóctel de camarones, ensaladas, embutidos o fiambres, carnes, pescados y mariscos fríos<sup>43</sup>, terrinas, patés, *mousses*, verduras cocidas y servidas frías, sopas frías como el gazpacho u otras. Entradas Calientes, sopas, cremas, consomé, tartaletas, *quiches*, empanadas, masa fritas como el *wan tun* y rellenas como los rollos primavera, ensaladas, verduras cocidas, patés, mote pillo o con chicharrón, choclos, habas, mellocos, u otros.

- 2.- Platos Fuertes: Es la preparación principal de un menú, está por lo general está compuesta por un género cárnico (proteína) o pasta como ingrediente principal, acompañada de una salsa, una guarnición compuesta de carbohidratos y otra de vegetales que realcen el sabor y equilibren el plato. El peso promedio de un plato fuerte es de 450 gramos, siendo aconsejable que el género principal no un peso mayor a 200 gramos, es decir 50% del peso total del plato, cada guarnición un 25% del peso total, es decir aproximado de 100 gramos cada una, y la salsa el 25% del peso del género principal, aproximadamente 50 gramos, como se lo puede visualizar en la Anexo 26, Figura 34. Como ejemplos de este tipos de preparaciones se tienen carne de res frita, apanada, en salsa de pimientos, *filet*

---

<sup>43</sup> Como por ejemplo ostras naturales, macerados como los *carpaccios* o géneros cocidos y enfriados como el pulpo a la gallega, rellenos o ingredientes de ensaladas frías.

*mignon*, pollo asado, la plancha, frito, apanado, *goulash* o res al jugo, pescados fritos, apanados, sudados, camarones reventados, al ajillo o encocados, cangrejos, langosta, *spaguetti* en salsa boloñesa, carbonara o pesto, cuy y conejo asados, pavo horneado con o sin rellenos, medallones de res, pollo o pavo, sustitutos de géneros cárnicos como la soya para platos vegetariano u otras preparaciones similares.

- 3.- Postres y Panes: Los postres son preparaciones dulces que complementan un menú o banquete, estas aportan con la cantidad de calorías que ayuda a digerir las grasas, su peso está entre los 60 a 80 gramos (Sánchez L., 2013), como se lo puede visualizar en el Anexo 26, Figura 35, algunos tipos de postres o productos de pastelería y repostería son confites como caramelos duros o suaves, chocolates, turrone, pasteles, *pie*, tartaletas, frutas, *mousses*, flanes, helados, etc. Mientras que el pan es una mezcla de harina de trigo fuerte, sal, agua y levadura, que por medio del amasado se mezclan sus ingredientes permitiendo que la masa leude o crezca, además existe variedades de panes de dulce, elaboradas con huevos, leche, grasa vegetal o animal y/o con otras harinas (maíz, integral, yuca, centeno, etc.) mezcladas con la harina de trigo (Gil Martínez (a), 2010), este es utilizado para desayunos, como aperitivo previo a las entradas y para la elaboración de sánduches y canapés; un pan individual tiene una peso aproximado de 60 gramos, los moldes de 120 a 300 gramos y los botones 30 gramos (Sánchez L., 2013).
- 4.- Sánduches, Canapés, Picadas y similares: Este tipo de preparaciones eran consumidas para saciar rápidamente el apetito, pero en la actualidad se han convertido en elaboraciones habituales en las empresas hosteleras, los canapés y emparedados son elaborados con una variedad de ingredientes y presentaciones, estos pueden ser fríos o calientes, mientras que las picadas son una combinación de diferentes preparaciones acompañadas de una salsa o *dip*, las cuales tienen mucho colorido (Camarero T. (b), 2006). Los canapés o bocaditos generalmente son ofrecidos en el servicio de cóctel, pero también se las oferta como una entrada o aperitivo, estos “son pequeños aperitivos, del tamaño de un bocado, recubiertos de alimentos varios en forma decorativa.” (Gil Martínez (b), 2010, pág. 78), estos pueden ser fríos o calientes y salados o dulces, el peso promedio de este tipo de preparaciones es de 40 gramos y en caso que estén elaboradas con algún tipo de



masa el peso de esta debe ser igual al 30% del peso total y el 70% restante corresponde al relleno (Sánchez L., 2013).

Los sánduches o emparedados son elaborados con dos tajadas de pan en la que se coloca ingredientes como embutidos, quesos, carnes frías, ahumadas y calientes en caso de las hamburguesas, vegetales crudos o en conserva, etc. y salsas como mayonesa, *kétchup*, mostazas u otra simples o compuestas (Camarero T. (b), 2006), el peso promedio de los emparedados incluido el pan es de 125 gramos en desayunos, 250 gramos para el almuerzo y de 80 a 100 gramos en la tarde o para *coffee breaks* (Sánchez L., 2013), estos pueden ir acompañados con guarniciones como ensaladas y por lo general con papas fritas. Las picadas son elaboraciones de fácil y rápida elaboración, los sabores de las diferentes preparaciones deben complementarse entre sí (Camarero T. (b), 2006), como picadas también son conocidos los alimentos ofrecidos en los bares para acompañar las bebidas como maní, canguil, tostado, etc. Otros productos similares de alto consumo en el Ecuador son humitas, tamales o quimbolitos los cuales tienen un peso de 150 a 180 gramos y siendo el peso del relleno el 10% del de la masa, a más de bolones, muchines, corviches o similares que tienen una composición y peso similar a la de las empanadas (Sánchez L., 2013).

- 5.- Bebidas: El servicio de bebidas en las empresas hosteleras es igual de importante que el de alimentación para brindar un oferta gastronómica completa, estas acompañan y ayudan a la digestión de los alimentos, a este tipo de preparaciones se las divide en no alcohólicas, como los jugos, batidos, cocteles sin alcohol, cafés, tés, infusiones, etc. y alcohólicas, como cervezas, licores, aperitivos, bajativos, vinos, cocteles, etc. (Bachs & Vives, 2002), por no ser común el servicio de este último tipo de bebidas, a excepción de las cervezas, en las empresas que son objeto de este estudio no se analizarán sus preparaciones. En el caso de bebidas no alcohólicas son elaboradas por el personal de servicio (mesero o barman) el instante en que se solicitan los productos por parte de cliente, en algunos casos los jugos son elaborados con algunas horas de antelación al servicio pero esto dependerá del tipo de fruta puesto que esta con el paso del tiempo inicia procesos de fermentación lo que le puede dar un sabor amargo, además se ofertan bebidas envasadas como gaseosas, jugos, aguas, cervezas, té helado u otras bebidas refrescantes que no son



elaboradas por la empresa hostelera, las cuales a lo mucho sufren procesos de enfriamiento y servir las en un vaso o una copa.

- 6.- Presentación y Montaje de Alimentos: Estos son los procesos finales que sufren los alimentos para ser servidos a los clientes una vez terminada su cocción preparación, estos deben ser “emplatados” de tal forma que a más de tener un sabor y aroma agradable, sea llamativos a la vista con la correcta combinación de colores, preferentemente naturales obtenidos por medio de las frutas y verduras fresca, de figuras por medio de la utilización de cortes simples o de ingredientes que por su forma armonizan correctamente a las presentaciones finales, y de su textura, teniendo en cuenta que se debe combinar tanto las sensaciones al degustarlas, siendo el ideal platos compuestos al mismo tiempo por preparaciones firmes, crujientes y blandas, como al observarlas, ya sean líquidas, brillantes, secas, etc. (Méndez Graciano, s/f). Según José Armendáriz (2011) para la presentación de elaboraciones gastronómicas se debe tener en cuenta que “un plato nunca se decora, sino que se deben disponer en él de forma atractiva y realzada los ingredientes que lo componen.” (Procesos de Cocina, pág. 216), además el mismo autor señala que en la actualidad se busca dar formas geométricas a la comida con el uso de ingredientes no compatibles con la preparación o con elementos no comestibles para que supuestamente sean visualmente más agradable, pero en la mayoría de los casos estos alimentos preparados:

[...] están manoseados en exceso para realizar una figura geométrica, o que intentan presentar una obra de arte en lugar de la comida que hemos elegido, que en la mayoría de los casos no es del nivel deseado, [...] el verdadero sentido de la comida es disfrutarla con todos los sentidos; [...] (Procesos de Cocina, 2011, pág. 216).

El chef Gustavo Méndez no indica, en su manual de estudio: Arte y Ciencia en las Preparaciones Culinarias, que uno de los factores básicos que se debe tomar en cuenta el momento presentar un plato es la temperatura, los alimentos cocinado deben estar a la temperatura adecuada antes de ser montados en los platos, los cuales también deben estar calientes y deben ser servidos inmediatamente, caso contrario, como ya se ha mencionado, se los debe mantener en armarios calentadores o se los debe cubrir con tapas especiales las cuales deben estar tibias, en el caso de las preparaciones frías solo pueden ser servidas inmediatamente después del montaje de los diferentes ingredientes en los platos, en toda cocina y

todo cocinero tiene que servir “[...] la comida caliente, caliente y la comida fría, fría.” (s/f, pág. 35). A más se debe mantener un equilibrio en la presentación de las diferentes preparaciones que conforman un plato, es así que las guarniciones no pueden ser de una cantidad o volumen superior al género principal (Armendáriz S. (a), 2011), las guarniciones deben ser comestible, al igual que los otros ingredientes a excepción de huesos u otros elementos propios del alimento si la preparación así lo requiere, armonizar con los demás géneros y no ser un elemento de decoración intrascendente, como por ejemplo perejil u otra hierba picada o un gajo de naranja o limón, que si bien aportan color al plato, no son funcionales ya que por lo general no le aportan sabor o textura y no son consumidos por los comensales (Méndez Graciano, s/f), y en el caso de “las salsas deben permitir ver el género principal, son para acompañar, no para tapar el producto (excepción son algunos glaseadas o gratinadas).” (Armendáriz S. (a), 2011, pág. 216).

Según José Armendáriz (2011) en la actualidad las tendencias de presentación y montaje de platos más utilizados por las empresas hosteleras son las siguientes:

- Clásica: Se coloca en plato el género principal a la derecha, la guarnición a la izquierda y la salsa sobre el ingrediente principal o en la parte superior izquierda, este tipo de presentación permite visualizar al plato desde una perspectiva de largo y ancho, o en otras palabras es plano.
- Tendencias Geométricas: Se refiere a elaborar figuras con los ingredientes o presentar los platos con una simetría, por lo general este tipo de presentación consiste en cubrir el fondo del plato con una salsa y realizar formas como flechas, estrellas, etc., con otra salsa de un color diferente, lamentablemente esta tendencia dejó de ser llamativa para los comensales y facilista para los profesionales, puesto que se empezó a utilizar salsas poco elaboradas o adquiridas envasadas como las cremas montadas (chantilly), mostazas, *ketchup*, etc.
- Tendencia Actual: Para la presentación de alimentos se está utilizando la tercera dimensión o darle cierta altura al plato, el cliente al estar sentado frente a los alimentos “[...] percibe el plato desde un ángulo de 45° y es desde esa perspectiva desde la que debemos mostrar el plato.” (Procesos de Cocina, pág.

217), para obtener esta altura se utiliza a la guarnición como base del género principal, el cual es colocado en el centro del palto y el elemento que más resalta, sin cubrir en su totalidad a la guarnición, las salsa, con la forma de una fina línea, va al rededor o cubre el género principal, a más de la utilización de los crujientes o crocantes, las cuales son guarniciones fritas elaboradas a base de papa, plátano, yuca, queso o masas, con forma de redes, espirales, canastas u otras figuras, como se puede apreciar en el Anexo 26, Figura 36.

### 3. Post-Producción

Esta fase comprende los procesos de regeneración o recalentamiento de los alimentos, para Francisco López (2007) “Se entiende por regeneración el proceso por el que un alimento pasa de su estado de conservación al que necesita para ser manipulado o consumido.” (Preelaboración y conservación de alimentos, pág. 166), los cuales pueden ser preparaciones elaboradas (subproductos o productos finales) o materias primas congeladas, refrigeradas, enlatadas, etc.<sup>44</sup>, que serán consumidas inmediatamente o que formaran parte de una preparación gastronómica, por ejemplo una sopa, preparada y refrigerada, es regenerada y se la sirve inmediatamente al cliente, mientras que un *demi glase*, preparado y refrigerado, es regenerado y serán base de otra salsa que se la utilizará en el plato final (Equipo Vértice (c), 2009), los alimentos preparados solo pueden ser recalentados por una vez, deben llegar a una temperatura de 70°C en el corazón o centro del alimento y se los puede mantener a esta temperatura máximo por una hora, si estos no van a ser consumidos inmediatamente, como es el caso de los bufetes en los cuales las preparaciones pasan por largos periodos de tiempo en exhibición, se las debe regenerar y mantener a una temperatura no menor a los 65°C y por un máximo de dos horas (Muñumel, 2008).

El tipo de regeneración a utilizar depende del tipo de conservación que sufrió el alimento preparado y de las necesidades de producción, las técnicas más utilizadas son por medio del horno microondas para platos pre-cocidos, fondos, salsas, por medio de programas preestablecidos; al baño María para productos delicados elaborados con huevo o cremas; el calentamiento directo en una olla, pero esta técnica puede generar

---

<sup>44</sup> En este punto solo se analizarán a las elaboraciones culinarias previamente preparadas y conservadas, puesto que la regeneración de materias primas se lo analizó en el punto Preproducción.

que la preparación pierda calidad, se deshidrate demasiado o se queme, así se utilicen temperaturas mínimas; hornos con programas de regeneración al vapor, lo que impide que los alimentos se sequen, mantiene una temperatura y ambiente controlado y las preparaciones no se queman; y por medio de armarios calentadores o por termocontacto, en el cual se mantienen los alimentos preparados en platos o bandeja por medio de un calentamiento controlado, llega a una temperatura ambiente máxima de 105°C de forma gradual, pero la temperatura sobre las preparaciones o platos no supera los 80°C, pero si se los mantiene por demasiado tiempo los alimentos llegarán a deshidratarse (Villegas, 2012), es importancia el control de las temperaturas de regeneración, presentación y manutención de los alimento puesto que si es muy baja o muy alta puede alterar la calidad, si se encuentra en una temperatura entre los 5,5°C y 60°C, se tiene un alto porcentaje de riesgo de crecimiento bacteriano, pero si las deja a una temperatura superior a los 80°C por un tiempo prologado puede provocar resequedad en algunos ingredientes, a más se debe dar un almacenamiento adecuado en refrigeración o congelación para productos previamente preparados como pastas, salsas, fondos pasteles, empanadas, humitas o productos similares que son pre-elaborados o tal solo comercializados y regenerados por las empresas hosteleras.

### **2.1.2.2 Puntos de Venta**

El punto de venta es el lugar destinado por las empresas hoteleras para brindar el servicio de A&B, es decir el área donde los comensales se sirven los alimentos y se la denomina como salón o comedor y el área de facturación de las diferentes preparaciones solicitadas, a la cual se la denomina como caja, como se puede apreciar en el Anexo 27, Figuras 37 y 38, el tipo de servicio, atención al cliente y la forma de cobro está dada por el tipo de local y el tipo de menú ofertado, recalcando que las empresas de alojamiento pueden brindar uno o varios de estos tipos de servicios, y en caso de los restaurantes o cafeterías de las empresas hoteleras, de acuerdo al Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador, Decreto No. 3400, en su artículo 57 indica que el servicio A&B o comedor “[...] comprenderá un período mínimo de dos horas para el desayuno, dos para el almuerzo y dos para la merienda.” (17 de Diciembre de 2002), los restaurantes independientes principalmente brindan el servicio de A&B en la hora del almuerzo y de la cena, en el lapso tiempo entre los dos servicios se cierra el salón y la cocina, los

restaurantes de almuerzos por lo general solo brinda el servicio en ese horario, pero en el Ecuador algunos de estos también brindan el servicio de desayuno, las cafetería, fuente soda y locales de comida rápida prestan su servicio de forma ininterrumpido o continuo en un horario preestablecido (García (a), García, & Gil Muela, 2009) y las casas de eventos que pacta con varios días, semanas o meses de antelación la hora, fecha, el lugar, tipo de menú, servicio y montaje o disposición del salón<sup>45</sup> ya en sus instalaciones o en un área determinada por el cliente fuera estas, si cuenta con el servicio de catering, el número de comensales, tipo de evento<sup>46</sup> y otra información relevante. (Anexo 28, Figura 39)

#### 2.1.2.2.1 Salón o Comedor

Es el “espacio físico en el que se ubica la clientela y donde se presta el servicio directo de alimentos y bebidas.” (García (a), García, & Gil Muela, 2009, pág. 81), en otras palabras es el área donde se atiende a los comensales, la decoración, iluminación, limpieza de esta área, a más del tipo y calidad de los equipos, muebles, enseres y utensilios de servicio deben ser acordes a su categoría, además para el buen funcionamiento del área de comedor se lo divide en rangos, cada uno de estos está compuesto por veinte clientes, cinco mesas, para el servicio en restaurantes de categoría media y baja, servicio de banquetes y por dieciséis comensales, 4 mesas, en el caso de los restaurantes de lujo y primera categoría, cada rango es atendido por un mesero (jefe de rango) y su ayudantes, y en sectores, los cuales están compuestos por cuatro rangos, cada uno cuenta con un capitán o jefe de sector, quien tiene a su cargo de ochenta a sesenta y cuatro comensales<sup>47</sup> dependiendo de la categoría de la empresa (Guerrero, 2012). Este proceso inicia al recibir y dar la bienvenida al cliente, para luego tomar el pedido y servir las preparaciones

---

<sup>45</sup> Se refiere a la limpieza y colocación de las mesas de acuerdo a lo requerido por el cliente, por ejemplo para un matrimonio se las coloca con una disposición similar a un restaurante, más la mesa principal, la de postres y, en caso del servicio de *catering*, una pista de baile, para un evento de capacitación se las coloca en una disposición tipo escuela con una estación permanente de bebidas calientes (infusiones y café), para una reunión de trabajo se las dispones en forma de “U” y la estación de bebidas, para un cóctel con muy pocas o sin mesas y sin sillas u otros.

<sup>46</sup> Por ejemplo eventos de carácter social como matrimonios, bautizos, aniversarios, etc. y de carácter empresarial como lanzamiento de nuevos productos, almuerzos, cenas, capacitaciones, seminarios, reuniones o desayunos de trabajo, etc., para otras empresas y en algunos casos para la misma empresa hostelera.

<sup>47</sup> 20 clientes x 4 rangos = **80 clientes**, y, 16 clientes x 4 rangos = **64 clientes**.

solicitadas, la forma de realizar estos procesos depende de tipo de establecimiento, los restaurantes, las casas de banquetes y algunas cafeterías prestan el servicio a la mesa, mientras que los locales de comida rápida, fuentes de soda y algunas cafeterías se prestan el servicio en un mostrador para el pedido y la entrega de los alimentos, el comensal debe llevar sus alimentos a la mesa, el autoservicio (*self service*) en el cual el comensal debe servirse sus alimentos y llevarlos a la mesa. (Equipo Vértice (d), 2009). Cada rango debe estar provisto de mesas con sillas, vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, salsas y condimentos colocados en las mesas, el tipo, la variedad y calidad de estos dependen de la categoría, tipo de servicio y menú ofertado, por ejemplo en los restaurantes, casas de eventos y algunas cafeterías se montan en mesas, de madera, algunos o varios de estos elementos, mientras que en las fuentes de soda, locales de comida rápida y algunas cafeterías no se coloca en las mesa, de plástico, ningún utensilio de servicio, que por lo general son desechables, ni salsas o condimentos, los cuales son entregados en el mostrador en *sachets*.

- Tipos de Menús

- 1.- Menú a la Carta: La carta-menú es un listado ordenado por tipos de preparaciones y con el precio de venta al público de cada plato y “[...], al cliente se le ofrece la misma carta todos los días, [...]” (Equipo Vértice (d), 2009, pág. 8), esta se la cambia o reformula parcialmente, los platos con poca aceptación, en un lapso mínimo de tres meses y máximo de un año, en algunos establecimientos se cuenta con cartas separadas de alimentos, vinos, licores o postres, este tipo de menú es utilizado en restaurantes, cafeterías y bares (Bachs & Vives, 2002), y en el caso de algunas empresas de alojamiento también se cuenta con carta de *room service* o servicio a la habitación y de minibares.
- 2.- Menú del Día: Este tipo de menú se caracteriza por cambiar todos días, tener un precio fijo por un largo periodo de tiempo y, en la mayoría de los casos, por ser económico, está compuesto por entrada, plato fuerte, postre y bebida, las cuales se las puede escoger entre una a cinco opciones (Equipo Vértice (d), 2009), por ejemplo dos opciones de sopa y bebidas, tres de platos fuertes (res, pescado y vegetariano) y un postre, dos opciones de paltos fuerte y una opción de las demás preparaciones o una opción de cada preparación; en el caso que el establecimiento

brinde el servicio de almuerzo y cena por lo general los menús son diferentes (Bachs & Vives, 2002), en las empresas de alojamiento que solo brindan este tipo de menú se lo denomina como Menú de Pensión Alimenticia, el cual puede estar incluido en la tarifa de la habitación, estos tipos de menús son muy utilizados por los restaurantes de almuerzos, los cuales son ofertados por medio de pizarras en los exteriores del local y en las que consta la o las opciones de menú y el precio de venta, en algunos locales con menú a la carta también cuentan con el menú del día y se lo suele denominar como menú ejecutivo<sup>48</sup> (Equipo Vértice (d), 2009), que si bien los de las empresas de lujo o primera no son tan baratos como los de las casas de comida<sup>49</sup>, si son más económico en relación a los platos ofertados en la carta-menú, para ofertar el menú del día en este tipo de establecimientos se puede hacer por medio de una hoja adicional en la carta, publicidades u hojas informativas en cada mesa o *banners* exteriores y/o interiores.

Este tipo de menú se lo puede determinar a diario de acuerdo a los ingredientes que se tengan en stock, los de temporada y/o que tengan un bajo precio en el mercado y en el caso de las empresas que cuentan con una carta-menú, los que tengan una baja rotación de inventarios o un stock demasiado alto, también pueden ser elaborados de forma cíclica (menú cíclico<sup>50</sup>), el cual es un listado de opciones de menús distintas para un periodo de tiempo determinado, que al finalizar un ciclo inicia nuevamente, (Equipo Vértice (d), 2009), por ejemplo elaborar treinta opciones de menús para producirlos por el lapso de un año, y todas las opciones de menú deberán tener un costo de producción similar para así poder venderlas a un precio fijo, otra forma para elaborar menús del día, a la cual en la presente

---

<sup>48</sup> No se debe confundir el Menú Ejecutivo con las Sugerencias de Chef, puesto que estas últimas no son un menú, son una preparación (plato fuerte, postre, cóctel u otro plato) que por lo general se los utiliza para realizar pruebas de aceptación de nuevos platos, para disminuir el stock de un producto o porque están a un costo bajo en el mercado, siendo los dos últimos principalmente utilizados para los géneros cárnicos y licores.

<sup>49</sup> Por ejemplo en la ciudad de Quito - Ecuador en los establecimientos de lujo o de primera puede costar entre \$25,00 y \$15,00, mientras que en los restaurantes de almuerzos puede costar entre \$5,00 o \$4,50 hasta \$2,00 o \$1,75.

<sup>50</sup> El menú cíclico también es muy utilizado para la elaboración de los menús de personal, colegios o similares. (Equipo Vértice (d), 2009)

investigación se la va a denominar como Menú Rompecabezas, es generando listados por tipo de preparación y cada uno de los platos de estas con costos de producción similares, por ejemplo todos las opciones de postres tiene un costo de \$0,85 a \$0,95, las sopas de \$1,00 a \$1,10, etc., y se escoge cada día opciones de entradas, platos fuertes, postres y bebidas para confeccionar uno o varios tipos de menús con costos similares, este se puede combinar con el menú cíclico, para evitar que la comida se vuelva monótona, en el caso del ejemplo indicado anteriormente, al iniciar un nuevo mes, se pueden variar o intercambiar los platos con costos similares y no afectar el costo total del menú; tanto para la elaboración de menús del día, cíclicos o rompecabezas a más de tener en cuenta las variables de precio de mercado, rotación y saldos de inventario, también se debe considerar los hábitos alimenticios derivados de aspectos culturales, por ejemplo el evitar cierto tipos de géneros cárnicos o bebidas por motivos religiosos o como en el Ecuador que en la época de Cuaresma muchos de los establecimientos ofertan al menos una vez a la semana la tradicional fanesca en las opciones de menú del día.

- 3.- Menú de la Casa: Este menú es utilizado para ofertar el servicio de eventos, este se caracteriza por ser contratado de forma anticipada, a un precio fijo, el comensal podrá escoger entre una variedad de menús acordes al tipo de evento (desayuno de trabajo, matrimonio, *coffee break*, etc.), es poco frecuente que se realicen cambios en los platos o bebidas que conforman un menú y de hacerlo será con preparaciones con costos similares (Equipo Vértice (d), 2009), caso contrario se deberá aumentar el precio de venta del menú, en el cual por lo general se incluye el servicio de meseros, alquiler de mesas, sillas, cubertería, mantelería, etc., más no el costo por reposiciones<sup>51</sup>, alquiler del salón y la movilización en el servicio de *catering*, a excepción que la empresa solo preste este servicio; además en el precio de venta por persona podrá o no incluir otros productos adicionales como aperitivos, bajativos, cafés, aromáticas, horas de música en vivo o disco móvil, arreglos florales, equipos de computo para capacitaciones o reuniones de trabajo, *wi-fi*, etc. (Equipo Vértice (d), 2009).

---

<sup>51</sup> Se refiere al valor monetario que se le cobra al cliente por el daño, rotura o pérdida de los muebles, equipos y utensilios alquilados, por ejemplo se cobra un valor por los vasos rotos, los cubiertos perdidos, los manteles rasgados, sillas quemadas con cigarrillos, etc.



4.- Menú Numerado: Este tipo de menús es muy utilizado en restaurantes de comida rápida, fuentes de sodas y, en menor medida, en cafeterías, el cual consiste en que a cada plato o combo (sánduche, papas fritas y gaseosa) ofertado lo representa un número (Equipo Vértice (d), 2009), los cuales son presentados en una pancarta con o sin cajas luminosas o pizarras colocadas en la parte superior tras el mostrador y frente al área de producción.

▪ Tipos de Servicios

1.- Servicio a la Mesa: También conocido como tradicional o convencional, este servicio consiste en que el mesero se acerca a la mesa del comensal para tomar el pedido, servir y retirar los platos, pasar la factura y cobrarla (Equipo Vértice (d), 2009), esta área debe estar provista de mesas con sillas y/o barras con taburetes, el tipo, la variedad, cantidad y calidad de estas y de la vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, las salsas y condimentos colocados en la mesa dependen de la categoría del local y del tipo de servicio o menú ofertado, por ejemplo en los restaurante de almuerzos y algunas cafeterías se coloca en la mesa el mantel, condimentos, una o muy pocas salsas y tal vez un florero, los cubiertos y las servilletas de papel se los pasa en una canasta, mientras que en un restaurante o en una casa de eventos de lujo o de primera categoría se montan las mesa con mantel, cubre mantel, servilletas de tela y papel, plato base y para pan, cubertería para pan, entradas, plato fuerte y postres, copas de agua y vino, floreros, condimentos, salsas, mantequilla, etc., y además en el caso de eventos se visten a las sillas con cobertores de tela y un lazo, en este tipo de servicio los preparaciones gastronómicas se las puede servir por medio de las técnicas del emplatado o a la americana, a la francesa, a la inglesa, a la rusa y en gueridón (Bachs & Vives, 2002). Los cargos y el número de colaboradores dependen del tamaño, categoría y estructura jerárquica de la empresa, siendo los puestos más comunes de esta área los siguientes Primer Maître o Jefe de Comedor, Segundo Maître, Jefe de Sector, Sumiller (Sommelier), Jefe de Rango, Ayudante y Aprendiz, de los cuales se indica sus funciones y organigramas en el Anexo 29, Figuras 40 y 41.

2.- Servicio en Mostrador: Este se caracterizan por ser un servicio rápido, a un precio razonable el cual por lo general es económico (García (b), García, & Gil Muela,

2011, pág. 14), para realizar un pedido el comensal debe acercarse a un mostrador para solicitarlos a un cajero, pagarlos, retirarlos y llevarlos a su mesa por medio de una bandeja o a su domicilio por medio de contendores de comida y fundas desechables, el servicio en mostrador se lo presta en locales de comida rápida, fuentes de soda y algunas cafeterías, el área debe salón debe estar provista de mesas con sillas y/o barras con taburetes, en las mesa no se coloca ningún utensilio de servicio, que por lo general son desechables, o salsa y condimentos, principalmente en *sachet*, por lo general las grandes cadenas de restaurantes de *fast food* cuenta con Servicio a Domicilio (Varios Autores(c), 2003), este se caracteriza por generar la venta de A&B sin que el comensal se acerque al establecimiento, el pedido se lo hace a través de una llamada telefónica al local o por la página de internet del mismo y los alimentos son entregados y cobrados en el domicilio del cliente, con o sin recargo, por uno de los colaborador de la empresa (repartidor), generalmente la entrega se la hace por medio de motocicletas las cuales es propiedad de los repartidores (García (b), García, & Gil Muela, 2011, pág. 14). Para F. García, P. García y M. Gil Muela (2011) los cargos más comunes en el área de servicio son los siguientes: Cajero / Telefonista, Personal de Sala y Repartidor, de los cuales se indica sus funciones y organigramas en el Anexo 29, Figura 42.

- 3.- Servicio Mixto: En el Ecuador en algunos restaurantes como los de almuerzos o marisquerías se realiza una mezcla de los servicios a la mesa y en mostrador, siendo las preparaciones gastronómicas servidas a la mesa y el pago se lo hace en la caja o mostrador, en algunas se lo realiza antes del servicio y en otros después del servicio.
- 4.- Banquetes: Es el servicio de A&B que se brinda a un número considerable de clientes, mayor a veinte personas dependiendo del tipo de montaje del salón, como se indica en el Anexo 30, Figura 43, el cual por lo general es contratado por un festejo como matrimonios, bautizos, eventos empresariales, lanzamiento de un producto, etc., para brindar un banquete para el servicio de desayunos, almuerzos o cenas se utiliza el servicio a la mesa o tradicional, con las mismas características explicadas anteriormente, o el de buffet, también se puede prestar los servicios de cóctel o *coffee break* (Bachs & Vives, 2002), para prestar el servicio tradicional el salón se lo divide en sectores y rangos, el *maître* o jefe de comedor divide el trabajo

de. Este se diferencia del servicio a la carta por atender a todos los comensales al mismo tiempo y por estar concretada con anterioridad la hora, el día, lugar y menú, lo cual permite establecer con exactitud el número colaboradores en cocina y servicio, la cantidad de materia prima, pre-elaboraciones y materiales de servicio (García (b), García, & Gil Muela, 2011).

- a) Buffet: Este servicio de A&B se denomina así por la mesa, la cual puede ser rectangular o redonda, en la que se coloca una selección de preparaciones gastronómicas para que el comensal elija los platos que sean de su agrado, la calidad y el tipo de preparaciones ofertadas dependerá de la categoría del establecimiento, para este servicio puede haber uno o varios meseros y/o cocineros encargado de servir las preparaciones solicitadas por el cliente o este puede servirse los alimentos por sí solo (autoservicio o *self service*), lo que siempre debe existir es un colaborador, generalmente de cocina, responsable de la reposición de las preparaciones gastronómicas colocadas en las mesas buffet, este tipo de servicio se lo utiliza para desayunos, almuerzos, cenas, ensaladas, etc. (Bachs & Vives, 2002), también se lo puede prestar en restaurantes, en la cual el comensal paga un valor determinado, el cual es llamativo por la relación precio/calidad/cantidad que el mismo le da y por no tener que esperar para servirse sus alimentos (Gallego (b), 1998), por lo general en el Ecuador este servicio consta de una bebida no alcohólica o todo tipo de bebida es facturado a parte del valor cancelado por los alimentos.
- b) Cóctel: Este servicio se caracteriza por estar los comensales de pie, los alimentos (canapés), y bebidas se los puede servir por medio de mesas buffet (Bachs & Vives, 2002), pero cuando se los brinda para un número elevado de comensales los meseros pasan entre los clientes sirviendo las diferentes preparaciones y retirando vasos, copas y desechables (palillos, pirotines, servilletas, etc.) por medio de bandejas (Gallego (b), 1998).
- c) Coffee Break: Este servicio se presta cuando la empresa hostelera oferta la organización de eventos como capacitaciones, reuniones de trabajo, congresos o similares, caracterizándose este servicio por servir bebidas frías y calientes y alimentos como postres, sándwiches u otros alimentos de fácil preparación, en los recesos o descansos del evento en cuestión, los cuales por lo general son en

la media mañana, tipo 10:00 u 11:00 horas, en la media tarde, 17:00 o 18:00 y/o en la noche, para poder ofertar este servicio se deberá contar con alquiler de equipos de cómputo, de audio o video, retroproyectors, acceso a internet, etc. (Bachs & Vives, 2002)

- d) Catering: Este tipo de servicio se caracteriza por ser prestado fuera de las instalaciones de la empresa hostelera, para lo cual deberá contar con los equipos y vehículos necesarios para el transporte de comida y materiales relacionados con el montaje como son mesas, sillas, mantelería, utensilios de servicio, etc. (Bachs & Vives, 2002), para la presente investigación este servicio solo será tomado en cuenta para la venta de eventos, en el cual se puede prestar cualquiera de los servicios A&B anteriormente explicados, puesto que este servicio también se lo presta para la alimentación colectiva en colegios, hospitales, empresas públicas o privadas u otras organizaciones similares, pero este tipo de empresas no serán objeto de este estudio.

5.- Servicios de las Empresas de Alojamiento: Dependiendo de la categoría y tipo de empresa de alojamiento se pueden prestar los servicios de *room service* y de minibar, los cuales son exclusivos de este tipo de empresas porque se los presta en la habitación de huésped-cliente.

- a) Room Service: Se lo define como la prestación del servicio de A&B en la habitación (Martínez, 2008), cuenta con una carta exclusiva con algunas diferenciaciones en los platos ofertados en el restaurante o cafetería, por su complejidad al servirlos, como por ejemplo no se sirve una parrillada o un fondue en la habitación y por lo general con un precio de venta más alto.
- b) Minibar: Consiste en una variedad de *snaks* o bocadillos (papas fritas, maní, etc.), dulces (caramelos y chocolates), bebidas alcohólicas (whisky y vino) y una pequeña refrigeradora, la cual es denominada como minibar, con bebidas no alcohólicas (gaseosas, agua, energizantes, etc.) y bebidas alcohólicas de moderación (cervezas), colocadas en cada habitación y de reposición diaria (Martínez, 2008), los minibares están a cargo del departamento de Alojamiento, la facturación por parte de la Recepción, el control y reposición por el área de Ama de Llaves, pero para el control y determinación de costos, por la naturaleza de los productos, se lo analiza como parte del servicio de A&B.

#### 2.1.2.2.2 Caja

Esta es el área encargada de la facturación de todas las preparaciones alimenticias solicitadas por los comensales, si se brinda el servicio a la mesa la elaboración de las facturas se las hace por medio de la comanda pre-impresa o digital procesada por el mesero al tomar el pedido al cliente (García (b), García, & Gil Muela, 2011), a en el caso del documento pre-impreso consta de tres copias una para la caja, el área de producción y el mesero que toma la orden (Bachs & Vives, 2002), por medio de los sistemas informáticos el mesero ingresa el pedido en una computadora ubicada en el salón, se imprime la comanda en el área de producción y se carga automáticamente los productos para su facturación en la computadora de la caja, independientemente de cómo se tome la comanda una vez terminado el servicio y por solicitud del cliente, la caja chequea la información y emite la factura la cual será llevada al comensal, por el mesero, para su cobro (Bachs & Vives, 2002).

Si se brinda el servicio en mostrador el cliente se acerca y solicita las preparaciones, se registra la compra manual o digitalmente, se emite la factura, se cobra y se entregan los productos, y en las casas de eventos se realiza un pago total o parcial a la firma del contrato y el saldo se lo cancela al finalizar el evento, de contado o a crédito dependiendo del tipo de cliente. Independientemente del tipo de servicio prestado el cajero debe realizar un cierre de caja al finalizar su turno, para lo cual necesita contar con información resumida de la facturación del día, número y secuencia de facturas emitidas, formas de pago y total de pagos en efectivo y tarjeta de crédito y es recomendable que la información de ventas esté separada los alimentos de las bebidas para su costeo y al final se consolidará los dos valores para obtener el costo de A&B, por su parte el encargado de contabilidad autorizará el cierre de caja al cuadrar el dinero, por medio de la siguiente operación el total de dinero en la caja menos el fondo de caja (dinero para vueltos) debe ser igual al total de facturas canceladas en efectivo y el total de facturas canceladas con tarjeta debe cuadrar con la sumatoria de todos los comprobantes, *vouchers* o tickets de tarjeta (García (b), García, & Gil Muela, 2011).

## 2.2 DOCUMENTOS DE CONTROL

Para el análisis de los principales documentos utilizados por la empresa hostelera y que son fuente de información para el control de costos se los presentará de acuerdo al área y la fase en la que se los utiliza.

### 2.2.1 COMPRAS Y ALMACÉN

#### 2.2.1.1 Cotización de Proveedor

Este documento es entregado por el proveedor para que la empresa hostelera cuente con información sobre las mercaderías, sus características o presentación de venta, el precio de compra, los montos mínimos de compra para acceder a precios preferenciales o descuentos, la forma de pago, el tipo de crédito, el tiempo de entrega y promociones, se debe contar con un archivo físico y/o digital.

Para el comparativo de precios entre proveedores es necesario realizarlo entre productos similares y de la misma calidad, no se puede realizar un comparativo de precios entre en atún enlatado en agua y el enlatado en aceite, o entre el res lomo fino entero con el limpio, una vez identificados los productos similares, de ser necesario, se los debe llevar a una unidad de medida común, por ejemplo se debe realizar el comparativo del producto fréjol en lata, el cual en cuanto a su calidad ya ha sido analizado por el área de cocina y esta determinó que los dos productos son similares y se debe determinar cuál de los dos tiene el mejor precio de compra, mediante los siguientes datos:

<b>Proveedor:</b>	ABC	XYZ
<b>Precio Unitario:</b>	\$ 2,28	\$ 2,22
<b>Peso Neto (gramo):</b>	250	240

Para llevar a cabo el análisis el precio de una de las dos latas se lo debe llevar a la misma unidad de medida, por medio del siguiente análisis: Si la lata de 250 g. del proveedor ABC cuesta \$ 2,28, cuánto costarán la lata de este proveedor si pesara 240 g., y por medio de una regla de tres se tiene el siguiente resultado:

$$\begin{array}{rcl} 250 \text{ g.} & - & \$ 2,28 \\ 240 \text{ g.} & - & X \end{array}$$

Donde  $X$  es igual a  $(240 \text{ g.} \times \$ 2,28) \div 250 \text{ g.} = \$ 2,19$ , por lo tanto los 240 g. de fréjol en lata del proveedor ABC son más baratos que los del Proveedor XYZ (\$ 2,22).

## **2.2.1.2 Documentos Internos para Pedido de Productos**

### **2.2.1.2.1 Ordenes Diarias o Lista de Mercado**

Por la operación del área de A&B, las empresas hosteleras se ven en la necesidad de adquirir algunas de las materias primas todos los días o máximo en un lapso de tres días, ya sea por ser altamente perecederas (frutas y verduras) o por su alto consumo o rotación de inventario (leche), esta frecuencia de compra está dada por el tamaño de la empresa o su ubicación geográfica, para elaborar el pedido se utiliza la Lista de Mercado, el cual sirve para realizar el pedido y generar la compra, es decir no es necesario elaborar una Orden de Compra (Escudero, 2011), este documento es un listado pre-impreso con los alimentos utilizados, en el cual el almacenista registra el inventario o saldo actual de todos los productos y lo entrega al chef para la realización del pedido, quien solicitará la aprobación de la administración o gerencia de A&B, y así pueda ser remitido dicho documento al área de Compras para que realice el pedido correspondiente. (Anexo 31, Figura 44)

### **2.2.1.2.2 Solicitud de Compra**

Documento utilizado por el almacenista o bodeguero para la reposición del stock de las mercaderías almacenadas que tiene una rotación menor que las anteriormente mencionadas, como abarrotes, enlatados, lácteos con poca rotación, bebidas, suministros u otros, estos son solicitados cuando están cercanos al stock mínimo, lo óptimo es solicitar las mercaderías al llegar al stock de reposición, este documento debe estar aprobado por la administración o gerencia de A&B (Escudero, 2011), para la posterior elaboración de la Orden de Compra, para la compra de cárnicos algunas empresas se utiliza un documento pre-impreso, Lista de Carnes, similar a la lista de mercado, pero este necesariamente requiere la generación de una Orden de Compra. (Anexo 31, Figura 45)

### **2.2.1.2.3 Compras o Gastos Mayores**

Para la realización de compras que representen un alto egreso de dinero es necesario contar con la aprobación de los dueños o accionistas de la empresa, por lo general la reposición de los activos está contemplada y programada en el presupuesto anual del plan de negocios de la empresa (Escudero, 2011), el formato utilizado es el mismo de la solicitud de compra.

### 2.2.1.3 Orden de Compra

Con excepción de la compra diaria de alimentos perecederos, todas las compras deben estar cubiertas por una orden de compra” (Escudero, 2011, pág. 19), en este documento se debe registrar la descripción completa de los productos a adquirir, como unidad, cantidad, precio, condiciones de pago, nombre del proveedor y, de ser necesario, el estándar requerido; para un mejor control de las compras en este documento debe constar el último precio, fecha y cantidad comprada, el original es entregado al proveedor y deben contar con su copia respectiva el área de Recepción de Mercaderías, Contabilidad (Costos) y el área de Compras (Escudero, 2011). Se debe recalcar que la orden de compra se la debe realizar para cada proveedor e independientemente de la cantidad de artículos que contenga, siempre debe contener mínimo la siguiente información: Fecha de elaboración, fecha tentativa de entrega, numeración, nombre o razón social del proveedor, listado de los artículos a comprar con su unidad de medida, cantidad pedida, precio o costo unitario de compra, precio o costo total de compra, observaciones y las respectivas firmas, como se lo puede observar en el Anexo 31, Figura 46.

### 2.2.1.4 *Meat Tag* o Tarjeta de Carnes

Este documento es utilizado por las empresas hosteleras para el control de ingreso y almacenamiento de los productos cárnicos este consta de dos tarjetas que contendrán la misma información, una parte se la coloca en la gaveta de almacenamiento y la otra copia se la entrega al encargado de costos, una vez que se despachan en su totalidad el producto de una gaveta, el almacén entrega la copia a costos y este la coteja con su archivo y de no existir errores se las elimina, en el caso que no se despache todo el producto de la gaveta se elaborará un nuevo *meat tag*, se entregara a costos el anterior para su eliminación y el nuevo para su archivo, este documento ayuda el momento de la elaboración del control de inventarios puesto que solo se verifican las tarjetas y no se pesan las gavetas, a excepción del inventario de cierre de un periodo contable. La información básica con la que de contar este documento es la siguiente: fecha de recepción y nombre del producto, cantidad por gaveta, unidad de medida, nombre o razón social y número de la factura del proveedor. (Anexo 31, Figura 47)



### 2.2.1.5 Comprobantes de Venta

Para el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) los comprobantes de venta son los documentos, previamente autorizados, que sirven para respaldar una transacción de bienes o servicios gravados con tributos, llevado a cabo entre dos entes jurídicos y/o naturales, estos pueden ser pre-impresos<sup>52</sup>, para llenarlos de forma manual o mecánica, o por medio de sistemas informáticos previa autorización de auto-impresor<sup>53</sup>, los originales y sus copias deben ser idénticas, siendo la primera para el cliente o comprador y las copias para el vendedor o proveedor, los documentos autorizados por el SRI son las facturas, notas de venta – RISE (Régimen Impositivo Simplificado), liquidaciones de compra, nota de crédito<sup>54</sup> y otros documentos autorizados (SRI (b), 2010), por medio de este documento el encargado de la recepción registrará los ingresos de las mercaderías en su respectivo kárdex. La información básica que debe contener un comprobante de venta es la siguiente:

- 1) Datos del Vendedor o Proveedor: Nombre completo o razón social, nombre comercial, lugar de emisión, dirección y teléfono, número de RUC y Autorización.
- 2) Datos del Cliente: Nombre o razón social, número de RUC, dirección y teléfono.
- 3) Datos Básicos: Denominación (factura, nota de venta, etc.), número de factura, lugar y fecha de emisión, número de guía de remisión, destinatarios (original: adquirente, copia: emisor), fecha de validez.
- 4) Descripción del Producto o Servicio: Cantidad, descripción, precio unitario, precio total, subtotal, descuentos, IVA 0%, IVA 12%, total en números y letras.
- 5) Datos de Imprinta: Nombre completo o razón social, nombre comercial, número de RUC y Autorización (Anexo 31, Figura 38).

El encargado de la recepción de mercaderías deberá revisar no exista errores en la razón social, RUC, dirección y teléfono del comprador, lugar y fecha de emisión y fecha de validez del documento, este debe ser emitido sin tachones o borrones, si por algún motivo una factura es anulada debe llevar el sello o escrito la palabra “ANULADO” y el número de factura que la reemplaza, tanto en la anulada como en la nueva, estas dos deberán ser totalizadas y cerradas individualmente.

---

<sup>52</sup> Documentos elaborados por los establecimientos gráficos autorizados. (SRI (b), 2010)

<sup>53</sup> “Sistema computarizado que permite la emisión directa de comprobantes de venta, [...]” (SRI (b), 2010).

<sup>54</sup> Documento utilizado para las devoluciones del cliente al vendedor, la cantidad y el monto devuelto se los registra con signo negativo.

### **2.2.1.6 Requisición de Producto**

Este documento sirve para autorizar el despacho o salida de los productos almacenados en las bodegas, la requisición indica los artículos, con sus respectivas cantidades, que necesita un área de la empresa hostelera y será entregada a la persona encargada del almacén o bodega, quien registrará en este mismo documento la cantidad despachada de cada producto, la cual será verificada por el colaborador que realizó el pedido o la que recibe el producto, además por medio de este documento el encargado del almacén registrará los egresos de las mercaderías en su respectivo kárdex. Se debe elaborar las requisiciones separadas por departamento o área (una por el área de cocina y otra por el área de salón), cada vez que se requiera un producto almacenado en las bodegas y sin importar la cantidad de artículos solicitados (uno o varios), además debe contar con las firmas de la persona que realizó el pedido, del jefe departamental o de área que la autoriza, de la persona que despacha los productos y de la persona que los recibe, a más de la siempre información: fecha de elaboración y despacho, número o de requisición, área que solicita área que despacha el producto, artículos requeridos, unidad de medida, cantidad pedida, autorizada y entregada o despachada, observaciones y las firmas respectivas, como se indica en el Anexo 31, Figura 49.

#### **2.2.1.6.1 Traspasos y Devoluciones**

Los traspasos son el intercambio de productos entre dos departamentos o áreas diferentes al almacén, los traspasos son llenados de la misma forma que las requisiciones, pero constará el departamento que entrega el producto y el departamento que lo recibe, una vez entregado el producto, se le entrega a la bodega este documento para que ingrese el traspaso en los kárdex respectivos. Las devoluciones se dan cuando un departamento o área de la empresa hostelera regresa un producto al almacén, esta devolución se puede dar por un error en el despacho del producto, porque este no cuenta los estándares de calidad, porque el área solicitante pidió un producto que no requería, o cuando pide más producto del necesario; de igual manera que los traspasos, este será llenado de igual forma que las requisiciones, pero siendo el departamento el que despacha el producto y la bodega el receptor de ese producto.

### 2.2.1.7 Kárdex

Documento de Control y Valorización de Inventarios en el que se registran los ingresos y egresos de materias primas para el control de las existencias o saldos (cantidades), con su respectiva valoración monetaria. Los métodos más utilizados son: Promedio Ponderado, FIFO o PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale), LIFO o UEPS (Último que Entra, Primero que Sale) y Valor Actual o Último Precio (Bravo V. & Ubidia T., 2007), si se cuenta con algún programa informático, las facturas y las requisiciones serán registradas en este, caso contrario se deberán registrar manualmente en las hojas de kárdex (Anexo 31, Figura 50), se debe señalar que se debe contar con una tarjeta por cada producto almacenado, en caso que la empresa hostelera cuente con una Almacén Central se deberá generar kárdex para los productos de esta área y otro para las áreas que reciben los productos, principalmente la cocina, por ejemplo el procesamiento de la información se lo realizará de la siguiente forma:

- Kárdex Almacén

- 1) En la columna “Ingresos” se registran las facturas del proveedor.
- 2) En la columna “Egresos” se registran las requisiciones de Cocina.

- Kárdex Cocina

- 1) En la columna “Ingresos” se registran las requisiciones solicitadas al Almacén.
- 2) En la columna “Egresos” se registran las ventas, es decir se debe multiplicar la receta, elaborada para una porción de producto, por la cantidad de platos vendidos y se disminuye de cada kárdex, la cantidad consumida de cada ingrediente, de cada una de las recetas básicas vendidas, por lo general este proceso se lo realiza si se cuenta con un sistema informático.

#### 2.2.1.7.1 Promedio Ponderado

Este sistema de valorización de inventarios consiste en comparar la cantidad y precio total ingresado con los del saldo, para obtener el precio unitario ponderado se suma la cantidad y el costo total de la columna ingresos con la del saldo y se divide la cantidad total por el precio total (García Colín, 2008), este precio cambiará solo al registrar nuevas compras y con este se valoran las requisiciones de producto y la receta estándar, este método será el utilizado para todos los cálculos realizados en la presente investigación,

puesto que en el Ecuador este sistema de valorización de inventarios es el más utilizado por ser un requerimiento del SRI.

#### 2.2.1.7.2 FIFO o PEPS (*First In, First Out*, Primero que Entra, Primero que Sale)

Este método asume que las primeras mercaderías adquiridas son las primeras en salir, “es decir los materiales de adquisición más antiguos son los primeros en utilizarse.” (García Colín, 2008, pág. 72). Este método es utilizado por las empresas hosteleras para la rotación de sus inventarios, así evitar el daño o caducidad de los artículos almacenados, en otras palabras los inventarios de estas organizaciones se valoriza por el método promedio ponderado y se los rota por el PEPS.

#### 2.2.1.7.3 LIFO o UEPS (*Last In, First Out*, Último en Entrar, Primero en Salir)

Este método asume que las últimas mercaderías adquiridas son las primeras en salir, es decir los materiales de adquisición más nuevos son los primeros en utilizarse (García Colín, 2008), este método no es muy utilizado por las empresa hosteleras, a excepción que esta cuenta con una cava de vinos, a los cuales se los deje madurar para aumentar su precio de venta con el paso de los años.

## 2.2.2 COCINA (PRODUCCIÓN)

### 2.2.2.1 Receta Estándar

Este documento es utilizado por el área de producción para estandarizar las recetas elaboradas en la cocina, sobre todo para que las preparaciones ofertadas siempre tengan la misma composición (ingredientes), sabor, textura y montaje o presentación, para así poder controlar las cantidades utilizadas de cada ingrediente (consumo), determinar el costo real y potencial y establecer el precio de venta al público de la misma (Youshimatz Nava (b), 2006). Este este documento se lo puede dividir en receta estándar de producción, costos, nutrición y sanitación, en relación a los dos primeros estos documentos deben contener un listado detallado de los ingredientes, con su cantidad<sup>55</sup> y su unidad de medida<sup>56</sup> respectiva,

---

<sup>55</sup> **Cantidad:** Está calculada en base al peso, en gramos, de cada porción y la cantidad de porciones a producir, es decir si para elaborar 1 porción de 100 gr de una salsa  $x$ , se necesitan 10 gr de leche, para la elaboración de 5 porciones, se obtendrá en total 500 gr de salsa  $x$  y se necesitarán 50 gr de leche.

con el tipo de receta y de preparación gastronómica (Anexo 19, Tabla 25), a más de estos ítems, para la producción se incorpora el *mise en place* de cada ingrediente (de ser necesario), los procedimientos y técnicas de preparación o cocción, y para costos, el precio de compra unitario y el costo total<sup>57</sup> de cada ingrediente, el costo total de la receta y el de cada porción, cabe recalcar que se debe contar con formatos separados para la receta de producción y para la de costos (Anexo 31, Figuras 51 y 52), a su vez a este documento se lo puede dividir, por el tipo de receta en: 1) Básica, la cual es utilizada para los productos o platos de venta; y, 2) Complementaria, la cual es utilizada para las preparaciones previas, ítem de receta básica o subproductos (Youshimatz Nava (b), 2006).

### 2.2.2.2 Rendimiento de Cárnicos

Para el control del fraccionamiento y limpieza de los géneros cárnicos en necesario llevar un control de los desperdicios y el cálculo del nuevo precio unitario, una vez porcionado todo el alimento, el corte principal<sup>58</sup> o más importante absorberá el costo del desperdicio, para lo cual se utilizan formatos de control del rendimiento de los géneros cárnicos (Youshimatz Nava (b), 2006), como el presentado en el Anexo 31, Figura 53. Algunas empresas hosteleras manejan documentos similares para el control del rendimiento de frutas utilizadas para jugos.

### 2.2.2.3 Otros Documentos de Control

#### 2.2.2.3.1 Comida de Personal

Este documento es utilizado para determinar la cantidad de materias primas utilizadas en la alimentación de los colaboradores de la empresa hostelera, se debe llevar un registro diario de las preparaciones con sus ingredientes, cantidad y número de porciones elaboradas, para así valorizar las materias primas utilizadas y debitarlas del consumo bruto, puesto que estas no representa un ingreso sino un gasto, y para contrastar

---

<sup>56</sup> **Unidad de Medida:** En las recetas estándar las unidades de medida mayormente utilizadas y aceptadas son el gramo y el centímetro cúbico o mililitro.

<sup>57</sup> **Costo Total (de cada ingrediente):** Cantidad x Precio de Compra Unitario.

<sup>58</sup> Un lomo fino puede ser porcionado de la siguiente forma: del centro se obtienen cortes de 180 g. a 200 g. (a la carta), la siguiente parte para cortes de 120 g. a 80 g. (banquetes y buffet), y las puntas de 50g. a 60g. (coctel – canapés), siendo por lo general el más importante el corte a la carta.

esta información con la cantidad de empleados que asistieron a trabajar en ese día. (Anexo 31, Figura 54)

#### **2.2.2.3.2 Producción Diaria – Venta**

Este documento es utilizado para el registro de todas las preparaciones elaboradas para la venta en un turno o día de trabajo y de un área específica de producción (cocina, pastelería, etc.), la información que debe contar este documento es la siguiente: tipo de preparación, ingredientes de cada preparación (opcional), cantidad de cada ingrediente (opcional) y número de porciones o platos preparados. (Anexo 31, Figura 55)

#### **2.2.2.3.3 Producción Diaria – Recetas Complementarios**

Este documento es utilizado para el registro de las pre-elaboraciones que vayan a ser almacenadas, en esta se registra el nombre de la receta complementaria preparada con la cantidad producida, este dato se registrará en la columna “Ingreso” del kárdex de este ítem de receta preparaciones elaboradas para un evento específico y de un área específica de producción (cocina, pastelería, etc.), a más de la siguiente información: tipo de preparación, ingredientes de cada preparación y cantidad de cada ingrediente. (Anexo 31, Figura 56)

#### **2.2.2.3.4 Producción Eventos**

Este documento es utilizado para el registro de todas las preparaciones elaboradas para un evento específico y de un área específica de producción (cocina, pastelería, etc.), la información que debe contar este documento es la siguiente: tipo de preparación, ingredientes de cada preparación, cantidad de cada ingrediente, el nombre o razón social del cliente y el número de orden de evento. (Anexo 31, Figura 57)

#### **2.2.2.3.5 Producción Buffet**

Este documento es utilizado para el registro de todas las preparaciones elaboradas para un buffet específico, que no se para un evento, puesto que de ser así se lo registrará en el documento anterior, y de un área específica de producción (cocina, pastelería, etc.), la información que debe contar este documento es la siguiente: tipo de preparación, ingredientes de cada preparación, cantidad de cada ingrediente, el tipo de buffet ofertado,

como por ejemplo buffet desayuno, buffet almuerzo, buffet dominical, buffet de ensaladas, etc. (Anexo 31, Figura 58)

## **2.2.3 SERVICIO (SALÓN)**

### **2.2.3.1 Comanda**

Es el documento utilizado para tomar la orden a los clientes en el salón, así poder contar un registro de las preparaciones vendidas en un día específico y contar con la información necesaria para la facturación del servicio de A&B, consta de tres copias una para área de producción (original), otra para la caja (primera copia) y la para el última para el mesero (segunda copia) (Romero M., 2008). La información que debe contener este documento es la siguiente: número, fecha, número de mesa, número de habitación (solo para las empresas de alojamiento), número de clientes o cubiertos, nombre o código del mesero, tiempos del servicio<sup>59</sup> (Bachs & Vives, 2002), y observaciones para colocar los requerimientos específicos del cliente como puede ser el término de cocción de una carne de res o algún ingrediente que el comensal no desee, por ejemplo “sin cebolla”, y en el caso que solicite un ingrediente que no forma parte de la preparación pedida, este por lo general es cobrado como un extra o porción, como por ejemplo agregar tocino en una hamburguesa o pizza. (Anexo 31, Figura 59)

### **2.2.3.2 Instructivo Evento**

Es el documento utilizado para informar a las diferentes áreas o departamentos involucrados, operativos y administrativos, sobre la prestación de un servicio de evento específico que se puede llevar a cabo dentro (salones) o fuera (catering) de las instalaciones de la empresa hostelera, la información requerida para este documentos es la siguiente: número de orden de evento, lugar y fecha de realización del evento, tipo de evento, salón o dirección donde se efectuará el evento, nombre o razón social, RUC, dirección y teléfonos del cliente, nombre, teléfono y e-mail del la persona de contacto, número de invitados, forma de pago, hora de inicio del evento, hora del servicio de alimentos y bebidas, tipo de menú y cantidad de platos vendidos, tipo de montaje del salón, mantelería y servicio, equipos alquilados, observaciones para producción y servicio, precio

---

<sup>59</sup> “Consiste en señalar mediante una raya horizontal cuándo deben pasarse los platos comandados. Por ejemplo: un menú formado por tres platos tiene tres tiempos de pase.” (Bachs & Vives, 2002, pág. 117)

unitario (por persona) del servicio, subtotal, impuestos, total a pagar, monto adelantos y saldo por pagar y las áreas involucradas a las que se le entregará una copia del Instructivo, como se lo indica en el Anexo 31, Figura 60. (Bachs & Vives, 2002), además el capitán o maître deberá elaborar una comanda al final del evento con todas las preparaciones alimenticias o bebidas servidas, la cual será remitida junto al instructivo a la caja para la facturación del mismo.

### **2.2.3.3 Comprobante de Venta**

Consta de la misma información presentada en el apartado 2.4.1.4 (Anexo 31, Figura 48), más un casillero para el cálculo del 10% de servicio, la diferencia es que en esta fase la empresa hostelera es la vendedora, por lo tanto es quien elabora el documento de venta y entregará el original de este a sus clientes.

### **2.2.3.4 Vale o Cheque Funcionario**

Este documento es utilizado para la contabilización de los auto-consumos de la empresa hostelera, llevados a cabo por el personal autorizado, por lo general los gerentes, administradores, gerentes departamentales, etc. y los dueños, este documento consta de la misma información que el comprobante de venta (Anexo 31, Figura 48), tan solo cambia el nombre del tipo de documento, puesto que si bien estas preparaciones no son producidas para la venta, es necesario el pagar impuestos sobre estas transacciones.

## **2.3 CONTABILIDAD DE COSTOS PARA EMPRESAS HOSTELERAS**

A la Contabilidad de Costos se la define como:

(...) la aplicación de los principios contables con el fin de determinar el valor total de la materia prima, mano de obra y otros insumos utilizados en la obtención de un producto terminado o en la prestación de un servicio. MOLINA, Antonio. Contabilidad de Costos. Pág. 27, citado por: (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 1)

“La contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, ventas, administración y financiamiento.” (García Colín, 2008, pág. 8)



La Contabilidad de Costos es una rama especializada de la Contabilidad General, permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de los costos utilizados en la empresa; por lo tanto, determina el costo de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que intervienen para la elaboración de un producto terminado o la prestación de un servicio. (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 1)

La Contabilidad de Costos es el arte o la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y, con base en dicha información, tomara decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y el control de los mismos. HARGADON, Bernardo Jr. MÚNERA Cárdenas, Armando. Contabilidad de Costos. Pág. 1, citado por: (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 1)

Por lo tanto, enfocándose en el área de A&B, a la **Contabilidad de Costos** se la puede definir como la aplicación de principios contables para analizar, clasificar, calcular, registrar, controlar, interpretar, informar, predeterminar y presupuestar todos los costos de producción y gastos de operación generados por una empresa para la preparación de productos comestibles y brindar el servicio de alimentación e hidratación, siendo esta información base para la toma de decisiones, planeación y control de los mismos, la cual al ser una rama de la contabilidad general forma parte del departamento o área Financiera o Contable, pero el control lo efectúa a la operación del departamento o área de A&B, como se lo puede apreciar en la Anexo 32, Figura 61.

### 2.3.1 COSTO

Para tener claros los conceptos básicos referentes al término Costo y no confundirlos con el término Gasto se puede citar a los siguientes autores:

“El costo de los productos fabricados está dado por los costos de producción en que fue necesario incurrir para su fabricación. HARGADON, Bernard J. MÚNERA Armando. Contabilidad de Costos. Pág. 5”. Citado por: (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 13)

El costo constituye la base para el costeo de productos, la evaluación de desempeño y la toma de decisiones gerenciales. El costo se define como el “valor” sacrificado para obtener bienes o servicios. POLIMENI – PABOZZI – ADELBERG. Contabilidad de Costos. Pág. 10. Citado por: (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 13)

La palabra costo sugiere la idea de recuperación a través de las ventas y, tradicionalmente la diferencia con los gastos es porque éstos no se recuperan a través de ellas. MARTÍ de Adalid, María Teresa, SOLORIO Jiménez, Eduardo. Contabilidad de Costos. Pág. 3. Citado por: (Bravo V. & Ubidia T., 2007, pág. 13)

Para Bravo y Ubidia, en su libro “Contabilidad de Costos” (2007), define a estos dos términos como:

**Costo:** Son los desembolsos que realiza una empresa para la fabricación o elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

El costo constituye una inversión, es recuperable, trae consigo ganancia, es un concepto que tiene vigencia en la empresa industrial. (pág. 13)

“**Gastos:** Son los desembolsos que se realizan en las funciones de financiamiento, administración y ventas para cumplir con los objetivos de la empresa.” (pág. 14)

Mientras que para Ricardo Rodríguez, en su libro “Costos Aplicados en Hotelería, Alimentos y Bebidas” (2012), los define como:

“Costo es la sumatoria de todos los *pagos y causaciones* en que se incurre, para la producción de un artículo o prestación de un servicio, independientemente de los gastos administrativos, ventas y financieros.” (pág. 31)

**Gasto:** Es la sumatoria de todos los *pagos y causaciones* en que se incurre y necesarios para la administración y venta del producto o servicio en un período dado.

Se clasifica como gasto:

- Administrativos o gerenciales
- Ventas (marketing)
- Financieros

Son el apoyo de la producción desde el inicio del proceso hasta la venta, para obtener el resultado final de utilidad o pérdida. (pág. 33)

García Colín, en su libro “Contabilidad de Costos” (2008), realiza un análisis más profundo sobre estos términos y su diferenciación, siendo estos los siguientes:

**Costo** lo consideramos como el *valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que adquieren*. En el momento de la adquisición se incurre en el costo, lo cual puede originar beneficios presentes o futuros y, por lo tanto, tratarse como: (pág. 9)

**Costos del producto o costos inventariables:** Son los costos relacionados con la función de producción: es decir, de materia prima directa, mano de obra directa y a los cargos indirectos. Estos costos se incorporan a los inventarios de materias primas, productos en proceso y artículos terminados, y se reflejan como activo circulante en el balance general. Los costos totales del producto se los lleva al estado de resultados cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando al renglón de costos de los artículos vendidos. (pág. 10)

**Costos del período o costos no inventariables (gasto)** Son los costos que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados. Se relacionan con las funciones de ventas y administración de la empresa. Estos no se incorporan a los inventarios: se llevan al estado de resultados a través del renglón de gastos de ventas, gastos administrativos y gastos financieros, en los períodos en los cuales se incurre. (pág. 10)

**Costos capitalizables** Son aquellos que se capitalizan como activo fijo o cargos diferidos y después se deprecian y amortizan a medida que se usan o expiran: dan origen a cargos inventariables (costos) o del período (gastos). (pág. 10)

Además el autor nos ilustra estos conceptos para comprender mejor estos procesos de asignación de los costos y gastos en la operación de una empresa industrial, como se muestra en el Anexo 33, Figura 62, y llega a la conclusión que los costos y gasto, desde un punto de vista general, son iguales y sus diferencias fundamentales se dan por “la función a la que se asigna” y el “tratamiento contable”, como se explicó anteriormente, y, García Colín, sustenta esta afirmación con la siguiente definición:

**Costo y gasto:** El sacrificio realizado se mide en unidades monetarias, mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en que se obtiene el beneficio.

En el momento de la adquisición se incurre en el costo, el cual puede beneficiar al período en el que se origina o a uno o varios posteriores a aquel en que se efectuó. (pág. 10)

Por medio de estos conceptos, y desde la visión del área de investigación de esta tesis, se puede determinar los siguientes conceptos relacionados con el costo y el gasto, tomando en cuenta que no se utilizará la clasificación de costos, pero si los conceptos, presentada por García Colín, puesto que en esta investigación se pretenden definir y diferenciar claramente los conceptos de costo y gasto.

**Costo:** Son todos los recursos utilizados en la elaboración de productos comestibles y en la prestación del servicio de alimentación e hidratación, los cuales están representados en unidades monetarias. A estos recursos se los denomina como Costo de Producción y Servicio, siendo los elementos de este la materia prima directa, el talento humano o mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación y servicio (Anexo 34, Figura 63). Los costos solo se generan el momento en que se efectúa la venta de las diferentes preparaciones ofertadas, es decir, se los registra en el Estado de Pérdidas y Ganancias, como parte del rubro Costo de Ventas, y si todavía se encuentran almacenados, a excepción del talento humano, se los contabiliza en rubro de Inventario de Materias

Primas o Productos en Proceso, como parte de los Activos Circulantes del Balance General.

**Gasto:** Son todos los recursos monetarios utilizados para el mercado, la administración y la financiación de la empresa hostelera, para así cumplir con los objetivos institucionales y apoyar al área de producción. Estos esta divididos en gastos administrativos o gerenciales, de ventas o mercadeo, y, financieros o bancarios. Los gastos son registrados en el período contable en el que son utilizados y es decir no constan en los inventarios y se los registra en el Estado de Pérdidas y Ganancias en el rubro Gastos.

### 2.3.1.1 Clasificación de Costos

#### 2.3.1.1.1 Por su identificación en el Producto o Servicio

- 1.- **Costo Directo:** Son los costos que se los puede identificar, cuantificar, y/o percibir en el producto final o en el servicio prestado, como por ejemplo la materia prima directa y el talento humano directo. (Bravo V. & Ubidia T., 2007)
- 2.- **Costo Indirecto:** Son los costos que no se los puede identificar, cuantificar, y/o percibir en el producto final o en el servicio prestado, como por ejemplo la materia prima indirecta, el talento humano indirecto, arriendos, depreciaciones, servicios básicos, seguros, etc. (Bravo V. & Ubidia T., 2007)

#### 2.3.1.1.2 Por el Volumen de Producción o Venta

- 1.- **Costo Variable:** Son los costos que varían proporcionalmente de acuerdo a los volúmenes de producción o ventas, como por ejemplo la materia prima, combustibles, horas extras o suplementarias (talento humano variable), etc. (Bravo V. & Ubidia T., 2007)
- 2.- **Costo Fijo:** Son los costos que se mantienen constantes, por un periodo de tiempo determinado, independientemente de los niveles de producción o venta, como por ejemplo los arriendos, sueldos (talento humano fijo), depreciaciones, seguros, servicio de internet, televisión por cable o satelital, etc.
- 3.- **Costo Mixto:** Son los costos que constan de una parte fija y otra variable, como por ejemplo los servicios básicos (Bravo V. & Ubidia T., 2007), los cuales en el Ecuador tienen una tarifa básica, independientemente del consumo, y un rubro variable a raíz del consumo del mismo en un periodo de tiempo determinado.

### 2.3.1.1.3 Por el momento de su determinación u origen de los datos

- 1.- **Costo Histórico (Real):** Son los costos que se determinan al finalizar un periodo contable o de costos (García Colín, 2008), como por ejemplo el Costo de Venta de Alimentos y Bebidas de un mes o año específico.
- 2.- **Costo Predeterminado:** “Son aquellos costos que se determinan con anterioridad al periodo de costos o durante el transcurso del mismo.” (García Colín, 2008, pág. 13), como por ejemplo el Costo Potencial de una preparación gastronómica o el Costo Potencial Ponderado de un tipo de menú.

### 2.3.1.1.4 Por la función en la que se incurre

- 1.- **Costo de Producción y Servicio:** Son los costos que se generan en el proceso de transformación de las materias primas en preparaciones alimenticias terminadas, los elementos que conforman este costo son la materia prima directa, talento humano o mano de obra directa y costos indirectos de producción y servicio. (García Colín, 2008)
  - a) Materia Prima Directa: Son los alimentos y/o las bebidas utilizadas para la elaboración de un producto comestible y se las puede percibir como parte de este por medio de los sentidos. Desde su adquisición y previo a su utilización, estas son registradas en el *Kárdex* de materias primas (Inventarios) en unidades monetarias y de medida (botella, lata, etc.), peso (kilogramo) o capacidad (litro). El costo de estas se lo registra para cada período contable, en el Estado de Resultados, el cual puede ser calculado por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r}
 \text{Inventario Inicial de Materias Primas} \\
 + \text{ Compras de Materias Primas} \\
 \hline
 = \text{Materia Prima Disponible} \\
 - \text{ Inventario Final de Materias Primas} \\
 \hline
 = \text{Consumo de Materias Primas (A\&B)}
 \end{array}$$

- b) Talento Humano o Mano de Obra Directa: Son los egresos de dinero por concepto del pago de sueldos y salarios de los colaboradores encargados de la preparación de los productos vendidos (cocineros/as) y el servicio de los mismos a los clientes (meseros/as). Este rubro es registrado en el Estado de Resultados como Mano de Obra directa, además con dicha información, la Contraloría de Costos, puede

asignar un costo fijo unitario a cada una de las preparaciones ofertadas, para el posterior cálculo del Precio de Venta Sugerido, por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Costo Total de Talento Humano directo} \\ & \div \text{Cantidad Total de Productos vendidos} \\ & = \text{Costo Unitario de Talento Humano directo} \end{aligned}$$

- c) Costo Indirecto de Fabricación y Servicio (CIF): Son todos los recursos, expresados en unidades monetarias, que no son parte integral de los productos y el servicio ofertado, pero que ayudan a la consecución de la venta de los mismos. Este tipo de costos está compuesto por materia prima indirecta (servilletas, contenedores desechables, etc.), mano de obra indirecta (personal de limpieza, supervisión, etc.), y otros costos indirectos, como por ejemplo combustibles (gas), servicios básicos (agua, energía eléctrica y teléfono), depreciaciones, amortizaciones, seguros y mantenimiento de activos fijos, arriendos, otros servicios (televisión pagada, internet, etc.), entre otros. Se los puede asignar como un costo fijo unitario a cada una de las preparaciones ofertadas, para el posterior cálculo del Precio de Venta Sugerido, por medio de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Total Costos Indirectos de Fabricación y Servicio} \\ & \div \text{Cantidad Total de Productos vendidos} \\ & = \text{Costos Indirectos de Fabricación y Servicio Unitario} \end{aligned}$$

### 2.3.1.2 Clasificación de Gastos

- 1.- **Gastos Administrativos o Gerenciales:** Son los egresos de dinero generados en el área Administrativa, para el funcionamiento u operación de la empresa, este tipo de gasto puede estar compuesto por rubros como sueldos y salarios del área administrativa (gerente general, gerente de mercadeo, contador, contralor de costos, etc.), gastos gerenciales, contratación de servicios profesionales (legales, auditorías externas, etc.), depreciaciones, amortizaciones, seguros y mantenimiento de activos fijos, arriendos y servicios básicos (agua, energía eléctrica y teléfono) de esta área, impuestos, entre otros.
- 2.- **Gastos de Ventas o Mercadeo:** Son los egresos de dinero generados para la comercialización de los productos ofertados, como por ejemplo comisiones sobre las ventas, publicidad, promoción, entre otros.

3.- **Gastos Financieros:** Son todos los egresos de dineros generados por los intereses sobre préstamos bancarios y otros gastos bancarios, como mantenimiento de cuentas, renovación de tarjetas de crédito, emisión de chequeras, entre otros.

### 2.3.1.3 Diferencias y Semejanzas entre Costo y Gasto

Por medio del análisis de los conceptos de costo y gasto podemos determinar que se diferencian por la función en las que se les asigna, mientras que los costos están relacionados con los procesos de producción y servicio, los gastos lo están con los procesos de administración, mercadeo y financiamiento, y, por su comportamiento contable, ya que los costos son registrados, previo a su venta, como parte de los inventarios de materias primas en el balance general y se incorporan al estado de resultados, como costo de ventas, una vez realizada la adquisición de los diferentes productos ofertados por parte de los clientes, a diferencia de los gastos que son registrados solo en el estado de resultados, en el período en que se incurre, por lo que se concluye que estos no son parte del proceso de producción y servicio, en otras palabras se puede decir que a los gastos no se los toma en cuenta en el valor de las preparaciones terminadas (García Colín, 2008). Pero a la par se puede afirmar que los costos y gastos se asemejan, a más de por estar representados en unidades monetarias, porque los dos generan una disminución de los activos o aumentos en los pasivos el momento en los que se los adquiere y/o utiliza (García Colín, 2008), y mediante el registro de los costos y gastos, en el Estado de Pérdidas y Ganancias, se puede determinar la utilidad o pérdida de un período contable. Para clarificar estos conceptos se presentan en el Anexo 35, Figuras 64 y 65, en los cuales se puede apreciar la asignación de los costos en el Balance General y el Estado de Resultados, y los gastos, en este último documento financiero.

## 2.4 SISTEMAS DE CONTROL O INFORMACIÓN DE COSTOS

Para la determinación de un diseño de información de costos es necesario conocer la realidad, los procesos necesarios para la elaboración de un bien o la prestación de un servicio (García Colín, 2008), mejor aún si se cuenta con un conocimiento teórico-práctico; es así que para la prestación del servicio A&B es necesario indicar que se tiene a la par procesos de productivos en las cocinas y de servicio al cliente en los puntos de venta, con mayor o menor complejidad dependiendo del tipo de empresa. Es por estas razones que

para el costeo del servicio de A&B en las empresas hosteleras se separara la materia prima directa (A&B) de los demás elementos del costo de producción, para este primer elemento se determinará el costo unitario de cada preparación por medio de las recetas estándar y para la determinación del costo total se multiplica cada una de esta por su cantidad total de venta en un periodo de tiempo determinado, que por lo general es de un mes, y para la determinación del costo unitario de talento humano directo y los CIF se utilizar el método de costeo por absorción.

#### 2.4.1 RECETA ESTÁNDAR DE COSTOS

Para determinar el costo unitario de la materia prima cada uno de los platos ofertados se utiliza se costea los ingredientes que conforman una receta estándar, como se puede apreciar en el Anexo 36, Tabla 26, la información básica para este documento es la siguiente: Nombre del plato o preparación, número de porciones, peso por porción en gramos, tipo de recetas, ingredientes (las recetas básicas o de venta pueden tener como ingredientes a las recetas complementarias o pre-elaboraciones), cantidad de cada ingrediente, unidad de medida de cada ingrediente, costo unitario de compra de cada ingrediente, costo total de cada ingrediente (cantidad x costo unitario de compra), subtotal receta (sumatoria del costo total de cada ingrediente), extras<sup>60</sup> (subtotal receta x porcentaje de extras), costo total receta (subtotal receta + extras), costo por porción (costo total receta ÷ número de porciones), costo por gramo (costo total receta ÷ peso por porción), este último dato es mayormente utilizado para las recetas complementarias.

Cálculo del Precio de Venta Sugerido (PVSug): Para C. Ojugo, en su libro Control de Costos en la Restauración (2004), la fijación los precios para los productos gastronómicos es una tarea crítica para las empresas, puesto que “[...] representa el juicio final de la relación calidad/precio de todo lo que el restaurante tiene para ofrecer.” (pág. 42), si el precio pagado es inferior al que el comensal pensaba cancelar se da una buena percepción en la relación calidad/precio, si este es superior al esperado, ya sea por motivaciones económicas o por la relación calidad/precio, se resistirá a frecuentar este local, y si el precio es demasiado bajo comparado con la de un establecimiento similar, “[...] el cliente puede cuestionar la calidad y el tamaño de la ración” (pág. 42)

---

<sup>60</sup> Se asigna un porcentaje para costear condimentos o sazoadores que son utilizados en cantidades mínimas y es difícil determinar su costo, como por ejemplo una pizca de sal, una hoja de laurel, unas gotas de limón.



El área de costos de la empresa hostelera son podrá sugerir los precios de venta acorde a los costos obtenidos, para tomar la decisión final sobre los precios de venta se debe analizar el precio que está dispuesto a pagar el segmento de mercado al que se atiende, la percepción de este hacia la empresa, los precios de la competencia y la posición de la empresa frente a estos (líder de mercado, otra empresa más en el mercado o un nuevo establecimiento) y por lo general se los suele cambiar al cabo de seis meses a un año. Una vez obtenido el costo de producción de cada receta se puede determinar la utilidad que desea ganar cada empresa hostelera en cada preparación ofertada, el precio tendrá relación con la categoría del establecimiento, independientemente del costo de producción, por ejemplo si una cadena de restaurantes de comida rápida manejara costos por porción similares, en preparaciones comunes, al de un hotel de lujo, los precios de venta serán totalmente diferentes (Anexo 36, Tabla 27), para la obtención de los precios de venta sugeridos se utiliza la siguiente fórmula:

a. Precio de Venta Sugerido: Costo Unitario Producción + (Costo Unitario Producción x % de Utilidad). Para el ejemplo presentado en el Anexo 36, Tablas 27 y 28, Pescado en Salsa de Camarón, se obtiene el precio de venta sugerido de la siguiente forma:

▪ Costo por Poción:		\$ 2,44
▪ Costo Unitario MO y CIF:		\$ 1,05
▪ Costo Unitario de Producción:	$\$ 2,44 + \$ 1,05 =$	<b>\$ 3,49</b>
▪ Utilidad Porcentaje:		110%
▪ Utilidad Monto:	$\$ 3,49 \times 110\% =$	<b>\$ 3,84</b>
▪ Precio de Venta Sugerido:	$\$ 3,49 + \$ 3,84 =$	<b>\$ 7,33</b>

#### 2.4.1.1 Según el Método de Costeo

Costeo por Absorción: Este método relaciona los elementos del costo de producción con el volumen de producción, independiente que estos sean fijos o variables (García Colín, 2008), es por esta razón que se lo utilizará para la determinación de costo unitario del talento humano directo (MO) y costos indirectos de fabricación y servicio (CIF), este es obtenido al final del periodo de corte, el cual por lo general es mensual y “El registro de todos los costos se debita al producto, departamento o servicio específico a la espera del cierre para conocer el total.” (Rodríguez, 2012, pág. 113), como se lo puede

apreciar en el Anexo 36, Tabla 27, los cálculos necesarios para la determinación del costo unitario son los siguientes:

- a. Costo Total MO y CIF: Es igual a la sumatoria de todos los rubros que componen estos dos elementos del costo de producción, los cuales serán determinados por medio de los Costos Históricos.
- b. Cantidad Total de Venta: Es igual a la sumatoria de la Cantidad Total de Venta de cada una de las preparaciones ofertadas.
- c. Costo Unitario MO y CIF: Costo Total MO y CIF ÷ Cantidad Total de Venta.

#### 2.4.1.2 Cálculo del Costo de Producción

Para la obtención del costo unitario de producción de cada una de las recetas ofertadas se lo hará por medio de la siguiente fórmula, como se lo puede apreciar en el Anexo 36, Tabla 27.

- a. Costo Unitario de Producción: Costo por Porción<sup>61</sup> + Costo Unitario MO y CIF.

Y para la obtención de costo total de producción por medio de las siguientes fórmulas, como se lo puede apreciar en el Anexo 36, Tabla 27.

- b. Costo Total de Producción por recetas: Costo Unitario de Producción x Cantidad Total de Venta de cada receta.
- c. Costo Total de Producción:  $\sum$  Costo Total de Producción de cada receta, o, Costo Total Recetas + Costo Total MO y CIF.
- d. Costo Total MP por receta: Costo por Porción x Cantidad Total de Venta de cada receta.
- e. Costo Total MP:  $\sum$  Costo Total MP por receta.

#### 2.4.1.3 Según el Momento en el que se Determinan los Costos

Costo Histórico (Real): “Son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del período de costos. Para acumular los costos totales y determinar los unitarios de producción, debe esperarse la conclusión de cada período de costos.” (García Colín, 2008, pág. 120), en la empresa hostelera la determinación del costo del servicio de A&B se lo realiza al fin de cada mes para la realización de informes contables, pero al existir problemas se suele realizar un corte al quince del mes, los costos de los eventos son

---

<sup>61</sup> Costo Unitario MP (Materia Prima)

calculados al finalizar los mismos, por el sistema de orden de producción, pero el registro contable se lo realiza a fin de mes. La desventaja del costo histórico es que el costo unitario de las preparaciones solo se lo conoce días después de su venta, por lo cual la información no se la obtiene de forma oportuna para la toma de decisiones (García Colín, 2008), por esta razón y por la especulación en los precios de algunas materias primas es necesario un control de costos efectivo y la utilización de estos datos históricos para la elaboración de presupuestos.

#### **2.4.1.4 Según las Características de la Producción**

Por Orden de Producción: En el sector hostelero se la determina como Orden de Servicio, para la venta de eventos, como por ejemplo seminarios, bodas, congresos, entre otros, y mediante la utilización de costos históricos se elabora una cotización al cliente, puesto que el proceso productivo se efectúa de acuerdo a una orden de producción (instructivo de eventos), que contiene instrucciones concretas y específicas para la elaboración de los alimentos, prestación del servicio y la disposición (montaje) del salón o el área destinada al servicio en el caso del catering (Rodríguez, 2012); para el cálculo del costo es necesario identificar los tres elementos del costo en la orden de producción, y “el costo unitario de producción se lo obtiene al dividir el costo total de producción entre el total de unidades producida en cada orden” (García Colín, 2008, pág. 117), en la empresa hostelera el costo total representa el costo de evento y el costos de la prestación del servicio se lo integra al costo del menú pactado.

#### **2.4.1.5 Costo Potencial y Costo Potencial Ponderado**

Costo Potencial: Este el costo que debería tener una receta si se la realiza como está estipulado en la receta estándar de producción, el cual es utilizado por la empresas hosteleras para determinar su eficiencia frente a los costos reales, las diferencias entre este y el costo real se pueden dar por solicitudes del cliente, como por ejemplo solicitar un plato si un ingrediente específico (hamburguesa sin cebolla y tomate), bajas en inventario por daño de materias primas, en producción como el quemar un alimento o tener desperdicio innecesarios, y en servicio por tomar mal la orden o comanda (Ojugo, 2004), a este representa el porcentaje de costo de la materia prima en relación a su precio de venta al público (Youshimatz Nava (b), 2006). El costo potencial aumenta o disminuye por los siguientes factores:

- a. Si se mantiene fijo el Precio de Venta al Público: Por cambios en el costo de compra de materias primas y el peso de la porción, afectando estos dos directamente al costo por porción, si estos dos aumentan el costo por porción aumenta y por ende el costo potencial también aumenta y viceversa, como lo muestra la Tabla 3.
- b. Si se mantiene fijo el Costo por Porción: Se refiere a que el costo de compra de las materias primas y el peso de la porción permanecen constantes y los cambios se dan el precio de venta al público, afectando inversamente al costo potencial, es decir si el precio de venta al público aumentan el costo potencial disminuye y viceversa, como lo muestra la Tabla 9.

**Tabla 9 -** Factores que inciden en el Aumento o Disminución del Costo Potencial

		Precio de Venta al Público Fijo		Costo por Porción Fijo
Costo Potencial Aumenta	Aumenta Peso por Porción	Aumenta	Aumenta Costo por Porción	Disminuye PVP
	Aumenta Costo Compra MP	Aumenta		
Costo Potencial Disminuye	Disminuye Peso por Porción	Disminuye	Disminuye Costo por Porción	Aumenta PVP
	Disminuye Costo Compra MP	Disminuye		

Costo por Porción	COSTO POR PORCIÓN			Costo por Porción	PVP		
	Actual	Aumenta	Disminuye		Actual	Aumenta	Disminuye
\$ 8,20	\$ 2,44	\$ 2,55	\$ 2,33	\$ 2,44	\$ 8,20	\$ 8,50	\$ 8,00
	COSTO POTENCIAL				COSTO POTENCIAL		
	Receta	Aumenta	Disminuye		Receta	Disminuye	Aumenta
	29,76%	31,10%	28,41%		29,76%	28,71%	30,50%

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

- Costo Potencial Ponderado: Este el costo que debería tener un menú si se la realizan todas las preparaciones como está estipulado en la receta estándar de producción, este método pondera el costo potencial de cada preparación de acuerdo a la cantidad total vendida de esta, esto ayuda a equilibrar la oferta total puesto que en la realidad se puede tener un plato con un alto costo pero que le da imagen al establecimiento, como por ejemplo preparaciones con langosta o langostinos, pero a la vez se puede tener otros con costos muy bajos, que ayudan a absorber las pérdidas que puede generar el primero o a equilibrar el costo de todo el menú, para el cálculo del costo potencial de una receta se utiliza las siguientes fórmulas, como se indica en el Anexo 37, Tabla 29 y 30
  - Producto por receta: Costo Potencial x Cantidad Total de Venta por receta.
  - Producto Total:  $\sum$  Producto por receta.

- Cantidad Total Venta:  $\sum$  Cantidad Total de Venta por receta
- Costo Potencial Ponderado:  $\text{Producto Total} \div \text{Cantidad Total Venta}$ .

#### 2.4.1.6 Costo de Venta de Alimentos y Bebidas

El costo de venta de A&B es el costo real que la empresa requirió para prestar el servicio de A&B en un periodo de tiempo determinado y se lo registra en el estado de pérdidas y ganancias (Ojugo, 2004), para la obtención es necesario determinar el consumo bruto de las materias primas, dato que se obtiene por medio de la elaboración de inventarios físicos, a este se le restan los autoconsumos<sup>62</sup> y bajas de inventario, costo neto, y se lo contrasta con las ventas netas, es decir se divide el consumo neto para las ventas y se multiplica por el cien por ciento, por ejemplo si el costo de venta de A&B es igual al 35%, este dato nos indica que si las ventas son el 100%, el 35% de este valor representa el consumo neto de materia prima, como se lo indica en la Tabla 10, cabe señalar que el costo de ventas de A&B que manejan las empresas hosteleras en el Ecuador está entre el 30% al 35% en promedio.

**Tabla 10 -** Ejemplo de Cálculo del Costo de Venta de Alimentos y Bebidas

Inventario Inicial MP	\$ 5.300,00
+ Compras MP	\$ 6.150,00
<b>= Mercadería Disponible</b>	<b>\$ 11.450,00</b>
- Inventario Final MP	\$ 4.250,00
<b>= Costo Bruto MP</b>	<b>\$ 7.200,00</b>
- Bajas de Inventario y en Producción	\$ 150,00
- Autoconsumos	\$ 425,00
<b>= Costo Neto MP (Costo de Venta A&amp;B)</b>	<b>\$ 6.625,00</b>
<b>Ventas Netas A&amp;B</b>	<b>\$ 18.929,50</b>
<b>= % Costo de Venta de A&amp;B</b>	<b>35,00%</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

---

<sup>62</sup> Son todas la preparaciones alimenticias producidas o adquiridas por la empresa que no están destinadas para la venta, como por ejemplo cortesías a clientes, la alimentación de la gerencia y los dueños, la comida del persona, etc.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES HOSTELERAS EN EL ÁREA DE COSTOS

Como primer paso para determinar el estado de situación de las pymes de este sector es necesario identificar el universo de estudio por medio del Catastro del Ministerio de Turismo de la provincia de Pichincha, del año 2012, es decir establecer las organizaciones que cuenten con las características del objeto de estudio de la presente investigación, para así calcular la muestra de estudio e identificar la realidad de estas en el área de costos.

#### 3.1.1 VARIABLES PARA LA DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

Las empresas objeto de la presente investigación son las pymes hosteleras que cuenten con el servicio de A&B, ubicadas en las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, además al pertenecer este tipo de empresas al sector de Turismo, y para continuar con la determinación del universo, se las disgregará de acuerdo a la clasificación del Catastro de Pichincha del Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2012), por medio de los siguientes factores, como se lo indica en la Tabla 11 y el Anexo 38, Tabla 31, a más a continuación se puede observar el proceso de identificación de las empresas que serán objeto del estudio:

- 1.- **Actividad Turística:** De todas las actividades registradas por el MINTUR (2012), se analizarán las empresas que pertenezcan a las actividades de Alojamiento, Comidas y Bebidas, y Recreación, Diversión, Esparcimiento.
- 2.- **Tipo de Actividad:** De todos los tipos de actividades para las empresas anteriormente escogidas, como se indica en la se analizarán los siguientes:
  - Alojamiento: Hostales y Hoteles.
  - Comidas y Bebidas (A&B): Cafeterías, Fuentes de Soda y Restaurantes.
  - Recreación, Diversión, Esparcimiento: Salas de Eventos y Banquetes.
- 3.- **Categoría:** De todas las categorías para los tipos de actividades escogidas, se analizarán las empresas que se encuentran en las siguientes categorías:
  - Hostal: Segunda y Tercera.
  - Hotel: Segunda, Tercera y Cuarta.

- Cafeterías: Segunda, Tercera y Cuarta.
  - Fuentes de Soda: Segunda y Tercera.
  - Restaurantes: Segunda, Tercera y Cuarta.
  - Salas de Eventos y Banquetes: Segunda.
- 4.- **Número de Mesas**: Las empresas hosteleras escogidas deberán contar con mínimo cuatro mesas y un máximo de cincuenta mesas,  $4 \geq \text{mesas} \leq 50$ .
- 5.- **Número de Plazas**: Para el cálculo del número de plazas en MINTUR asume que cada mesa está compuesta por cuatro sillas o puestos, es así que multiplicando el número de mesas por el número de sillas<sup>63</sup>, se determina que las empresas objeto de estudio deben contar con mínimo dieciséis plazas y máximo de doscientas,  $16 \geq \text{plazas} \leq 200$ .
- 6.- **Número de Colaboradores**: Para determinar el total de colaboradores de las empresas hasta ahora escogidas se lo obtiene por la sumatoria de las columnas “Hombres Totales” y “Mujeres Totales” del Catastro de Pichincha (MINTUR, 2012), con este dato se analizarán las empresas cuenten con un máximo de noventa y nueve colaboradores, ya que pertenecen al segmento de las pymes, y el mínimo de colaboradores se lo determinará por el tipo de actividad de la siguiente forma:
- Hostal y Hotel: Mínimo cinco colaboradores,  $5 \geq \text{colaboradores} \leq 99$ , sin contar a los dueños/as, siendo estos un camarero/a de pisos, un mesero/a, un cocinero/a y dos recepcionistas.
  - Cafetería: Mínimo dos colaboradores,  $2 \geq \text{colaboradores} \leq 99$ , sin contar a los dueños/as, siendo estos uno o dos meseros/as y/o un o dos cocineros/as.
  - Fuente de Soda: Mínimo un colaborador,  $1 \geq \text{colaboradores} \leq 99$ , sin contar a los dueños/as, siendo estos un cocinero/a o un cajero/a.
  - Restaurante: Mínimo tres colaboradores,  $3 \geq \text{colaboradores} \leq 99$ , sin contar a los dueños/as, siendo estos uno o dos meseros/as, uno o dos cocineros/as y un posillero/a.
  - Salas de Eventos y Banquetes: Mínimo tres colaboradores,  $3 \geq \text{colaboradores} \leq 99$ , sin contar a los dueños/as, siendo estos colaboradores uno o dos mesero/a y/o uno o dos cocineros/as.

---

<sup>63</sup> 4 mesas x 4 puestos = 16 plazas y 50 mesas por 4 puestos = 200 plazas.

### 7.- Otros Criterios:

- De acuerdo al Servicios de Rentas Internas (SRI) las empresas pueden registrarse como personas Naturales o Jurídicas, para esta investigación se analizarán solo las personas naturales.
- No se tomarán en cuenta las empresas que son parte de una franquicia, cadena o que sea una sucursal.
- Se han eliminado los establecimientos que el autor tiene conocimiento que ya no brindan atención al público.
- Se han eliminado las empresas que el autor tiene conocimiento que cuentan con un control de costos similar a los propuestos en esta investigación.
- De grupo Fuente de Sodas se eliminó las heladerías y los establecimientos que solo oferten yogurt, jugos, jugos y queso, jugos y malteadas, y papas fritas, por el tipo de producto ofertado y por el insipiente control de costos que necesitan.

**Tabla 11 -** Determinación de las Empresas Hosteleras Objeto de Estudio

TIPO DE EMPRESA		PAÍS	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA
PYMES		Ecuador	Pichincha	Quito	Urbana
ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA	MESAS <i>M</i>	PLAZAS <i>P</i>	COLABORADOR <i>C</i>
Alojamiento	Hostal	Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$
		Tercera			
	Hotel	Segunda			
		Tercera			
Comidas y Bebidas (A&B)	Cafetería	Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$2 \geq C \leq 99$
		Tercera			
		Cuarta			
	Fuente de Soda	Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$1 \geq C \leq 99$
		Tercera			
	Restaurante	Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$
Tercera					
Cuarta					
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Sala de Recepciones y Banquetes	Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 300$	$3 \geq C \leq 99$

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)



### 3.1.2 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

Una vez analizado el Catastro de la Provincia de Pichincha (MINTUR, 2012) se obtuvo un universo (N) de 825 empresas hosteleras que cumplen con las características propuestas y distribuidas por su Actividad Turística en 20 empresas de Alojamiento, 797 empresas de Comidas y Bebidas y 8 empresas Recreación, Diversión, Esparcimiento, la división por el Tipo de Actividad y la Categoría se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12 -** Determinación del Universo de Estudio

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA	TOTAL		
			QTY	PORCENTAJE	
ALOJAMIENTO	HOSTAL	SEGUNDA	11	1,3%	68,8%
		TERCERA	5	0,6%	31,3%
		<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>1,9%</b>	<b>100,0%</b>
	HOTEL	SEGUNDA	2	0,2%	12,5%
		TERCERA	2	0,2%	12,5%
		CUARTA	0	0,0%	0,0%
		<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0,5%</b>	<b>25,0%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>20</b>	<b>2,4%</b>	
COMIDAS Y BEBIDAS	CAFÉ	SEGUNDA	8	1,0%	11,0%
		TERCERA	45	5,5%	61,6%
		CUARTA	20	2,4%	27,4%
		<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>8,8%</b>	<b>100,0%</b>
	SODA	SEGUNDA	25	3,0%	28,4%
		TERCERA	63	7,6%	71,6%
		<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>10,7%</b>	<b>100,0%</b>
	RTE	SEGUNDA	89	10,8%	14,0%
		TERCERA	321	38,9%	50,5%
		CUARTA	226	27,4%	35,5%
<b>TOTAL</b>		<b>636</b>	<b>77,1%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>797</b>	<b>96,6%</b>	
RECREACIÓN, DIVERSIÓN, ESPARCIMIENTO	EVENTOS	SEGUNDA	8	1,0%	100,0%
		<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1,0%</b>	<b>100,0%</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>8</b>	<b>1,0%</b>
<b>UNIVERSO</b>			<b>825</b>	<b>100,0%</b>	

#### NOMENCLATURA

<b>CAFÉ</b>	CAFETERÍA
<b>SODA</b>	FUENTE DE SODA
<b>RTE</b>	RESTAURANTE
<b>EVENTOS</b>	SALA DE RECEPCIONES Y BANQUETES

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)

Para la obtención del tamaño de la muestra de estudio se utilizará el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, al cual se lo define como “Una muestra aleatoria simple de tamaño  $n$ , de una población finita de tamaño  $N$ , es una muestra seleccionada de tal manera que cada muestra posible de tamaño  $n$  tenga la misma probabilidad de ser

seleccionada.” (Anderson, Sweeney, & Williams, 2006, pág. 244), la fórmula a utilizar, obtenida en [www.scielo.org.ve/img/fbpe/enl/v5n3/art03f1.gif](http://www.scielo.org.ve/img/fbpe/enl/v5n3/art03f1.gif), es la siguiente:

$$n = \frac{K^2 * N * P * Q}{e^2 * N - 1 + K^2 * P * Q}$$

Donde,

- $n$  = Muestra
- $N$  = Universo o Población, 825 establecimientos.
- $K$  = Coeficiente de Confianza, 95% = 1,96.
- $e$  = Error admisible, 10,0% (0,10), puesto que se identificó en el Catastro de Pichicha (MINTUR, 2012) errores como el registro de empresas cerradas y no se comparte el criterio de categorización, ya que restaurantes de comida rápida *Kentucky Fried Chicken* o *Mc Donald's* están catalogado como de primera categoría al igual que el *Mare Nostrum*, La Paella Valenciana o Noé Sushi Bar.
- $P$  = Probabilidad que ocurra el evento, la cual será del 50% (0,50).
- $Q$  = Probabilidad que no ocurra el evento, la cual es igual a  $1 - P$ , siendo  $Q = 1 - 0,50 = 0,50$  o del 50%.

Remplazando los datos en la fórmula,

$$n = \frac{1,96^2 * 825 * 0,50 * 0,50}{0,10^2 * 825 - 1 + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

Se obtiene una muestra de noventa y cuatro empresas hosteleras a ser encuestadas.

$$n = 94,359 \approx 94$$

### 3.1.3 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COSTOS

Por medio de conocimiento del autor acerca de la realidad del área de costos en este sector y con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada se puede indicar que las pymes hosteleras no cuentan con controles de costos integrales, siendo lo más preocupante que casi ninguna de estas empresas costea la materia prima directa utilizada para la venta, es decir no cuentan con recetas estándar costeadas. Como los resultados más relevantes de la encuesta aplicada, en cuanto a la situación del área de costos, se pueden indicar que en 63 establecimientos (67,0%) de los 94 encuestados, se realizan inventarios físicos de materia prima (Anexo 39, Tabla 51), pero tan solo en 24 de estas se realiza su cierre contable al finalizar un periodo (Anexo 39, Tabla 53), en 48 empresas (51,1%) se lleva un control del costo de A&B, pero tan solo en 16 de estas se lleva a cabo este control conjuntamente con

un contador (11) o con un contralor de costos (5) (Anexo 49, Tabla 57), y de estos 48 locales 22 tienen valorizado el costo de producción (23,4%) (Anexo 39, Tabla 59), 24 cuentan con sistemas informáticos para el control de costos (25,5%) (Anexo 39, Tabla 60), y tan solo 2 cuentan con recetas estándar costeadas (2,1%), como se lo muestra en la tabla 61. Además de los reportes necesarios para llevar un control integral de costos del área de A&B se identificó que en 79 empresas cuentan con reportes de ventas en dinero, 70 con reportes de compras de materias primas, 57 con reportes de consumo de materias primas, 29 con reportes de consumo de comida de personal, 25 con reportes de bajas de inventario en bodega central y 20 en las áreas de producción y servicio, 25 cuentan con reportes de mermas de materias primas y 16 de desperdicio de materias primas y en 12 no se lleva ningún tipo de reporte (Anexo 39, Tabla 63).

### **3.2 EVALUACIÓN DE COSTOS DE LAS ÁREAS Y PROCESOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**

La encuesta fue aplicada a 94 empresas por medio de las cuales se determinaron los siguientes resultados que son claves para la determinación de la profundidad del control de costos que estas están efectuados, la tabulación de los datos se la indica en el Anexo 39, Tablas 32 a 63 y Figuras 66 a 96.

Si bien la pregunta No. 1 (Datos Generales) no genera información relacionada con el control de costos efectuados, ayuda a validar que las empresas escogidas estén acorde a las variables propuestas, obteniendo que casi la totalidad de los encuestados son los Gerente/Administrador (61,7%) y Dueño/a (35,1%), con lo cual se obtiene que el 96,8% son los encargados de la dirección de la empresa y por ende deberían contar con conocimientos para controlar los costos y el 3,2% restante fueron los Jefes de Cocina, los cuales también pueden tener conocimientos sobre el tema y de la operación en sí. 75 de estas (79,8%) son empresas Gastronómicas, estando conformadas por 33 restaurantes, 20 fuentes de soda, 16 cafeterías y se tiene 6 empresas que no concuerdan con la clasificación por Tipo de Actividad del catastro del MINTUR (2012), siendo estas 5 restaurante y cafetería y 1 restaurante y casa de eventos, 9 empresas de Alojamiento (9,6%), siendo estas 8 hostales y 1 hotel, y 10 empresas de Recreación, Diversión y Esparcimiento (10,6%), siendo todas estas casas de eventos. Casi totalidad de los establecimientos encuestados, 90 (95,7%), están catalogados en las categorías de segunda (56) y tercera (34), además de 3

empresas de cuarta categoría (3,2%), y 1 encuestado no conoce la categoría del establecimiento (1,1%). Por el tipo de comida que ofertan los locales analizados se puede determinar que en 63 de ellos (70,1%) cuentan con una oferta variada de preparaciones y 31 locales (29,9%) brindan un monoproducto, siendo estos últimos 24 de comida rápida (25,5%) y 7 que expenden solo desayunos (7,4%), si bien en estos últimos el control se limita a pocas preparaciones y por ende a una poca variedad de materias primas, el control de costos es igualmente necesario pero omitiendo algunos procesos que son innecesarios para este tipo de empresas, se debe señalar que el grupo Almuerzos (Menú Diario), si bien oferta un monoproducto, en estas se utiliza el menú cíclico y ofertan opciones limitadas de diferentes tipos de preparaciones, por lo cual cuentan con algunas variedades de materias primas y además se debe tener un control minucioso del costo de cada preparación ya que la rentabilidad de cada menú diario debe ser similar.

De acuerdo a la pregunta No. 2 se determina que en las empresas encuestadas las compras de materias primas está a cargo de una persona en 75 de estas (79,8%), pero si bien se puede creer que el contar con un responsable se tendrá un mejor control se identificó que en 41 empresas (43,6%) pueden tener inconvenientes en el control de compras, puesto que en 27 el encargado es el Bodeguero, la misma persona que compra es la misma que recibe y almacena el producto, lo que puede derivar en un control inadecuado de los estándares al no existir una contra posición de criterios, en 14 de estos (14,9%) el personal de cocina está a cargo de las compra, la misma persona que compra es la misma que utiliza las materias primas y esto se puede agravarse si la misma persona también está encada de la recepción y almacenamiento, en cambio en 34 de estas (45,3%) al ser los dueños (12), administrador (20) y asistente administrativo (2) las falencias pueden ser menores puesto que estos son los encargados directos del control y dirección de la empresa. Y en 19 locales (20,2%) este proceso está a cargo de varias personas, de las cuales en 16 de estas (17,0%) las falencias pueden ser menores al ser dueños parte del proceso de adquisiciones, en 11 de estos locales (11,7%) los encargados son el dueño y su familia, pero es necesario que ellos sean profesionales, en 4 de estas (4,2%) se encarga el dueño y bodeguero (2) y el dueño y jefe cocina (2), debiendo tener los dueños un control absoluto en las compras efectuadas por los bodegueros o los jefes de cocina, en 1 local (1,1%) son los encargados de contabilidad, que si bien esta no es función estos no son los

encargados de la recepción y en 3 de estas (3,2%) no existe un encargado perdiendo totalmente el control de compras.

De las 94 empresas encuestadas en la pregunta No. 3 la gran mayoría adquiere las materias primas en mercados (90,4%), en menor medida a distribuidores (86,2%) y un poco menos de la mitad de estas a supermercados (47,9%), además se debe señalar que una misma empresa pudo marcar varias respuestas, es así que se determina que 43 de las empresas encuestadas con mayor frecuencia las empresas adquieren los productos a mercados y distribuidores, un local adquiere solo a mercados, 2 a distribuidores, en 45 de estas están adquiriendo sus productos a supermercados, lo cual puede generar un aumento en el costo, con la siguiente distribución 2 solo a supermercados, 4 a supermercados y distribuidores y 31 a supermercados, mercados y distribuidores. En cuanto a la entrega de cotizaciones del total de los establecimientos que adquieren mercaderías a supermercados (45), menos de la mitad, el 42,2% (19) tienen acceso a cotizaciones por parte del proveedor, mientras que el 55,6% (25) de estas no tienen acceso a esta información y solo deben considerarlos como proveedores esporádicos o emergentes, puesto que no se puede controlar los costos si no se conoce de antemano los precios de las materias primas y sus fluctuaciones, para así poder verificar los costos potenciales versus los reales, en cuanto al total de empresas que compran las materias primas a mercados (85) se agudiza la problemática, puesto que de estas tan solo el 29,4% (25) tiene acceso a cotizaciones, mientras que el restante 69,4% (59) no tiene acceso a esta información, pudiendo generar un problema similar al planteado en el proveedor anterior, mientras que del total de las empresas que adquieren sus productos a distribuidores (81) más de la mitad, el 67,9% (55) tienen acceso a cotizaciones y el 32,1% (21) que no reciben cotizaciones puede tener problemas similares a los identificados anteriormente, cuanto a la entrega a domicilio por parte de este último tipo de proveedores casi en su totalidad no responden esta pregunta, el 95,1% (77), por lo que no se realizará el análisis respectivo.

Por medio de la pregunta No. 4 se identifica que de las 94 empresas que fueron encuestadas el 78,7% (74) de estas sí realizan controles al recibir las materias primas, siendo estos los siguientes: de cantidad y calidad el 100,0%, precios de compra el 81,1% (60) y tan solo el 5,3% (5) realizan controles de temperatura, con lo cual pueden estar recibiendo, sobretodo géneros cárnicos y lácteos, que estén iniciando proceso de putrefacción si son transportados a temperaturas inadecuadas. De los 20 establecimientos

restantes el 19,1% (18) no están realizando ningún tipo de control, los cuales son necesarios llevarlos a cabo para verificar la calidad de las materias primas de acuerdo a los estándares propuestos por cada establecimiento y evitar pérdidas monetarias derivadas del desperdicio de las misma o por falencias en el producto final ofertado, además se debe verificar que ingresen las cantidades correctas de materias primas acorde a lo solicitado en la orden de compra y al precio pactado, a más del control de temperaturas para evitar inconvenientes como los indicados anteriormente, y se tiene un 2,1% (2) de encuestados no conoce que tipos de controles se están lleva a cabo en esta área. Mientras que la pregunta No. 5 indica que 70 de los establecimientos encuestados (74,5%) cuentan con una sola persona encargada del área de almacén o bodegas, y se determina que 58 de estas cuentan con un control sobre esta área puesto que en 23 (24,5%) el encargado es el administrador, 22 (23,4%) cuentan con bodegueros y en 13 (13,8%) de estas el propio dueño es el encargado, la falencia se puede dar en las empresas donde el encargado es el administrador, si el mismo se encarga del control de costos, en el caso de las 12 empresas restantes donde el ayudante de cocina, el 14,3% (10), o el jefe de cocina, el 2,9% (2), son los encargados de esta área, la falencia se puede dar en el caso de hurtos en bodega ya que estos productos pueden ser cargados al consumo del área de producción y reflejados en el costo de ventas de alimentos y bebidas. En los 24 locales restantes (25,4%) existen varias personas encargadas de este, estando en 17 de estas (18,1%) menores las falencias por contar con varias personas, puesto que los dueños son parte del proceso, el caso de la respuesta dueño y su familia, con el 11,7% (11), para evitar errores en el control del proceso de compras es necesario que ellos trabajen de una forma profesional, en el caso de las respuestas dueño y administrador (3,2%), dueño y supervisor (2,1%) y dueño y bodeguero (1,4%), se debe tener un control en los despachos efectuadas por los administradores o supervisores, sobre todo si estos son los encargados del control de costos, en el caso de las empresas donde los encargados son el bodeguero y el administrador (1,1%), asistente de cocina y administrador (1,1%) y administrador y jefe de compras (1,1%), el administrador debe tener un seguimiento minucioso de los despachos, sobre todo del asistente de cocina puesto que esta persona es el encargado de la utilización de las mismas, y por último en las 4 empresas donde no hay un encargado (4,3%) es muy difícil realizar un control ya que todos los colaboradores tienen acceso a los productos almacenados.

En la pregunta No. 6, que tiene relación con el sistema de rotación de inventarios utilizado, se obtuvo que más de la mitad de los locales encuestados, el 66,0% (62), rotan sus inventarios por medio del sistema FIFO o PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale), con lo que están evitando el deterioro de las materias primas derivado del daño o caducidad de las mismas, en caso de las 21 empresas que no utilizan ningún sistema (22,3%) es probable que tengan pérdidas por deterioro si las mercaderías son almacenadas por largos periodos de tiempo, este depende de la naturaleza de cada materia prima, y que además cuenten con una gran variedad de productos, y en 11 de estas (11,7%) el encuestado no conoce o no sabe cuál sistema se utiliza. Y por medio de la pregunta No. 7 se determina que el cálculo de los stocks máximos y mínimos de las mercaderías almacenadas en un poco menos de la mitad de las empresas encuestadas, 40 de ellas (42,6%), los tienen definidos para todas, en el caso de las que lo tienen determinado solo para algunas, el 22 de estas (23,4%), pueden tener falencias al comprar cantidades menores (entorpecer la operación) o mayores (aumenta el desperdicio por deterioro de las mismas) a las consumidas, y en el caso de las que no tienen determinados stocks, en 22 locales (21,3%), las falencias explicadas se vuelve más grave, y en 12 empresas (12,8%) el encuestado no conoce o no sabe si están determinados stocks de mercaderías.

En cuanto a la elaboración de inventarios físicos de las mercaderías almacenadas (pregunta No. 8) se identifica que más de la mitad, el 67,0% (63) realizan inventarios físicos, por lo tanto cuentan con la información para la determinación del consumo y stocks de materias primas e información parcial para la determinación del costo de ventas, además se puede determinar que un mayor control tienen 11 establecimientos (17,5%) que lo realizan semanalmente, en menor medida se tienen 30 empresas (47,6%) que lo realizan una vez cada quince días y 22 locales (34,9%) lo realizan cada mes, por lo tanto estas empresas cuentan con la información parcial para determinar el costo de venta de A&B que por lo general en el Ecuador se lo realiza mensualmente, conjuntamente con la presentación de informes financieros al SRI. De las empresas restantes se obtuvo que en el 28,9% (27) de estos no se está realizando inventarios, por lo tanto se puede determinar que no están realizando los controles mencionados en las preguntas No. 6 y 7, y en 4 empresas (4,3%) el encuestado no conoce o no sabe si se realizan inventarios físicos de las mercaderías almacenadas. De las 63 empresas (67,0%) que respondieron que sí a la pregunta No. 8, se obtuvo por medio de la pregunta No. 9 que un poco más de la mitad no



realiza cierres contables de inventarios, el 54,0% (34), por lo cual se puede indicar que no se está determinando los costos de producción y por ende la rentabilidad del negocio, el 38,1% (24 locales), si realizan este proceso, de las cuales el 41,7% (10) realizan cierres contables mensualmente lo cual es lo usual ya que este es el lapso de tiempo el SRI solicita la información financiera, en caso de la empresa que los realiza trimestralmente, un local (4,2%), más allá de los requerimientos legales del Ecuador, la información no es oportuna ya que el lapso de tiempo es muy prolongado para el tipo de operación que tienen estas empresas y un poco más de la mitad respondieron otro, el 54,2% (13), en 11 de estas (45,8% ) lo realizan quincenalmente y en 2 semanalmente (8,3%), siendo estas 13 empresas las que llevan un mejor control puesto que cuentan con un control permanente con el cual se puede determinar posibles problemas relacionados con los costos previo del cierre mensual de inventarios, y en 5 de estas (7,9%) el encuestado no conoce o no sabe si se realiza este cierre contable. De las 63 empresas que respondieron que sí a la pregunta 8, es decir el 67,0% del total de encuestados, que conocen por cual sistema se valorizan sus inventarios (pregunta No. 10), se tienen que 4 (6,3%) los hacen por el sistema FIFO o PEPS y dos (3,2%) por el sistema promedio ponderado, a más existe 10 establecimientos (15,9%) que no valorizan sus inventarios, por lo cual se puede determinar que en estos no existe un control de costos, y en 47 de estas (74,6%) el encuestado no conoce o no sabe si se valorizan los inventarios de materias primas.

En cuanto al control de costos de alimentos y bebidas (Pregunta 11), del total de empresas encuestadas (94) un poco más de la mitad de estas indican que llevan un control de costo, 48 locales (51,1%), en 16 de estos (17,0%) se puede determinar que lleva un control profesional, puesto que esta función la realiza un contador en el 11,7% de los establecimientos (11), llevándolo a cabo con el dueño en el 5 establecimiento (5,3%), con el dueño y el administrador en el mismo número de locales y solo con el administrador en 1 establecimiento (1,1%), y el contralor de costos en el 10,4% de estas (5), realizando este proceso conjuntamente con el dueño en 2 locales (2,1%), con el administrador en el mismo número de establecimientos y con el dueño y el administrador en 1 (1,1%). Además se debe indicar que en el 37,2% de estos locales (35) este control lo está realizando directamente el dueño, que a más de las empresas analizadas anteriormente, en 4 de estas (4,3%) lo realiza solo este, es necesario indicar que la efectividad dependerán de su profesionalismo y de la ejecución de controles oportunos y efectivos, y en 31 de estas



(33,0%) lo realiza conjuntamente con otro colaborador, en 17,0% locales (16) este proceso lo lleva a cabo con el administrador, y con el jefe de cocina en 2 establecimientos (2,1%), en los cuales este último colaborador no debe estar a cargo del control de costos de su cocina, caso contrario se puede perder la efectividad de mismo, en 9 locales (9,6%) este control es realizado solo por el administrador, y tan solo en 1 empresa (1,1%) este control lo lleva solo el jefe de cocina, pudiendo agravárselas falencias en el control indicadas para empresas en donde lo realiza el dueño con este colaborador. Pero lo preocupante es que en el 45,7% del total de establecimientos encuestados (43) no se lleva a cabo este proceso de control, por lo que se puede determinar que no conocen los costos de cada preparación ofertada y la rentabilidad de cada plato y de toda la operación, y en 3 de estas (3,2%) el encuestado no conoce o no sabe si se lleva este control. De los 48 establecimientos que indicaron en la pregunta No. 11 que sí llevan un control de costos de A&B, se pudo determinar que tienen valorizado el costos de producción de A&B (pregunta No. 12) en 22 de estas (23,4%) y en 16 de estos no se lo tiene valorizado, por lo que no podrá determinar la rentabilidad de cada preparación y de toda la operación, y en 10 locales (10,6%) el encuestado no conoce o no sabe si se están valorizando este costo. En cuanto a la utilización de sistemas relacionados con el control de costos (pregunta No. 13), se obtuvo que la mitad, 24 establecimientos (25,5%), los utilizan y la otra mitad no los está utilizando, con lo que se puede inferir que los 22 locales llevan control de costos utilizan sistemas informáticos, puesto que para llevar a cabo un control de costos integral es necesario contar con este tipo de herramientas para el rápido procesamiento de la información.

Los documentos relacionados con el control de costos (pregunta No. 14) utilizados por el total de las empresas encuestadas (94) son las facturas en todos los locales, la orden de compra en el 94,7% de estos (89), en el 66,0% requisiciones de materias primas (62), con lo que se puede determinar que en el 34,0% de las empresas no se tienen un profundo control del consumo de mercaderías almacenadas, el 59,6% utilizan recetas estándar de producción (56), con lo que se infiere que 40,4% no estandariza las preparaciones ofertadas, con lo cual no se puede controlar la cantidad de materias primas consumidas, ya que cada colaborador puede estar utilizando cantidades e ingredientes diferentes y no pueden determinar el costo potencial de cada preparación, el 46,8% de los locales encuestados (44) utilizan comandas, se debe indicar que entre fuentes de soda y cafeterías

se tiene un 38,8% de las empresas encuestadas y entre restaurantes de comida rápida y de almuerzos un 33,0%, y por la operación de este tipo de empresas no es necesario utilizar este documento, pero lo más preocupante es la poca utilización de estados financieros, por el 5,3% de los encuestas (5), es decir se tiene casi un 95,0% de las empresas que no tienen determinado la rentabilidad de su operación, tan solo el 2,1% utiliza la receta estándar de costos (2) o en otras palabras casi el 98,0% de los encuestados no tienen conocimiento del costo de la materia prima y del costo potencial de las preparaciones ofertadas y en el mismo porcentaje utilizan otros documentos, siendo estos el contrato (1,1%), con lo que se determina que si el 11, 7% de los encuestados oferta el servicio de eventos, el 10,6% de estas no realizan contratos con sus clientes al concretar la venta, y 1 establecimiento (1,1%) indica que utiliza instructivos de trabajo.

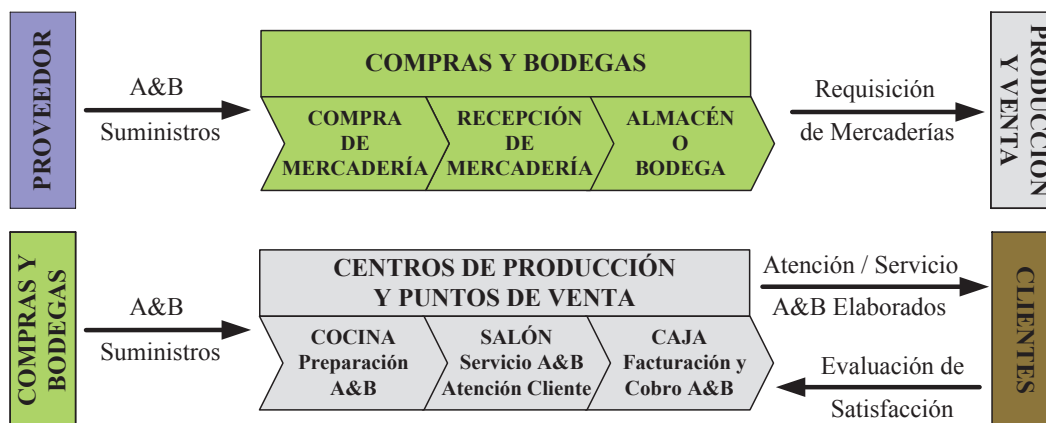
Los reportes relacionados con el control de costos (pregunta No. 15) utilizados por el total de las empresas encuestadas (94) son el reporte de venta en dinero, en 79 establecimientos (84,0%), teniendo un 16,0% de empresas que no lo utilizan y por ende no conocen la rentabilidad de su negocio, en 70 de estas (74,5%) llevan reportes de compras, mientras que un 25,5% no cuenta con este reporte, por lo tanto no pueden determinar el consumo y los costos de materias primas, 66 locales (70,2%) utilizan el reporte de ventas en unidades de venta, con lo cual pueden determinar cuáles son las preparaciones que tienen mayor aceptación entre los clientes, un 30,7% de estos locales (29) utilizan el reporte de comida de personal, es decir que el 69,1% de estas no pueden determinar el consumo o costo neto, al no poder valorizar este tipo de comida que no está destinada para la venta, y esta falencia se maximiza ya que 25 empresas (26,6%) registran las bajas de inventarios en almacén y el 73,4% no lo está llevando, y en igual número utilizan reportes de mermas de materias, 20 de estas (21,3%) reportan sus bajas en las áreas de producción y servicio y un 78,7% no lo está haciendo, y tan solo 12 locales (12,8) llevan un control de los autoconsumos y cortesías, es decir un 87,2% no lo está registrando, en cuanto al control en la producción en lo referente a la merma y desperdicio de las materias primas se identificó que 25 de las empresas (26,6%) cuentan con reportes de mermas, el 73,4% no lo utiliza, y 16 de estas cuenta con reportes de desperdicios (17,0%), un 83,0% no lo está llevando, tan solo el 19,1% éstas (18) llevan reportes sobre la calidad del producto ofertado, además se identificó un 12,8% de empresas que no utilizan ningún tipo de

reporte, por lo que se puede inferir que no llevan controles de costos y un 4,3% de los encuestados no conoce o no sabe si se utilizan este tipo de reportes.

### **3.3 MODELO DE CONTROL DE COSTOS PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EMPRESAS HOSTELERAS**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se puede determinar que el modelo de control, siendo la guía el producto final, se lo debe diseñar para todo el proceso explicado anteriormente, es decir desde la determinación de los proveedores hasta la facturación del servicio de A&B, que va más allá de solo emitir una factura, si bien algunas de las empresas encuestadas llevan algunos tipo de controles, estos son parciales, no están determinado los costos de las recetas, a excepción de 2 establecimientos que cuentan con este documentos, siendo esto la base para el control efectivo de la producción de A&B, conjuntamente con el procesamiento de los kárdex de materias primas, para la obtención de los precios de compra cada una de las mercaderías utilizadas, y en la gran mayoría no se cuenta con una valorización real de costo de ventas de A&B, a excepción de los 22 establecimientos que indicaron que sí lo realizan. Además es pertinente la generación de una matriz de simulación del control de costos, base para el desarrollo del sistema informático, puesto que el 74,5% de las empresas encuestadas no cuentan con este tipo de herramientas, siendo esta indispensable para el rápido procesamiento de toda la información necesaria para llevar un control de costos efectivo y otros tipos de controles y en las que si lo tienen se debe determinar si este no está siendo subutilizando, pero independientemente de esto la guía de control de costos les puede ser de gran utilidad.

Para la elaboración de estos dos productos finales, la guía y el sistema de simulación en Excel, se integrara un análisis netamente desde el punto de vista de costos, determinado la información requerida de cada proceso de las áreas involucradas como se lo indica el la Figura 7, estando la cocina o área de producción dividida en preproducción, producción y postproducción, que son relevantes para el control de costos, conjuntamente con su explicación teórica, la elaboración de los respectivos documentos o formatos de control y los cálculos necesarios para la determinación de la información necesaria para la determinación del costos de producción potenciales y reales, siendo la guía una suerte de manual del usuario para la utilización de sistema, que vincula esta información por el área en la que se genera y contribuye a la determinación de la información ya mencionada.



**Figura 07 -** Áreas Involucradas en la Elaboración y Servicio de A&B en las Empresas  
Hosteleras

**ELABORADO POR:** Autor.

**FUENTE:** Investigación Propia

Se debe señalar que no se utilizarán todos los controles presentados en capítulos anteriores, puesto que por el tipo de operación y el tamaño de este tipo de establecimientos estudiados no son necesarios y podrían generar más una confusión que una ayuda, de los principales controles de costos en las áreas de compras y bodegas está en el análisis de los precios de compra de los productos adquiridos a los proveedores, el control en la recepción, almacenamiento y despacho con el respectivo kárdex para cada mercadería, la elaboración de inventarios físicos y determinación de los consumos y stocks de cada una de estas. En los centros de producción son el análisis de rendimiento de las materias primas para determinar el porcentaje de desperdicio y merma de los ingredientes, es decir la cantidad de producto que se pierde por efectos de limpieza, fraccionamiento y cocción, el consumo de materias primas que por medio de los inventarios físicos determina la cantidad real utilizada de cada ingrediente y se la compra con las cantidades que se debería haber utilizado según la receta estándar y los saldos en los kárdex de las bodegas de esta área, siendo el consumo la información base para la determinación del costo de venta de A&B, a más se debe realizar un análisis de las cantidades vendidas y de la aceptación de cada una de las preparaciones, y, como ya se ha mencionado, de calidad e inocuidad de las materias primas, sub-productos y preparaciones de venta. Y en el servicio y facturación el control de las preparaciones vendidas, tanto en la cantidad y calidad de las mismas, con los respectivos reportes de ventas que ayudan a la determinación de los ingresos del costo real de la producción de A&B.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 GUÍA DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PYMES HOSTELERAS**

La presente guía de control tiene como objetivo ser una herramienta para que las pymes hosteleras cuenten con el conocimiento necesario para determinar el costo real de la producción y servicio de A&B y otros elementos de este que les sirvan como base para el mejoramiento de diferentes procesos de control y la disminución de los desperdicios innecesarios en todo los procesos realizados para brindar este tipo de servicio, además se debe recalcar que esta guía será en manual de usuario para la matriz de simulación de costos. Como se indicó en el capítulo anterior se analizará el control de costos que se debe efectuar de acuerdo al departamento o área de la empresa en la que se encuentre la materia prima por la importancia de este elemento del costo de producción, a más de contar con un menú establecido u oferta gastronómico, como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores y se presenta su flujograma en el Anexo 40, Figura 97.

#### **4.1.1 COMPRAS Y ALMACÉN**

Es el área de la empresa encargada de la adquisición, recepción y almacenamiento de las diferentes mercaderías utilizadas para la elaboración y el servicio de A&B.

##### **4.1.1.1 Adquisición de Mercaderías**

Una buena compra se da cuando se obtienen mercaderías con la calidad requerida, al mejor precio, en cantidades suficientes, en el tiempo oportuno, con las mejores condiciones de pago en base a una negociación ganar - ganar. Para mejorar el control es importante que exista solo una persona responsable de la compra o algún colaborador del área administrativa, pero se debe evitar que el encargado de compras sea el responsable de bodegas o forme que parte del área de cocina, puesto que estas áreas solo se deben encargar de la solicitud de compra de las materias primas, más no de generar el pedido al proveedor.

##### **4.1.1.1.1 Procesos Previos**

**Proceso 1:** Definir los estándares para las materias primas de acuerdo al tipo de empresa y oferta gastronómica, principalmente para los alimentos, como por ejemplo el peso, tipo de empaque, la marca, etc.

- ✓ Responsable: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Cocina, Jefe Meseros.

**Proceso 2:** Definir las variables de medición y ponderar cada una de estas, para escoger a los proveedores.

- ✓ Responsable: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Compras, Jefe Cocina.

**Proceso 3:** Determinar o escoger a los proveedores y definir con cada uno de estos las condiciones en las que se llevaran a cabo las adquisiciones. Se debe señalar que en lo posible la empresa deberá contar con 3 proveedores por tipo de producto, por ejemplo tres para lácteos u otros tres para insumos de oficina, como se lo muestra en el Anexo 8.

- ✓ Responsables: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Compras.

**Proceso 4:** Determinar la división de la bodega por grupos, como por ejemplo el grupo Alimentos, en subgrupos, como por ejemplo dentro del grupo alimentos el subgrupo Lácteos, y establecer la codificación de los artículos o materias primas que serán utilizadas por el establecimiento, como se lo muestra en el Anexo 13, Tablas 23 y 24.

- ✓ Responsables: Propietario, Administrador.

#### 4.1.1.1.2 Procesos y Documentos de Compras

**Proceso 1:** Elaborar la solicitud de compra respectiva de acuerdo a los requerimientos de producción y al consumo de materias primas.

- ✓ Responsable elaboración documento: Jefe Bodegas o Almacén, quien se encarga de la elaboración de las solicitudes de compra, y Jefe Cocina, quien se encarga de la elaboración de las órdenes diarias y, en algunos casos, de la solicitud de géneros cárnicos.
- ✓ Responsable aprobación documento: Propietario, Administrador, Gerente A&B.

#### **Documentos:**

- Orden Diaria: Documento utilizado para la adquisición de las materias primas con una frecuencia de compra diaria o máximo en un lapso de tres días, ya sea por ser altamente perecederas, como las frutas y verduras, o por su alto consumo o rotación de inventario, como la leche. A este documento se los conoce como la Lista de Mercado y es un listado pre-impreso con los alimentos señalados anteriormente, en el cual se registra el saldo actual y la cantidad pedida de cada uno de estos, este documento sirve tanto para realizar el pedido como para generar la compra, es decir no es necesario elaborar una orden de compra. Formato: Anexo 31, Figura 44.

- Solicitud de Compra: Documento utilizado solicitar productos para la reposición del stock de los mismo y que tiene una frecuencia de compra superior a los 3 días, como los cárnicos, abarrotes, enlatados, lácteos de poca rotación, bebidas y suministros varios, estos son solicitados cuando están cercanos al stock mínimo, este documento será la base para la elaboración de las órdenes de compra. (Anexo 31, Figura 45)

**Proceso 2:** Elaborar las órdenes de compra por proveedor y de acuerdo a las solicitudes de compra aprobadas.

- ✓ Responsable elaboración documento: Jefe Compras.
- ✓ Responsable aprobación documento: Propietario, Administrador, Gerente A&B.

**Documentos:**

- Orden de Compra: Documento utilizado para generar el pedido de mercaderías a un proveedor y para la recepción de las mismas, la información mínima que debe tener este documento es el nombre de los productos pedidos, con su unidad de medida, cantidad requerida, precio unitario y total, a más del nombre o razón social del proveedor, fecha de elaboración del documento y de entrega del producto, forma de pago, el número de orden, descuentos y promociones. Este documento se lo emite por triplicado y se debe entregar una copia al proveedor, otra al encargado de la recepción de mercaderías y la última para el archivo del área de compras, se debe recalcar que la orden de compra se la debe realizar para cada proveedor, independientemente de la cantidad de artículos que esta contenga. Formato: (Anexo 31, Figura 46)

**Proceso 3:** Solicitar los productos requeridos a cada proveedor de acuerdo a las órdenes de compra aprobadas. Este proceso se lo puede llevar a cabo dirigiéndose directamente al proveedor y generando la compra es instante, o por medio de las entrega a domicilio por parte del proveedor, por lo general la frecuencia de compra debe ser mínimo un día y los pedidos son realizados por teléfono, fax, e-mail, visitas del proveedor a la empresa o visitas de un colaborador de la empresa a las instalaciones o puntos de vente del proveedor.

- ✓ Responsable: Jefe Compras.

**4.1.1.1.3 Controles de Costos**

**Proceso 1:** Analizar los precios de las mercaderías, este proceso se refiere a la comparación de los precios de cada producto registrados en cotizaciones de proveedores y

los precios del mercado en general, para así determinar el menor precio de compra, como se lo muestra en la hoja de cálculo Comparativo Precios del archivo Sistema.xlsx, se debe señalar que para realizar un comparativo de precios las materias primas de los diferentes proveedores deben contar con características similares y ser de la misma calidad, no se puede realizar un comparativo de precios entre en atún enlatado en agua y el enlatado en aceite o entre un lomo fino res entero con uno limpio. Para comparar el precio de dos materias primas similares pero con diferente presentación se lo puede realizar de la siguiente forma:

- Por ejemplo se tiene dos latas fréjol, el proveedor 1 la vende a \$ 2,28 cada lata de 250 gr y el proveedor 2 a \$ 2,22 cada lata de 240 gr, para determinar cuál de las dos latas es más barata se realiza la siguiente regla de tres:

$$250 \text{ gr} \quad - \quad \$ 2,28$$

$$240 \text{ gr} \quad - \quad X$$

$$X = (240 \text{ gr} \times \$ 2,28) \div 250 \text{ gr}$$

$$X = \$ 2,19, \text{ cada lata de 240 gr}$$

**Análisis:** La lata de fréjol del proveedor 1, a \$ 2,19 cada lata de 240 gr, es más barata que la del proveedor 2, a \$ 2,22 cada lata de 240 gr.

- ✓ Responsable: Jefe Costos, de los comparativos de precios, y/o Jefe Compras, de los comparativos de precios y de llevar un archivo actualizado, físico y/o digital, de las cotizaciones de los proveedores.

#### **Documentos:**

- Cotización de Proveedor: Documento utilizado por el proveedor para dar a conocer toda la información relevante sobre sus productos ofertados, como sus características o presentación de venta, precio de compra, montos mínimos de compra para acceder a precios preferenciales, descuentos o servicio a domicilio, la forma de pago, el tipo de crédito, el tiempo de entrega y promociones. La información de este documento será utilizada por la empresa para la elaboración de la orden de compra, para contar con un respaldo de los precios pactados, evitando los aumentos precios en lapso de tiempo pactado con el proveedor, para conocer con anterioridad el aumento precios y así poder realizar un análisis del aumento del costo de cada una de recetas utilizadas, para realizar comparativos de precios de las diferentes mercaderías entre proveedores, para contar con la información de los productos no adquiridos y para contar con



documentación de respaldo en caso de tener impases con el proveedor por un cambio del precio facturado o pactado sin previo aviso.

**Proceso 2:** La caja chica de compra se controla por medio de un arque de caja, es decir se verifica que todas las facturas de compra más el dinero en efectivo sea igual al monto asignado, para la reposición del dinero de esta caja el jefe de compras presentará las facturas al área de contabilidad o administración, el proceso requiere entregar de los comprobantes de compra, original y una copia, con la orden respectiva y el producto adquirido al encargado de recepción de mercaderías, este ingresará la información en los documentos respectivos y la factura original regresará al área de compras para el arque de caja.

- ✓ Responsable caja chica: Jefe Compras.
- ✓ Responsable del control de la caja chica: Contabilidad.

**Proceso 3:** Analizar el sistema de compras, es decir determinar el costo-beneficio de la forma de adquisición que se está utilizando, por ejemplo si la empresa realiza habitualmente sus compras dirigiéndose al punto de venta del proveedor, no solo se debe determinar el ahorro que este puede suponer en comparación con los precios de otros proveedores, también se debe calcular el costo del transporte de las mercaderías, el sueldo de los colaboradores encargados de las compras, la posible pérdida de control dentro de la empresa si esta actividad está a cargo del dueño o administrador, del área de producción si el encargado es el jefe de cocina o falencias en producción si uno de los colaboradores del área realiza las compras.

- ✓ Responsable: Jefe Costos, Propietario y Administrador, Gerente A&B.

#### **4.1.1.2 Recepción de Mercaderías**

Área encargada de recibir todas las materias primas adquiridas de acuerdo a la orden de compra y a los estándares de la empresa, para realizar este proceso el encargado del área debe contar con las órdenes de compra balanzas, termómetros, lavabos, contenedores plásticos u otros elementos acordes a la operación de cada local. Para mejorar el control es importante que exista solo una persona responsable de la recepción de mercaderías o en su defecto el jefe de almacén, pero se debe evitar que el encargado de compras o un colaborador del área de cocina.

#### 4.1.1.2.1 Procesos Previos

**Proceso 1:** Conocer los estándares de las materias primas determinados por la empresa.

- ✓ Responsable Socialización Información: Propietario, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 2:** Contar con las órdenes de compra de cada proveedor oportunamente.

- ✓ Responsable elaboración y entrega documento: Jefe Compras.
- ✓ Responsable aprobación documento: Propietario, Administrador, Gerente A&B.

#### 4.1.1.2.2 Procesos, Controles y Documentos de Recepción

**Proceso 1:** Verificar que las materias primas y los comprobantes de venta o facturas de compra entregadas estén acordes a la orden de compra y los estándares de la empresa, en el caso de los A&B se debe verificar las fechas de caducidad y el caso de los géneros cárnicos se debe utilizar la tarjeta de carnes o *meat tag* principalmente para tener un registro de la fecha de ingreso del producto.

- ✓ Responsable verificación: Receptor Mercaderías.
- ✓ Responsable elaboración comprobante de venta: Proveedor.
- ✓ Responsable elaboración tarjeta de carnes: Receptor Mercaderías o Jefe Costos.
- ✓ Responsable del control de las tarjetas de carnes: Jefe Costos.

**Proceso 2:** El Control de Mercaderías se refiere al recibir las materias primas, sobre todo los alimentos frescos o perecibles, se debe realizar un control de:

- **Calidad:** Las materias primas recibidas deben estar acorde a los estándares de la empresa, en el caso de las frutas, verduras y cárnicos este control se lo debe realizar conjuntamente con el jefe de cocina o un colaborador delegado por él, puesto que este tipo de productos solo puede ingresar al almacén con la aprobación del área de producción.
- **Cantidad:** Se debe pesar o contar todos los A&B recibidos y verificar que esta sea igual a la solicitada en la orden de compra y a la facturada, en el caso que esta sea menor se informará al jefe de compras para realizar el reclamo respectivo o se realizará un nuevo pedido por la cantidad faltante (de ser necesario) y no se debe recibir más de lo solicitado a menos que sean cantidades mínimas en relación a la cantidad solicitada, en tal caso se deberá informar al dueño o al administrador para que aprueben el ingreso de excedente de producto.

- **Precios Facturados:** Deben ser iguales a los contemplados en la orden de compra, en caso que exista una diferencia se debe informar al jefe de compras para que realice el reclamo respectivo y de ser el caso, se reciban o devuelvan parcialmente o totalmente las mercaderías.
- **Temperatura:** Los géneros cárnicos, lácteos y algunos tipos de frutas y verduras deben ser transportados en temperatura de refrigeración, para lo cual el transporte del proveedor deberá contar el equipo necesario y se debe controlar tanto la temperatura del vehículo como la del producto.
- **Control de Productos No Recibidos:** Es necesario que la persona encargada de la recepción elabore un reporte con todos los productos que fueron entregados en cantidades insuficientes, no fueron entregados o fueron devueltos y proveedores que no realizaron las entregas, ya se parcial o total, esta información debe ser comunicada de forma inmediata al encargado de compras para que realice las gestiones respectivas para adquirir los productos faltantes y no entorpecer la operación del área de producción y servicio de A&B.
- ✓ **Responsable verificación:** Receptor Mercaderías.

**Documentos:**

- **Comprobante de Venta:** Para el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) los comprobantes de venta son los documentos, previamente autorizados, que sirven para respaldar una transacción de bienes o servicios gravados con tributos, llevado a cabo entre dos entes jurídicos y/o naturales, este documento es utilizado por el proveedor para facturar los productos vendidos y registrar la transacción comercial con la empresa, los originales y sus copias deben ser idénticas, siendo la primera para el cliente o comprador y las copias para el vendedor o proveedor. Formato: Anexo 31, Figura 48.
- **Control de Comprobantes de Venta:** Se la debe contrastar con la orden de compra la cual debe ser idéntica, salvo excepciones por devoluciones o escases del producto, se debe revisar la siguiente información: la razón social o nombre comercial del proveedor, RUC, autorización del emisión de SRI, productos adquiridos, cantidad, precio unitario, los cálculos de los precios totales de cada producto (cantidad x precio unitario), el subtotal, impuestos, descuentos, total facturado y promociones, a más de la razón social, RUC, dirección y teléfono del comprador, lugar y fecha de emisión y

entrega, fecha de validez de emisión del documento y debe ser emitido sin tachones, borrones o repisado, si por algún motivo una factura es anulada debe llevar el sello o escrito la palabra “ANULADO” y el número de factura que la reemplaza, tanto en la anulada como en el nuevo comprobante.

Tarjeta de Carnes o *Meat Tag*: Documento utilizado para el control del ingreso y almacenamiento de los géneros cárnicos, la información básica que debe contener este documento es el nombre del producto, fecha de entrega, cantidad almacenada por gaveta, unidad de medida (preferiblemente en kilogramos), nombre del proveedor, número de documento, opcional el número de factura de compra y debe ser emitido por duplicado, una parte se la coloca en un lugar visible de la gaveta y la otra parte se archiva, una vez que se despachan en su totalidad el producto de una gaveta, el almacén entrega la copia a costos, este la coteja con su archivo y de no existir errores se las elimina, en el caso que no se despache todo el producto de la gaveta se elaborará un nuevo *meat tag*, se entregará el anterior para su eliminación y el nuevo para su archivo, este documento agiliza la elaboración de muestreos de saldos de inventario, puesto que solo se verifica la cantidad registrada en la tarjeta y de haber alguna diferencia se pesará el producto, en el caso de los inventarios de cierre de periodos contables todos los géneros cárnicos deberán ser pesados y verificadas las cantidades registradas en el documento. Formato: Anexo 31, Figura 47.

**Proceso 3:** Procesamiento las facturas de compra una vez aprobado el ingreso de las materias primas al área de almacenamiento o bodegas, para lo cual se debe contar con un registro de estos documentos, preferentemente agrupados con la misma división utilizada en almacén como se lo indica en la hoja de cálculo Fact MP del archivo Sistema.xlsx, por medio de esta sistematización de la información se obtienen el total de compras de un periodo contable<sup>64</sup> totalizado por tipo de producto. Este procesamiento de la información también compete el registro de las facturas de compra en los kárdex de materia prima, uno para cada producto, siendo los sistemas informáticos una herramienta que facilita el procesamiento y disminuye el tiempo del proceso, con lo cual se puede obtener los saldos o stocks de inventarios por producto, cabe señalar que las facturas de

---

<sup>64</sup> **Periodo Contable:** Espacio de tiempo en el que se calcula la información contable o financiera de una empresa y se realiza el cierre del mismo y presentación de estados financieros, la cual incluye la información de costos, en el Ecuador por lo general en las empresas hosteleras este periodo tiene una duración de 30 días.

compra afecta al kárdex de materias primas del Almacén General o Central, a excepción de las frutas y verduras, que son recibidas por esta área, pero están bajo el control del jefe de cocina, este tipo de alimentos se los puede registrar directamente en el kárdex de las bodegas de la cocina o son registrados en el kárdex de bodega y se realiza una salida o egreso a la cocina inmediatamente terminado el ingreso del documento.

- ✓ Responsable procesamiento de la información: Receptor Mercaderías o un colaborador del área contable.
- ✓ Responsable de control de procesamiento de la información: Jefe Costos u otro colaborador del área contable diferente al encargado del procesamiento de la información.

#### **Documentos:**

- Kárdex de Materia Prima: Documento de Control y Valorización de Inventarios en el que se registran los ingresos y egresos de las materias primas para el control de las existencias o saldos (cantidades), y con su respectiva valoración monetaria, los métodos más utilizados por la empresas hosteleras son el Promedio Ponderado, FIFO o PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale), si se cuenta con algún programa informático, las facturas y las requisiciones serán registradas en este, caso contrario se deberán registrar manualmente en este documento, como se lo indica en la hoja de cálculo Kárdex del archivo Sistema.xlsx, cabe señalar que se debe contar con una tarjeta por cada producto almacenado, el registro de las información de las facturas de compra en este documento se las debe realizar acorde lo presentado en la Tabla 13. En caso que la empresa hostelera cuente con una Almacén Central se deberá generar una kárdex para los productos de esta área y otro para las áreas que reciben los productos, principalmente la cocina, con un formato similar al presentado en el Anexo 31, Figura 50, por ejemplo el procesamiento de la información se lo realizará de la siguiente forma:

- Kárdex Almacén

- 1) En la columna “Ingresos” se registran las facturas del proveedor.
- 2) En la columna “Egresos” se registran las requisiciones de cocina.

- Kárdex Cocina

- 1) En la columna “Ingresos” se registran las requisiciones entregadas por el almacén.

- 2) En la columna “Egresos” se registran las ventas, es decir se debe multiplicar la receta de los platos de venta, la cual debe estar elaborada para una porción, por la cantidad de platos vendidos, por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Cantidad Consumida} = \text{Cantidad Ingrediente} \times \text{No. de Platos Vendidos}$$

Y se disminuye del kárdex la cantidad consumida de cada uno de los ingredientes utilizados, este proceso se lo debe realizar con cada una de las recetas de venta, este proceso se lo realiza si se cuenta con un sistema informático especializado.

**Tabla 13 -** Registro de la Información en las columnas Ingreso y Egreso del Kárdex de Materias Primas

<b>Registro Factura de Proveedor:</b>	<b>Saldo + Ingreso</b>
<b>Registro Devolución Proveedor:</b>	Saldo + (- Ingreso) = <b>Saldo - Ingreso</b>
<b>Registro Requisición Producto:</b>	<b>Saldo - Egreso</b>
<b>Registro Devolución Bodega:</b>	Saldo - (- Egreso) = <b>Saldo + Egreso</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

- Sistemas de Valorización de Inventarios:
  - Promedio Ponderado: Este sistema consiste en obtener el precio unitario del producto al dividir el valor total de compra para la cantidad total adquirida por medio de la siguiente fórmula:
 
$$\text{Precio Unitario} = \text{Precio Total Compra} \div \text{Unidades Totales Adquiridas},$$
 Siendo este el precio promedio unitario con el que se valorizará las requisiciones de materias primas y por ende las rectas, este solo cambiará al registrar una nueva compra, en el Ecuador este sistema es el más utilizado por ser un requerimiento del SRI.
  - FIFO o PEPS: Este significa por sus siglas en inglés *First In, First Out* o Primero que Entra, Primero que Sale, este método asume que las primeras mercaderías adquiridas son las primeras en salir y se mantiene o registra el precio unitario de cada compra, este método es utilizado más para la rotación de los inventarios que para la valorización y así evitar el daño o caducidad de las materias primas almacenadas.

**Proceso 3:** Elaboración y control del Reporte de Compras, el cual no es más que un resumen de las facturas de compra de materias primas, en las algunas empresas hosteleras este reporte es elaborado diariamente debido a la gran cantidad de compras, para contar con la información oportuna y reales en cuanto a las cantidades almacenadas (saldo o stocks) de cada uno de los productos y poder realizar el mejoramiento continuo de los controles y la toma de decisiones en cuanto a costos, en el caso de no contar con sistemas informáticos se deberá elaborar los reportes manualmente, la información mínima que debe contener este reporte es la razón social del proveedor, número del documento de compra, descripción de la compra, subtotal, impuestos, descuentos y totales de cada factura, el total de adquisiciones del día y de preferencia divididas por tipo de producto como se lo indica en la en la hoja de cálculo Fact MP del archivo Sistema.xlsx, a este reporte se lo puede denominar como Sumario de Compras. En el caso de contar con un software especializado este también puede emitir los registros de ingreso de las facturas de cada proveedor, es decir un documento interno en que debe constar la misma información de la factura de compra y por ende de la orden de compra, con las posibles excepciones indicadas anteriormente, pero con su propia secuencia numérica, toda esta documentación y reportes, es entregada al área contable, primero al jefe de costos para el control del ingreso de mercadería al inventario y luego son procesadas para su pago (de ser necesario) y contabilizadas por parte del contador o un asistente contable.

- ✓ Responsable elaboración reportes: Receptor Mercaderías o un colaborador del área contable.
- ✓ Responsable de control de reportes: Jefe Costos, Contador u otro colaborador del área contable diferente al encargado de realizar los reportes.

#### 4.1.1.2.3 Controles de Costos

**Proceso 1:** Se debe verificar que los registros de ingreso de facturas concuerden con las facturas de compras y estas con las órdenes de compra, para lo cual revisan el nombre del proveedor, número de factura, la fecha de entrega, el producto con su cantidad y los precios totales, en el caso de que exista un error el registro será modificado o anulado, para lo cual se deberá reingresar la información de la factura al sistema. Por medio de los sumarios de compra se puede analizar el porcentaje de compras por tipo de producto y así determinar las materias primas que necesitan mayor control de inventarios

físicos ya sea por la cantidad adquirida y/o por los precios de compra, por ejemplo si del total de las compras, en cantidad o dinero, de alimentos, es decir el 100%, los pescados y mariscos representan el 25% de las compras, estos deberán tener un mayor control comparado con las carnes rojas, si esta representan el 5%, por medio de la siguiente regla de tres:

- Si el total de compras Alimentos es igual a \$1.000,00 y la de Pescados y Mariscos es igual a \$250,00, ¿qué porcentaje representa esta última en relación al total de compras de alimentos?

$$\begin{array}{rcl} \$1.000,00 & - & 100\% \\ \$250,00 & - & X \end{array}$$

$$X = (\$250,00 \times 100\%) \div \$1.000,00$$

$$X = 25\%$$

**Análisis:** La compra total de subgrupo de inventario pescados y mariscos representan el 25% del total de compras de alimentos.

También se debe analizar la relación precio - cantidad de compra, por ejemplo el kilo de tomate riñón cuesta \$ 1,00 y el de tomate *cherry* \$ 4,50, si nos guiamos por esta información se debería dar un mayor control al *cherry*, pero sí de tomate riñón se adquieren 50 kg diarios y de *cherry* 2 kg, lo que representa en el almacén es \$ 50,00 del primero (\$1,00 x 50 kg) y \$ 9,00 del segundo, por lo tanto se debe dar un mayor control al tomate riñón, a más de este análisis si el alimento tiene un alto precio unitario de compra el control debe ser más riguroso como es el caso de los géneros cárnicos, por su volumen de compra, y en menor medida los licores y los vinos, puesto que en muchos de los casos no se los adquiere en grandes volúmenes a excepción de la cerveza, pero tiene un bajo precio de compra en relación a estos.

#### 4.1.1.3 Almacén de Mercaderías

Área encargada de almacenamiento y despacho mercaderías de acuerdo a las requisiciones entregadas por cada área o departamento de la empresa, mediante una buena rotación de inventarios, para realizar estos procesos el encargado del área debe contar con balanzas, termómetros, congeladores, refrigeradores, estanterías, contenedores plásticos u otros elementos acordes a la operación de cada local. Para mejorar el control es importante que exista solo una persona responsable del almacén de mercaderías, pero se debe evitar que el



encargado de compras o un colaborador del área de cocina sean los responsables de esta área.

#### 4.1.1.3.1 Procesos Previos

**Proceso 1:** Conocer los estándares de las materias primas determinados por la empresa.

✓ Responsable socialización información: Propietario, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 2:** Verificación de cantidad, calidad y precios de las materias primas y de los comprobantes de venta.

✓ Responsable: Receptor Mercaderías.

#### 4.1.1.3.2 Procesos y Documentos de Almacén

**Proceso 1:** El almacenamiento de las materias primas se lo debe realizar de acuerdo a las características propias de estas, sobre todo los alimentos, es así que se lo divide en:

1. Bodega de Alimentos: Está subdividida en:
  - 1.1. Bodega de Congelación: Géneros cárnicos, helados, etc.
  - 1.2. Bodega de Refrigeración: Lácteos, embutidos, frutas, verduras, etc.
  - 1.3. Bodega de Alimentos Secos: Enlatados, abarrotes, conservas, aceites, etc.
2. Bodega de Bebidas: Está subdividida en:
  - 2.1. Bodega de Bebidas No Alcohólicas y Cervezas: Gaseosas, aguas, etc.
  - 2.2. Bodegas de Bebidas Alcohólicas: Licores, vinos y champagnes.
3. Bodega de Suministros: Está subdividida en:
  - 3.1. Bodega de Insumos: Descartables, aseo, insumos de papelería, impresos, etc.
  - 3.2. Mantenimiento: Dependiendo del tamaño de la empresa, estas mercaderías son almacenados independiente de los otros suministros, como ejemplo productos de carpintería, plomería, electricidad, repuestos, etc.
  - 3.3. Bodega de Químicos y Combustibles: Este tipo de productos siempre deben ser almacenado independientemente de las otras mercaderías por su alta volatilidad y toxicidad.

Todas las materias primas deben tener almacenadas de forma ordenada acorde a la fecha de entrada o caducidad y en un lugar específico de la bodega asignada, se debe mantener una limpieza y desinfección y se las debe colocar ordenadamente.

- ✓ Responsable del almacenamiento: Jefe Bodegas y Asistente Bodegas.
- ✓ Responsable del control: Jefe Costos, Propietarios, Administrador , Gerente A&B.

**Proceso 2:** El despacho de las materias primas consiste en pesar o contar las materias primas acorde a lo solicitado y aprobado en las requisiciones de producto, este documento es elaborado por las diferentes áreas de la empresa de acuerdo a sus requerimientos de producción y/o de operación, para luego entregar estas mercaderías a la persona delegada por el jefe del área solicitante, este deberá verificar que lo recibido esté acorde a lo solicitado, además se debe señalar que solo los colaboradores del almacén, jefe y asistentes, deben tener acceso a las bodegas y a la mercadería allí almacenada y no otras personas ajenas porque al no existir un responsable se pierde el control.

- ✓ Responsable elaboración requisición de producto: Jefe o delegado de cada área.
- ✓ Responsable autorización requisición de producto: Propietario, Administrador, Gerente A&B.
- ✓ Responsable del despacho: Jefe Bodegas y Asistente Bodegas.
- ✓ Responsable de la recepción de requisiciones de producto: Delegado de cada área.
- ✓ Responsable del control: Jefe Costos, Propietarios, Administrador, Gerente A&B.

#### **Documentos:**

- Requisición de Producto: Documento utilizado para solicitar y autorizar la salida de las materias primas del almacén, este documento indica los artículos solicitados, con sus respectivas unidad de medida y cantidades, es decir se tienen tres columnas de cantidades, una para la solicitada, otra para la aprobada y otra la despachada, además de contar con el nombre del área solicitante, fecha de solicitud y de entrega, numeración y las firmas respectivas, pedido por, aprobado por, despachado por y recibido por. Se debe elaborar las requisiciones separadas por departamento o área, una por el área de cocina y otra por el área de salón, cada vez que se requiera un producto almacenado en las bodegas y sin importar la cantidad de artículos solicitados. Formato: Anexo 31, Figura 49.

**Proceso 3:** La rotación de inventarios se refiere al utilizar el sistema PEPS o FIFO, en otras palabras este se refiere a colocar los productos más antiguos, acorde a su fecha de recepción o caducidad, en la parte frontal de las estanterías y el nuevo producto detrás de

estos, así se evitará el daño de las mercaderías por putrefacción, caducidad o pérdida de su calidad o características organolépticas<sup>65</sup>.

- ✓ Responsable de la rotación de inventario: Jefe Bodegas y Asistente Bodegas.
- ✓ Responsable del control: Jefe Costos, Propietarios, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 4:** Una vez terminado el proceso de despacho de materias primas se debe registrar las requisiciones de producto, estas suponen el registro en los kárdex de materias primas, es decir al salir las mercaderías disminuye el stock de los inventarios de la bodega central afectando a la columna egresos del kárdex, pero a su vez, como ya se indicó, este es el ingreso de mercadería del área solicitante, es decir aumentan los saldos de inventarios, afectando a la columna de ingresos del kárdex de esta área, como se lo muestra en la hoja de cálculo Kárdex del archivo Sistema.xlsx.

- ✓ Responsable ingreso de la Información: Jefe Bodegas.
- ✓ Responsable del control: Jefe Costos o Contabilidad.

**Proceso 5:** Elaboración y control del Reporte de Requisiciones de producto, el cual es un resumen de las requisiciones totalizadas por área o departamento, con esta información se determinará el consumo de las en las materias primas y el costo de la materia prima requerida por cada área, la cual será analizada contra los presupuestos para el control de los costos, sobre todo del área de cocina, para procesar esta información y poder generar el respectivo reporte es necesario contar con software especializado, además por medio de esta herramienta también puede emitir los registros de egresos de bodegas, la cual debe contener la misma información de la requisición de producto en cuanto al departamento solicitante, fechas, productos y cantidad despachada, toda esta documentación y reportes, es entregada al área de costos para el control de las requisiciones, cotejando la información del registro con la del documento de salida de mercadería, cabe señalar que el análisis se lo realiza principalmente de las áreas de cocina y servicio al cliente, por su importancia en la operación y de las requisiciones que con gran cantidad de productos o que los mismo tiene altos costos de compra.

- ✓ Responsable elaboración reportes: Jefe Bodegas.
- ✓ Responsable de control de reportes: Jefe Costos, Contabilidad.

---

<sup>65</sup> **Características Organolépticas:** Es el conjunto de propiedades físicas y químicas de los alimentos, estas se refieren a la textura, color, sabor, olor, micronutrientes (proteínas, carbohidratos y grasas) y micronutrientes (vitaminas y minerales) característicos de cada uno de estos.

**Proceso 6:** Para determinar el consumo, en cantidad, y posteriormente los stocks de cada una de las materias primas es necesario contar con información ya procesada de las requisiciones de producto, este análisis se lo hace de un periodo contable, ya sea mensual, trimestral, semestral, anual o como cada empresa lo determine, este análisis se lo muestra en la hoja de cálculo Consumo MP del archivo Sistema.xlsx, para el cálculo de los stocks máximo, mínimo y de reposición de materias primas es necesario determinar los siguientes elementos y se lo calcula de la siguiente forma y para un periodo anual:

- **Tiempo de Reposición Día:** Se refiere al tiempo que le toma a un proveedor realizar una entrega. Se calcula por medio de la sumatoria del números de días que pasan entre el pedido la entrega del producto.
- **Frecuencia de Compra Día:** Se refiere al tiempo que transcurre entre dos compras, por ejemplo al comprar manzanas todos los días su frecuencia será igual 1 y si un frasco de mermelada se lo adquiere una vez a la semana su frecuencia será igual a 7. Se calcula por medio de la sumatoria del números de días que pasan entre dos compras del mismo producto.

	Consumo Mes	=	$\sum$ Consumo Día
CTA	Consumo Total Año	=	$\sum$ Consumo Mes
CMx	Consumo Máximo	=	Mes con el mayor consumo
CMn	Consumo Mínimo	=	Mes con el menor consumo
CPM	Consumo Promedio Mes	=	$CTA \div 12$
CPD	Consumo Promedio Día	=	$CTA \div 360$
CPD	Consumo Promedio Día	=	$CPM \div 30$
t	Tiempo de Reposición Día	=	$\sum$ No. días entre pedido y entrega producto
T	Tiempo de Reposición Mes	=	$t \div 30$
FC	Frecuencia de Compra Día	=	$\sum$ No. días entre dos compras
SMn	Stock o Saldo Mínimo	=	$CPD \times t$
SMx	Stock o Saldo Máximo	=	$SMn + (CPD \times FC)$
SR	Stock o Saldo de Reserva	=	$(CMx - CPM) \times T$
SRp	Stock o Saldo de Reposición	=	$SR + (CPD \times t) = SR + SMn$

- **Stock Mínimo:** Es la cantidad mínima que se debe tener almacenada de un producto.
- **Stock Máximo:** Es la cantidad máxima que se debe tener almacenada de un producto, si al adquirir un producto y la cantidad pedida más el saldo es superior al stock

máximo es necesario verificar las necesidades de producción antes de realizar la compra.

- Stock de Reserva: Es la cantidad extra de producto que se debe tener almacenado en caso de tener saldo de inventario bajo el stock mínimo.
  - Stock de Reposición: El dato obtenido se lo utiliza para determinar cuándo se debe generar la solicitud de compra del mismo, es decir se realiza esta solicitud cuando el saldo de inventario es igual al del stock de reposición.
- ✓ Responsable: Jefe Costos, Propietario, Administrador, Gerente A&B.

#### 4.1.1.3.3 Control de Costos

**Proceso 1:** Para el control efectivo de las mercaderías almacenadas es necesario la elaboración de Inventarios Físico, que no es más contar o pesar las de materias primas y verificar que el saldo encontrado sea igual a los registrados en el kárdex, la frecuencia con la que se lleva a cabo este control dependerá de cada empresa, pero se sugiere que se elaboran inventarios físicos diarios de los géneros cárnicos de la bodega de cocina todos los días, una vez a la semana de los artículos de alto consumo y/o de alto costo de compra y que ese encuentren almacenados en la bodega central y en las de las áreas de producción y una vez al mes un inventario físico de todas las materias primas almacenadas en bodega central, cocina y servicio al cliente, este es el inventario de cierre del periodo contable, es decir esta información es una parte de los datos necesarios para la determinación del costo de ventas real de A&B y para la elaboración de estados financieros. Si existiesen diferencias entre el saldo físico y el del kárdex es necesario realizar recuentos de materia, verificar el registro de egresos y entradas de mercadería o dar de baja el producto faltante.

- ✓ Responsable: Jefe Costos, Contabilidad.

**Proceso 2:** Las Bajas de Inventarios son los productos que por algún motivo tienen que ser desechados o eliminados de los kárdex de mercadería, las bajas se pueden dar por daño o deterioro de las materias primas, por pérdida y rotura de las mismas, si la empresa asume esta pérdidas, el valor total de las bajas se lo disminuirá del costo bruto real de A&B y se lo registrará en el estado de pérdidas y ganancias como un gasto del periodo, el jefe del almacén deberá registrar las bajas ocurridas en el periodo contable y previo al cierre de este el jefe de costos lo valorizará y la administración o los dueño tomaran la decisión de asumir las bajas o cobrarlo a los colaboradores responsables.

- ✓ Responsable registro de las bajas: Jefe Bodega
- ✓ Responsable valorización y control de bajas: Jefe Costos, Contabilidad, Propietario, Administrador.

#### 4.1.2 PRODUCCIÓN O COCINA

Es el área de la empresa encargada de la elaboración de todas las preparaciones gastronómicas necesarias para brindar el servicio de A&B, esta área debe contar con todas las facilidades para llevar a cabo el trabajo como son la infraestructura, el equipamiento, la iluminación y la ventilación, el número de colaboradores dependerá de las características de cada empresa, pero independientemente de esto siempre deberá existir un jefe o responsable del área, al cual se los denomina como Chef Ejecutivo o Jefe de Cocina.

##### 4.1.2.1 Fases de Producción

Por el tipo de proceso productivo y por el estado en el que se encuentran las preparaciones gastronómicas se lo puede dividir en las siguientes fases: Preproducción, Producción y Postproducción.

###### 4.1.2.1.1 Procesos Previos

**Proceso 1:** Definir los estándares para las materias primas de acuerdo al tipo de empresa y oferta gastronómica, principalmente para los alimentos, como por ejemplo el peso, tipo de empaque, la marca, etc.

- ✓ Responsable: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Cocina, Jefe Meseros.

**Proceso 2:** Definir la oferta gastronómica, menú o carta. Se debe indicar que este es el primer paso que se debe tomar para la apertura de este tipo de empresas, ya que esta información determina el tipo o características de las materias primas, proveedores, tipo de servicio, decoración, equipamiento, entre otros aspectos.

- ✓ Responsable: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Cocina.

**Proceso3:** Contar con recetas de producción de todas la preparaciones elaboradas por la cocina.

- ✓ Responsable: Propietario, Jefe de Cocina, Gerente A&B.

**Proceso 4:** Contar con cantidades suficientes de materias primas acordes a los estándares de la empresa, en la bodega central, caso contrario se debe haber realizado el respectivo pedido a proveedor.

✓ Responsables: Jefe Compras, Recepcionista Mercadería, Jefe Bodega.

#### 4.1.2.1.2 Fases y Documentos de Producción (Cocina)

**Proceso 1:** La preproducción de alimentos se refiere a los procesos de porcionamiento de géneros cárnicos, limpieza y desinfección de frutas y verduras, elaboración del *mise en place*<sup>66</sup> de cocina previo al inicio de las operaciones y la preparación de recetas complementarias o productos que formaran parte de los platos de venta, como las salsa o las masa, algunos de estos productos son elaborados conjuntamente con el *mise en place* y otras casos son elaboradas y almacenadas con días y, en pocos caso, meses de antelación a su utilización, este tipo de productos deben ser registrados en un kárdex de mercadería y tendrán un tratamiento contable similar al de las materias primas almacenadas, para el registro de estos productos en sus respectivos kárdex se debe contar con formatos similares al presentado en el Anexo 31, Figura 50, (Registro de Preproducción), los cuales serán elaborados por medio de la receta complementaria y cada vez que se realiza su producción, la verificación física de estos productos está a cargo del Jefe de Cocina, en la que constará la preparación con sus ingredientes y cantidades, a más de la fecha de producción.

- ✓ Responsables operación preproducción y elaboración registros: Colaboradores Cocina.
- ✓ Responsable del control preproducción y registros: Jefe Cocina.
- ✓ Responsable procesamiento información registros: Jefe Costos, Propietario, Administrador.

**Proceso 2:** La producción de alimentos se refiere a todos los procesos que se llevan a cabo para la preparación de las recetas básicas o que están destinadas para la venta, para iniciar con la producción de un plato es necesario que exista un pedido por parte del área de servicio por un requerimiento del cliente, en este procesos se utilizaran los productos

---

<sup>66</sup> **Mise en Place:** Término francés utilizado que significa “puesta a punto” del área de trabajo previo al inicio de la operación, para el área de cocina hace referencia a tenerlas listas (lavadas, peladas, picadas o porcionadas) para la elaboración de productos comestibles y en el caso del área de servicio se refiere a tener montadas las mesas con los utensilios de servicio, mantelería y otros elementos necesarios para este proceso.

que fueron preproducidos, además para el control de la producción es necesario que esta área lleve un registro de las recetas básicas elaborados en un turno de trabajo, esto se lo hace por medio de un formato pre-impreso con el nombre de los platos de venta, en el cual consta un casillero para el registro de las unidades producidas de cada receta, esta información se la compara con el número de platos solicitados en las comandas y con el número de platos facturados.

- ✓ Responsables operación producción y elaboración registros: Colaboradores Cocina.
- ✓ Responsable del control producción y registros: Jefe Cocina, Gerente A&B.
- ✓ Responsable control y análisis registros: Jefe Costos, Propietario, Administrador.

**Proceso 3:** La postproducción de alimentos se refiere a todos los procesos que se llevan a cabo para regenerar o recalentar una preparación alimenticia, esta se da al utilizar las pre-elaboraciones para la producción de la receta básica o al mantener los alimentos preparados en temperaturas idóneas para prestar los servicios de bufet o eventos y en muy pocos casos la regeneración de un plato de venta previamente elaborado, como puede ser el caso de una sopa.

- ✓ Responsables de la postproducción: Colaboradores Cocina.
- ✓ Responsable del control de la postproducción: Jefe Cocina, Gerente A&B.

#### **Documentos:**

- Receta Estándar: Documento utilizado para estandarizar las todas la preparaciones elaboradas en la cocina, la receta de producción (Formato: Anexo 31, Figura 52) tiene la finalidad de obtener siempre el mismo sabor, textura y montaje o presentación, en cambio la receta de costos (Anexo 31, Figura 51) tiene como finalidad determinar el costo unitario de la materia prima o costo por porción.
- Tipos de Recetas: A las recetas se las puede dividir en:
  - 1) Complementaria: Receta utilizada para la elaboración de preparaciones previas o preproducciones, las cuales son un ítem o ingrediente de receta básica esta es elaborada en la fase de Preproducción, a esta también se la denomina como subreceta.
  - 2) Básica: Receta utilizada para los productos o platos de venta, esta es elaborada en la fase de Producción.
- Receta Estándar de Costos: Documento utilizado para determinar el costo unitario de la materia prima o costo por porción cada una de las preparaciones, para así establecer el



precio de venta al público de la misma, a más en las recetas básicas determina el costo potencial o porcentaje del costo de la materia prima de cada una de estas receta y conjuntamente con las cantidades vendidas de cada plato ayuda el control de las cantidades utilizadas o el consumo de cada ingrediente registrado en las recetas básicas, como se lo indica en la hoja de cálculo Receta del archivo Sistema.xlsx. La información básica que debe contener este documento es la siguiente:

- a. Nombre del Plato o Preparación, Número de Porciones, Peso por Porción en gramos.
- b. Tipo de Recetas: Básica o Complementaria.
- c. Ingredientes: Las recetas pueden tener como ingredientes las preparaciones elaboradas a partir de a las recetas complementarias o pre-elaboraciones.
- d. Cantidad y Unidad de Medida, de cada ingrediente.
- e. Costo Unitario de Compra: Para determina esta información se debe procesar la información de los kárdex de materia prima para elaborar un listado de precios, como se lo muestra en la hoja de cálculo Precios de Compra del archivo Sistema.xlsx, este dato es independiente para cada ingrediente, además se debe señalar que los precios de compra se los debe registrar del kilogramos o del litro, en cambio el costo unitario de la receta es el del gramo o el centímetro cúbico, por lo tanto para obtener este rubro es necesario realizar la siguiente análisis:
  - Si el precio de compra de una materia prima es igual a \$5,00 cada kg, para determinar el costo de cada gr se realiza el siguiente proceso:  
 $1 \text{ kg} = \$5,00$  y  $1 \text{ kg} = 1.000 \text{ gr}$ , entonces  $1.000 \text{ gr} = \$5,00$  y por medio de la siguiente regla de tres:

$$1.000 \text{ gr} \quad - \quad \$5,00$$

$$1 \text{ gr} \quad - \quad X$$

$$X = (\$5,00 \times 1 \text{ gr}) \div 1.000 \text{ gr}$$

$$X = \mathbf{\$0,005 \text{ cada gramo}}$$

**Análisis:** El costo unitario de este producto es igual a \$0,005 cada gramo, este es el costo que se registra en la receta y se lo realiza para cada ingrediente.

- f. Costo Total: Se lo calcula para cada ingrediente por medio de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Costo \textit{ Total} = Cantidad \times Costo \textit{ Unitario de Compra.}}$$

- g. Subtotal Receta: Es igual a la  $\sum$  Costo Total de cada uno de los ingredientes que componen la receta.
- h. Extras: Es un porcentaje que se le asigna a las recetas para determinar el costo de los condimentos, que al ser utilizados en cantidades mínimas es difícil determinar su costo unitario. Para su determinación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Extras} = \text{Subtotal Receta} \times \text{Porcentaje de Extras.}$$

- i. **Costo Total Receta** = *Subtotal Receta + Extras.*
- j. **Costo por Porción** = *Costo Total Receta ÷ Número de Porciones.*
- k. **Costo por Gramo** = *Costo por Porción ÷ Peso por Porción*; este dato es mayormente utilizado para las recetas complementarias o subrecetas.

Formato: Anexo 31, Figura 51. Cálculos: Hojas de cálculo Subreceta y Receta del archivo Sistema.xlsx

- ✓ Responsable elaboración y actualización recetas de costos: Jefe Costos, Gerente A&B.
- Rendimiento de Cárnicos o Test de Carnicería: Documento utilizado para determinar el desperdicio obtenido por el porcionamiento de los géneros cárnicos, además por medio de este análisis se determina el costo real por kilogramo del corte más utilizado, el mismo que absorbe el costo causado por el desperdicio. Para la determinación de esta información es necesario seguir los siguientes pasos:
    - 1) Determinar el peso de cada uno de los cortes que sufrirán cada uno de los géneros cárnicos de acuerdo al tipo de preparación de la que formará parte.
    - 2) Determinar el número de porciones obtenida de cada uno de los cortes realizados, esta información es entregada por la cocina, específicamente el área de carnicería.
    - 3) Determinar el peso obtenido de cada corte en kilogramos (rendimiento), para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:
 
$$\text{Rendimiento (kg)} = \text{Peso del Corte} \times \text{No. de Porciones}$$
    - 4) Determinar el peso obtenido por los desperdicios, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:
 
$$\text{Desperdicio (kg)} = \text{Peso Total Compra} - \sum \text{Rendimiento de los cortes obtenidos}$$
    - 5) Determinar el porcentaje de rendimiento de cada corte y del desperdicio, este se calcula por medio de la siguiente análisis:
      - Para obtener el rendimiento el porcentaje del corte de 200 gr, si su rendimiento y el peso total compra es igual a 40 kg, se realiza la siguiente regla de tres:

$$40 \text{ kg} \quad - \quad 100\%$$

$$25 \text{ kg} \quad - \quad X$$

$$X = (25 \text{ kg} \times 100\%) \div 40 \text{ kg}$$

$$X = 62,50\%$$

**Análisis:** El corte de 200 gr representa el 62,50% del peso total adquirido, por lo tanto se puede determinar que este es el corte más importante de dicho establecimiento.

6) Determinar del Costos Total según rendimiento de cada uno de los cortes obtenidos por medio de los siguientes pasos:

- Determinar los precios de compra en kg del mercado, es decir solicitar cotizaciones a proveedores de los precios de compra de los cortes requeridos, se debe señalar que el costo de los desperdicios será igual a cero.
- Determinar el costo unitario real de los cortes secundarios, para lo cual se registra el costo obtenido del precio del mercado o cotizaciones de proveedor.
- Determinar del costo total según rendimiento de los cortes secundarios para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Total según Rendimiento} = \text{Precio Real (Kg)} \times \text{Rendimiento (kg)},$$

para los cortes secundarios

- Determinar el costo total según rendimiento del corte principal, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Total según Rendimiento} =$$

$$\text{Costo Total Factura} - \sum \text{Costo Total según rendimiento (cortes secundarios)}$$

- Determinar el costo unitario real del corte principal, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Precio unitario Real} = \text{Costo Total según rendimiento} \div \text{Rendimiento (kg)}$$

Este costo nos indica si es más conveniente adquirir el género cárnico fraccionado o porcionarlo en el propio establecimiento, además este precio es el que debe ser utilizado para el costeo de las recetas que contengan estos tipos de producto.

Formato: Anexo 31, Figura 53. Cálculos: Hoja de cálculo Test de Carnicería del archivo Sistema.xlsx

- ✓ Responsable porcionamiento cárnicos: Carnicero o un colaborador designado del área de cocina.
- ✓ Responsable elaboración test de carnicería: Jefe Costo, Gerente A&B.
  - Reporte de Comida de Personal: Documento utilizado para registrar las preparaciones brindadas a los colaboradores de la propia empresa, se debe indicar que en las empresas hosteleras con el área de A&B, la comida del personal no tiene costos para el mismo y este valor es asumido por la empresa, para lo cual se lo debe debitar del costo bruto y registrarlo como un gasto de ese periodo contable. En este formato deben constar las preparaciones elaboradas, con sus ingredientes y cantidades, se lo debe realizar todos los días y por todas las comidas o en otras palabras, si la empresa opera en la tarde y en la noche, dos turnos, se registrará los alimentos preparados para el almuerzo y de los de la cena, esta información debe ser valorizada por el área de costo y así poder determinar el gasto total de la alimentación del personal de un periodo contable. Formato: Anexo 31, Figura 54.
- ✓ Responsable elaboración reporte: Colaborador del área de cocina.
- ✓ Responsable control reporte: Jefe Cocina.
- ✓ Responsable valorización reportes: Jefe Costos, Contabilidad, Gerente A&B.

#### 4.1.2.1.3 Control de Costos

**Proceso 1:** Elaboración de los inventarios físicos de los productos almacenados en cocina, con un tratamiento similar al contemplado para el almacén general, con esta información se analizará el consumo de las materias primas destinadas a la producción.

- ✓ Responsable elaboración inventarios: Jefe Costos, Jefe Cocina, este último no es el responsable de los inventarios físicos de cierre de un periodo contable.

**Proceso 2:** Las bajas del área de producción son las preparaciones alimenticias que por algún motivo tienen que ser desechados o eliminados como puede ser el daño o deterioro de las preproducciones, por encontrar objetos o elementos extraños en el plato de venta, por no estar acorde a lo solicitado por el cliente o por llevar a cabo un mal proceso, como quemar un género, estas deben ser registradas por el área de cocina con la fecha respectiva y el motivo de la baja, la administración o el dueño tomarán la decisión cobrar o no estos productos a los responsables, en caso que sea cobrado a un colaborador, este valor cancelado será igual al precio de venta al público.

- ✓ Responsable elaboración reporte: Colaborador del área de cocina.
- ✓ Responsable del control del reporte: Jefe Cocina, Jefe Costos
- ✓ Responsable de la valorización de las bajas: Jefe Costos, Contabilidad.
- ✓ Responsable de la toma de decisión del cobro: Propietario, Administrador, Gerente General.

### **4.1.3 SALÓN Y CAJA**

El salón o comedor es el área de la empresa donde se presta el servicio de A&B a los clientes, es decir el lugar donde el comensal realiza el pedido y consume los alimentos requeridos, en cambio la caja es el lugar donde se realiza la facturación de las preparaciones solicitadas por cada cliente o mesa. Esta área debe contar con todas las facilidades para llevar a cabo el trabajo como son infraestructura, equipamiento, muebles, enseres, iluminación, decoración, entre otros, el número de colaboradores del salón dependerá de las características del servicio de cada empresa, pero independientemente de esto siempre deberá existir un jefe o responsable del área, al cual se los denomina como Capitán o Jefe de Meseros, a diferencia de la caja en donde solo debe existir un responsable, puesto que esta área maneja dinero y si varios colaboradores tiene acceso se perderá el control.

#### **4.1.3.1 Atención y Servicio al Cliente**

Este es uno de los procesos más críticos que deben realizar las empresas hosteleras, puesto que este se lo realiza directamente con el cliente, para lo cual es necesario contar con una atención de calidad y la calidez, acorde al tiempo y al servicio establecido por cada empresa, la importancia de un buen servicio radica en la alta ponderación que le dan los comensales al momento de elegir un lugar donde comer y para algunos clientes aún más que la propia comida, este proceso incluye la facturación de las preparaciones requeridas, documento que debe ser elaborado de forma similar a lo explicado en el punto comprobante de venta del proveedor, pero teniendo en cuenta que en esta fase la empresa es el vendedor.

##### **4.1.3.1.1 Procesos Previos**

**Proceso 1:** Definir la oferta gastronómica, menú o carta.

- ✓ Responsable: Propietario, Administrador, Gerente A&B, Jefe Cocina.

**Proceso 2:** Determinar la categoría, tipo y capacidad del establecimiento de acuerdo a la legislación ecuatoriana.

- ✓ Responsable: Propietario.

**Proceso 3:** Definir las estándares, el tipo y tiempo del servicio brindado al cliente acorde a las características de cada empresa.

- ✓ Responsable: Propietario, Gerente A&B, Jefe Meseros.

#### 4.1.3.1.2 Procesos y Documentos de la Atención y Servicio al Cliente

**Proceso 1:** Se da la bienvenida al comensal y se toma el pedido de las preparaciones solicitadas mediante una comanda y se le repite al cliente su solicitud, en caso del servicio de mostrador en esta fase también se facturan los alimentos.

- ✓ Responsables operación: Mesero, Cajero (en el servicio en mostrador).
- ✓ Responsables control: Jefe Meseros, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 2:** Se canta o se entrega la comanda o solicitud del cliente al área de producción para la preparación de los diferentes platos requeridos.

- ✓ Responsables operación: Mesero, Cajero (en el servicio en mostrador), Cocineros.
- ✓ Responsables control: Jefe Meseros, Jefe de Cocina, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 3:** Luego de un tiempo prudencial, es decir el definido por los dueños para la preparación de los alimentos solicitados, en el caso de brindar el servicio a la mesa, el mesero retira los platos de la cocina y los lleva al cliente, en el servicio de mostrador se colocan los alimentos en este y el comensal los lleva a su mesa.

- ✓ Responsables operación: Meseros, Cajeros (en el servicio en mostrador).
- ✓ Responsables control: Jefe Meseros, Administrador, Gerente A&B

**Proceso 3:** Si se presta el servicio a la mesa, una vez que el cliente hay terminado sus alimentos y este lo crea conveniente, se solicita al área de caja la elaboración de la respectiva factura y se la cobra en la mesa del comensal, se lo despide cordialmente y se le invita a regresar al local en una próxima ocasión.

- ✓ Responsables operación y cobro facturas: Mesero
- ✓ Responsable elaboración factura: Cajero.
- ✓ Responsables control: Jefe Meseros, Administrador, Gerente A&B

**Documentos:**

- **Comanda**: Documento utilizado para tomar la orden a los clientes en el salón, en este se registran todas las preparaciones solicitadas por el cliente y se debe elaborar una por mesa, con esta información se lleva a cabo la facturación del servicio de A&B y se podrá contar con un registro de las preparaciones vendidas en un día específico, consta de tres copias una para área de producción (original), otra para la caja (primera copia) y la para el última para el mesero (segunda copia). Formato: Anexo 31, Figura 55.
- **Instructivo Evento**: Documento utilizado para informar a las diferentes áreas o departamentos involucrados, operativos y administrativos, sobre la prestación de un servicio de eventos específico que se puede llevar a cabo dentro (salones) o fuera (catering) de las instalaciones de la empresa, este instructivo permite coordinar a la cocina con el área de compras y bodegas para no tener inconvenientes en cuento a la falta de materias primas, además por medio de este el área de costo se encarga de costear de cada evento y así poder determinar el rendimiento de cada evento, al finalizar el evento el capitán o jefe de meseros de eventos deberá elaborar una comanda con todas las preparaciones alimenticias o bebidas servidas, la cual será remitida junto al instructivo a la caja para la facturación del mismo. Formato: Anexo 31, Figura 56.
- **Comprobante de Venta**: Consta de la misma información presentada en comprobante de venta de proveedores, con la diferencia que se debe aumentar un casillero para el cálculo del 10% de servicio, el cual se lo cobra, por ley, en los establecimientos de lujo, primera y segunda categoría, además en esta fase la empresa es la vendedora, por lo tanto es quien elabora el documento de venta y entregará el original sus clientes. Formato: Anexo 31, Figura 48.
- **Vale o Cheque Funcionario**: Documento utilizado para la valorización de los autoconsumos de la empresa, como lo son las cortesías a clientes, previa autorización del administrador o dueño, y la alimentación de gerentes, administradores, gerentes departamentales, dueños, u otras personas autorizadas en el salón, este documento consta de la misma información que el comprobante de venta, tan solo cambia el nombre del tipo de documento.

#### 4.1.3.1.3 Control de Costos

**Proceso 1:** Es necesario llevar un control de las cantidades vendidas de cada una de las preparaciones ofertadas, para lo cual se cuenta con la información de las comandas y de las facturas de venta, como se mencionó en los procesos del área de cocina, esta información es contrastada con los reportes de producción del área, además con esta se verifica que el consumo de las materias primas utilizada en cocina sea el correcto y permite determinar los platos que tienen mayor aceptación por parte de los clientes y cuales no lo tienen, siendo esta información relevante para la determinación de la oferta gastronómica futura.

- ✓ Responsables: Jefe Costos, Contabilidad, Propietario, Administrador, Gerente A&B.

**Proceso 2:** Es necesario llevar un registro de las ventas representada en unidades monetarias del total vendido por cada una de las preparaciones ofertadas y del total de la operación en un lapso de tiempo determinado, esta información es utilizada por el área de costos para determinar el costo real de ventas de A&B al finalizar un periodo contable.

- ✓ Responsables del registro de ventas: Caja, Contabilidad, Propietario, Administrador.

**Proceso 3:** Las bajas del área de servicio son las preparaciones alimenticias que tienen que ser desechadas o eliminadas por un error al tomar el pedido al cliente y las preparaciones brindadas no están conforme a lo solicitado, estas son registradas en el mismo documento utilizado por el área de cocina y con el motivo anteriormente indicado, y de igual forma la administración o el dueño tomarán la decisión cobrar o no estos productos a los responsables, en caso que sea cobrado a un colaborador, este valor cancelado será igual al precio de venta al público.

- ✓ Responsable elaboración reporte: Colaborador del área de cocina.
- ✓ Responsable del control del reporte: Jefe Cocina, Jefe de Meseros, Jefe Costos
- ✓ Responsable de la valorización de las bajas: Jefe Costos, Contabilidad.
- ✓ Responsable de la toma de decisión del cobro: Propietario, Administrador, Gerente General.

**Proceso 4:** Para realizar un control efectivo de los autoconsumos es necesario que el propietario de la empresa determine los rubros máximos a los que tiene acceso los colaboradores, familiares, áreas o departamentos de la empresa, por ejemplo se le autoriza al administrador \$25,00 diarios para cortesías a clientes o a este mismo se le asigna un cupo diario de \$10,00 para alimentación en el salón. Se debe verificar que estos



documentos cuenten con la comanda y la firma respectiva y se debe llevar un registro de estos, para al realizar el cierre de costos debitar el total de este rubro del costo bruto de A&B, puesto que estos no generan una venta y la empresa asume el costo de estas preparaciones, por lo que se lo debe registrar como un gasto al igual que la comida de personal, las bajas de inventario, producción y servicio.

- ✓ Responsables: Jefe Costos, Contabilidad.

#### **4.1.4 COSTOS**

El área de costos es la encargada de la determinación y valorización de todos los egresos necesarios para la producción y servicio de A&B, además debe controlar desde una óptica contable las áreas de cocina y servicio, para así determinar los mejoramientos de los procesos de estas dos áreas para disminuir los costos innecesarios. Se debe señalar que si existe una variación en el costo el responsable es el jefe del área, a menos que el jefe de costos no esté llevando a cabo su trabajo.

##### **4.1.4.1 Control de Costos**

Es importante para las empresas llevar un adecuado control de costo puesto que por medio de esta información se determina la utilidad operativa y conocer el monto de dinero utilizado para brindar el servicio de A&B, además por medio del análisis de esta información se pueden realizar algunos mejoramientos en los procesos productivos y de servicio que disminuyan los costos y maximicen las utilidades, se debe indicar que si bien el cierre de costos se lo realiza, por lo general, una vez al mes, estos deben efectuarse permanentemente para determinar las posibles falencias y corregirlas de forma inmediata.

- ✓ Responsable: Jefe Costos, Contabilidad, Propietario, Administrador son los responsables de todos los controles de costos.

##### **4.1.4.1.1 Procesos Previos**

**Proceso 1:** Contar con toda la información necesaria procesada para la determinación de los costos generados por la empresa.

- ✓ Responsable: Jefe Compras, Receptor Mercadería, Jefe Bodegas, Jefe Cocina, Jefe Meseros.

**Proceso 2:** Contar con los presupuestos de consumo de materias primas de las diferentes áreas de la empresa.

- ✓ Responsable: Jefe de cada área, Propietario, Administrador, Gerente General, Contabilidad, Jefe Costos.

**Proceso 3:** Definir las estándares, el tipo y tiempo del servicio brindado al cliente acorde a las características de cada empresa.

- ✓ Responsable: Propietario, Gerente A&B, Jefe Meseros.

#### 4.1.4.1.2 Obtención de los Costos de la Empresa

**Proceso 1:** Determinar el Costo Bruto de A&B, para lo cual es necesario contar con la siguiente información, la cual debe ser presentada de acuerdo a la división por tipo de materias primas realizada para el almacenamiento de las mismas, es decir obtener el costo bruto del grupo lácteos, frutas y verduras, bebidas no alcohólicas, etc., en el caso de los géneros cárnicos se los subdivide por tipo de materia prima (carne y embutidos, pescados y mariscos, aves, etc.), para así poder analizar el costo por grupo y subgrupo de inventario, determinar cuáles tienen mayor consumo y controlarlas durante el periodo contable.

- Inventario Inicial: Es la cantidad de materia prima con la que se inicia un periodo contable, este es igual el inventario final de periodo anterior.
- Compras de Materias Primas: Esta información se la obtiene de la sumatoria de los reportes diarios de compra del periodo contable.
- Inventario Final: Es la cantidad de materia prima con la que se termina un periodo contable, para su presentación se la registra de acuerdo a la bodega donde se realizó en inventario físico, es decir dividida por almacén central, centros de producción (cocina) y puntos de venta (salón y caja).

Para el cálculo de costo bruto de A&B, en dólares, se utiliza las siguientes fórmulas, como se lo indica en la hoja de cálculo Costo Bruto A&B del archivo Sistema.xlsx.:

$$\text{Mercadería Disponible} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras}$$

$$\text{Costo Bruto A\&B} = \text{Mercadería Disponible} - \text{Inventario Final}$$

Para determinar el peso de estos grupos en relación al total de costo bruto del grupo, subgrupo o de toda la operación, para lo cual se realiza por medio del siguiente análisis:

- Si el costo bruto del grupo alimentos es igual a \$3.634,10 y el del subgrupo géneros cárnicos es igual a \$1.075,00, para obtener el porcentaje de este último en relación al costo bruto se lo realiza planteando la siguiente regla de tres:

$$\begin{array}{rcl} \$3.634,10 & - & 100\% \\ \$1.075,00 & - & X \end{array}$$

$$X = (\$1.075,00 \times 100\%) \div \$3.634,10$$

$$X = \mathbf{29,58\%}$$

**Análisis:** El costo bruto de los géneros cárnicos representa el 29,58% del total.

**Proceso 2:** Determinar el valor de Autoconsumos de la empresa en un periodo contable, para los cual se debe sumar todos los rubros como por ejemplo la comida de personal, el consumo de los dueños, administradores, cortesías a clientes, etc., como se indica en la hoja de cálculo Autoconsumos del archivo Sistema.xlsx, se debe señalar que estos rubros serán contabilizados como un gasto del periodo, y en caso de la comida de personal se debe determinar el gasto por departamento o área de acuerdo al siguiente análisis:

- Si se tiene un gasto total en comida de personal de \$215,00 para un total nueve colaboradores, se utiliza la siguiente regla de tres para determinar el gasto del área de cocina, si esta cuenta con cuatro colaborados:

$$\begin{array}{rcl} 9 \text{ colaboradores} & - & \$215,00 \\ 4 \text{ colaboradores} & - & X \end{array}$$

$$X = (9 \text{ colaboradores} \times \$215,00) \div 4 \text{ colaboradores}$$

$$X = \mathbf{\$95,56}$$

**Análisis:** El gasto de comida del personal del área de cocina es igual a \$95,56.

- Para el cálculo del consumo promedio de la comida de personal por colaborado, se lo realiza por medio de las siguientes fórmulas:

$$\mathbf{Comida \text{ por Colaborado (mes)} = Gasto \text{ Comida de Personal} \div No. \text{ Colaboradores}}$$

***Comida por Colaborado (día) =***

$$\text{Comida por Colaborado (mes)} \div \text{No. Días Operación}^{67}$$

**Proceso 3:** Determina el Costo Neto o de Ventas de A&B (costo real) para un periodo contable, este rubro es representa solo la materia prima que fue utilizada para la venta de A&B y se lo obtiene por medio de la siguiente fórmula, como se lo indica en la hoja de cálculo Costo Neto o de Ventas A&B del archivo Sistema.xlsx.

$$\text{Costo Neto} = \text{Costo Bruto} - \text{Autoconsumo}$$

Para determinar el porcentaje del costo de ventas o real es necesario contar además con la con el rubro de ventas netas del mismo periodo y se lo obtiene por medio del siguiente análisis:

- Para la obtención del valor total de ventas es necesario llevar un registro de las ventas diarias en unidades de cada preparación ofertada, como se indica en en las hojas de cálculo Receta de Ventas (Venta Cantidad) y Ventas A&B del archivo Sistema.xlsx, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Cantidad Vendida por Preparación (mes)} = \sum \text{Cantidad vendida por preparación (día)}$$

$$\text{Cantidad Total Vendida} = \sum \text{Cantidad Vendida por Preparación (mes)}$$

Con la información obtenida de las cantidades vendidas por preparación al mes se aplica la siguiente fórmula para el cálculo de la venta de cada una de estas, representada en dólares:

$$\text{Venta por Preparación} = P.V.P. \times \text{Cantidad de Venta}$$

Una vez obtenido las ventas de todas las preparaciones ofertadas se utiliza la siguiente fórmula para la obtención de las ventas brutas (total ventas) y netas:

$$\text{Total Ventas (Ventas Brutas)} = \sum \text{Venta por Preparación}$$

$$\text{Ventas Netas} = \text{Total Ventas} - \text{Descuentos y Devoluciones}$$

- Si el costo neto de A&B es igual a \$3.906,71 y las ventas netas de A&B son iguales a \$13.056,25, para determinar el porcentaje del costo de ventas de A&B se realiza la siguiente regla de tres:

$$\begin{array}{r} \$13.056,25 \quad - \quad 100\% \\ \$3.906,71 \quad - \quad X \end{array}$$

$$X = (\$3.887,41 \times 100\%) \div \$13.043,35$$

$$X = 29,92\%$$

$$\mathbf{X = 29,92\%}$$

---

<sup>67</sup> Se refiere al número de días que el establecimiento está abierto al público en un periodo contable.

**Análisis:** El costo de ventas de A&B representa el 29,92% de total de ventas de A&B del periodo contable.

**Proceso 4:** Determinar el Costo Potencial de A&B de cada una de las preparaciones ofertadas para comparar estos costos con los de reales (venta), se determina como potencia por utilizar para su cálculo el costo por porción de cada receta de venta, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula, como se indica en indica en la hoja de cálculo Costo Potencial MP y MO – CIF del archivo Sistema.xlsx.

**Costo Total por Preparación =**

*Costo por Porción x Cantidad Vendida por Preparación (mes)*

**Costo Total Materia Prima =  $\sum$  Costo Total por Preparación**

**Proceso 5:** Determinar el Costo del Talento Humano (MO) y de los Costos Indirectos de Fabricación y Servicio (CIF) para contabilizarlos en el estado de pérdidas y ganancias y por medio del sistema de costos por absorción, además se debe determinar el costo unitario de estos rubros para integrarlos al costo por porción de las recetas y por medio del costo total unitario determinas los precios de venta, como se indica en indica en la hoja de cálculo Costo Potencial MP y MO – CIF del archivo Sistema.xlsx.

**Proceso 5.1:** El cálculo del costo MO se lo realiza por medio de la nómina y esta tiene que estar acorde a la legislación laboral del Ecuador, a más de la identificación de los cargos directos e indirectos, los rubros calculados para la elaboración de la nómina son los siguientes, como se indica en indica en la hoja de cálculo Nómina del archivo Sistema.xlsx:

- **Sueldo Nominal:** Valor cancelado al colaborador mensualmente, el cual es pactado por medio de un contrato laboral.
- **IESS Trabajador =  $Sueldo\ Nominal \times 9,35\%$**
- **IESS Empleador =  $Sueldo\ Nominal \times 12,15\%$**
- **Fondos de Reserva =  $Sueldo\ Nominal \times 8,33\%$** , se los cancela a partir del decimotercer mes de trabajo.
- **Decimotercer Sueldo (año) =  $Total\ Ingresos\ año\ (por\ colaborador) \div 12$**
- **Decimotercer Sueldo (mes) =  $Decimotercer\ sueldo\ (año) \div 12$**
- **Decimocuarto Sueldo (año) =  $Sueldo\ Básico\ Unificado$**
- **Decimocuarto Sueldo (mes) =  $Decimocuarto\ sueldo\ (año) \div 12$**
- **Vacaciones (año) =  $Sueldo\ Nominal \div 24$**

- *Vacaciones (mes) = Vacaciones (año) ÷ 12*
- *Sueldo por pagar (mes) = Sueldo Nominal – IESS Trabajador + Fondos de Reserva*
- *Total por pagar empleador (mes) = Sueldo por pagar (mes) + IESS Empleador*
- *Total Beneficios (mes) = Decimotercer Sueldo + Decimocuarto Sueldo + Vacaciones*
- *Total Egresos por Trabajador (mes) = Total por pagar empleador + Total Beneficios*

Se debe indicar que para la el cálculo del costo total del MO, se utilizará el total de egresos por trabajador, puesto que si bien los décimos y las vacaciones no se cancelan mensualmente, la empresa debería guardar este dinero mes a mes para poder realizar los pagos en las fechas respectivas.

**Proceso 5.2:** El cálculo de los CIF es necesario realizarlo de acuerdo a diferentes tipos de rubros que conforma este costo, estos son los siguientes:

- Materia Prima Indirecta (MP indirecta): Esta rubro es determinado de forma similar al cálculo del costo bruto de materias primas directas, como se indica en la hoja de cálculo Costo Bruto A&B del archivo Sistema.xlsx.
- Servicios: Para la obtención de este rubro es necesario llevar un registro de las facturas de los mismos como se indica en la hoja de cálculo Fact Servicios del archivo Sistema.xlsx, la sumatoria de todas estos será el valor registrado para el cálculo del total de los CIF de un periodo contable, como ejemplos de estos tenemos los arriendos, servicios básicos, seguros y otros servicios.
- Depreciación de Activos Fijos: Para la determinación de la depreciación de activos se debe contar con un registro de las facturas de los mismos como se indica en la hoja de cálculo Fact Act Fijo del archivo Sistema.xlsx, con los valores de compra de cada uno de estos se calculará su depreciación anual por medio de las siguientes fórmulas, como se indica en la hoja de cálculo Depreciación del archivo Sistema.xlsx:

$$\text{Valor a Depreciar} = \text{Valor de Compra} - \text{Valor Residual o de Salvataje}$$

$$\text{Depreciación (año)} = \text{Valor a Depreciar} \div \text{No. Años Depreciación, o}$$

$$\text{Depreciación (año)} = \text{Valor a Depreciar} \times \text{Porcentaje de Depreciación}$$

$$\text{Depreciación (mes)} = \text{Depreciación (año)} \div 12$$

- Reposiciones: En este rubro es igual al total de los pagos realizado por la empresa por la compra de activos de operación que por algún motivo han sufrido un daño o desgaste, este tipo de activos son la cristalería, cubertería, vajilla, mantelería y

utensilios de cocina, como se indica en la hoja de cálculo Fact Act Operativo del archivo Sistema.xlsx:

Una vez determinados todos estos rubros para el cálculo del costo total MO y MP se utiliza la siguiente fórmula, como se muestra en la hoja de cálculo Costo Potencia MP y MO – CIF del archivo Sistema.xlsx:

$$\text{Costo Total MO y CIF} = \text{MP Indirecta} + \text{Servicios} + \text{Depreciación} + \text{Reposiciones}$$

Y para la determinación del costo unitario MO y CIF se utiliza la siguiente fórmula:

Costo Unitario MO y CIF = Costo Total MO y CIF ÷ Cantidad de Venta (en unidades)

**Proceso 6:** Determinar el Costo de Producción y Servicio por medio de la determinación del costo unitario producción de cada preparación ofertada, el cual se lo calcula por medio de la siguiente fórmula, como se lo indica en la hoja de cálculo Costo Potencia MP y MO – CIF del archivo Sistema.xlsx.

$$\text{Costo Unitario Producción} = \text{Costo por Proción} + \text{Costo Unitario MO y CIF}$$

Y el costo total producción de cada preparación y de todas estas se lo calcula por medio de las siguientes fórmulas:

$$\text{Costo Total Producción (cada plato)} = \text{Costo Unitario Producción} \times \text{Cantidad de Venta}$$

$$\text{Costo Total Producción} = \sum \text{Costo Total Producción (cada plato)}, \text{ o}$$

$$\text{Costo Total Producción} = \text{Costo Total MP} + \text{Costo Total MO y CIF}$$

**Proceso 7:** Determinar el precio de venta sugerido de cada una de las preparaciones ofertadas por medio de la información obtenida de los análisis anteriores, si bien se determinó un método de cálculo de este rubro en la receta estándar, el siguiente integra el costo de MO y CIF, con lo cual este precio integrará todos los elementos del costo de producción, para este cálculo se utiliza las siguientes fórmulas, como se indica en la hoja de cálculo PVSug, CP y CPP del archivo Sistema.xlsx.

$$\text{Monto Utilidad} = \text{Costo Unitario Producción} \times \text{Porcentaje de Utilidad}^{68}$$

$$\text{PVSug (cada plato)} = \text{Costo Unitario Producción} + \text{Monto Utilidad}$$

**Proceso 7.1:** Determinar el costo potencial de cada preparación ofertada, por medio de este rubro se idéntica que porcentaje del precio de venta representa el costo de la materia prima potencial o real, como como se indica en la hoja de cálculo PVSug, CP y

---

<sup>68</sup> Se debe determinar porcentajes de utilidad diferentes para cada preparación y que sea acordes a la realidad del segmento mercado atendido.

CPP del archivo Sistema.xlsx, para su cálculo se realiza un análisis similar al efectuado en el punto receta estándar.

**Proceso 7.2:** Determinar el costo potencial ponderado de toda la oferta gastronómica, es decir se analiza el costo potencial o real de cada preparación para así identificar el costo de toda el menú, como se lo indica en la hoja de cálculo PVSug, CP y CPP del archivo Sistema.xlsx, mediante las siguientes fórmulas:

$$\textit{Producto (cada plato)} = \textit{Cantidad de Venta} \times \textit{Costo Potencial}$$

$$\textit{Cantidad Total de Venta} = \sum \textit{Cantidad de Venta (cada plato)}$$

$$\textit{Producto (total)} = \sum \textit{Producto (cada plato)}$$

$$\textit{Costo Potencial Ponderado} = \textit{Producto (total)} \div \textit{Cantidad Total de Venta}$$

**Proceso 8:** Determinar el rendimiento de la operación o utilidad bruta en ventas, es decir cuánto dinero genera la empresa por la venta de A&B antes de disminuir de este rubro los gastos del periodo, participación trabajadores e impuestos, para lo cual se realiza el siguientes fórmulas, como se lo muestra en la hoja de cálculo Rendimiento A&B del archivo Sistema.xlsx.

$$\textit{Rendimiento (cada plato)} = \textit{Ventas Totales} - \textit{Costo Total Producción}$$

$$\textit{Rendimiento (total)} = \sum \textit{Rendimiento (cada plato)} - \textit{Descuentos y Devoluciones (Ventas)}$$

Otra forma para presentar esta información es por medio del esquema del estado de pérdidas y ganancias, en el cual se desglosa las ventas, el costo de la materia prima (bruta, descuentos y neta), el costo MO directa y el desglose de los CIF, tanto para el análisis a partir del costo potencial o real.

## 4.2 SISTEMA DE SIMULACIÓN DE CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA PYMES HOSTELERAS.

El sistema de tabulación es una matriz de Excel la cual integra los controles de costos detallados en el punto anterior, los cuales fueron determinados por medio del análisis de las encuestas realizadas a diferentes establecimientos que cuentan con el área de producción y servicio de A&B, la cual se determinaron las falencias de estas y los controles de costos que deben ser integrados para mejorar la operación de la empresa desde el punto de vista de esta área, esta matriz se presenta en el Sistema.xlsx.



### 4.3 VALIDACIÓN DEL PRODUCTO FINAL

Por solicitud de los dueños de los establecimientos no se puede indicar la razón social de los mismos, ni presentar información de costos de las mismas.

Para la validación del producto final se lo implemento en una cafetería-panadería del centro norte de la ciudad de Quito y por motivos laborales también se lo pudo implementar en una panadería en la ciudad de Sangolquí.

#### 4.3.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

##### ▪ Cafetería – Panadería (Quito)

Este establecimiento es de propiedad de tres hermanos, dos de ellos son los inversores y el otro es el encargado de la administración y operación del mismo, ninguno de ellos cuenta con conocimientos profesionales en gastronomía u hotelería, a más de contar con un panadero, dos cajeros/as y un ayudante.

Este local cuenta con cuatro mesas y 16 puestos, un área de venta de pan, otra de preparación de sánduches y bebidas frías y calientes, un área de elaboración de pan, los postres y pasteles son adquiridos a pastelerías del sector y una bodega.

Tiene implementado un control de las ventas por medio de una caja registradora, no cuenta con otros controles.

##### ▪ Panadería (Sangolquí)

Este establecimiento un único propietario, quien es el chef panadero y administrador del mismo, cuenta con 25 años de experiencia en la panadería de uno de los hoteles de lujo de la ciudad de Quito, una vez jubilado inicia con su propio negocio, a más cuenta con un panadero permanente y otro ocasional, para épocas de alta producción y dos cajeros/as.

Este local cuenta con un área de venta de pan, una para elaboración de pan y una bodega.

Tiene implementado recetas estándar de producción y un contador, contratado por servicios profesionales, lleva un control de la facturas de compra de bienes y servicios.

### 4.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO FINAL

#### ▪ Cafetería – Panadería (Quito)

En este establecimiento se implementó el un registro de facturas de compra de bienes y servicios y se determinó las compras de materias primas y productos destinados a la reventa, además se realizaron inventarios físicos para estas mercaderías, con lo que se pudo implementar kárdex para cada una de las mismas, además se implementó la receta estándar de producción y de costos, con esta última se calculó el precio de venta de los diferentes productos ofertados, también se calculó el consumo de materias primas, que conjuntamente con los datos existentes de las ventas, fueron base para la determinación del costo de ventas de A&B. Este pilotaje se lo llevó a cabo por un tiempo de tres meses.

#### ▪ Panadería (Sangolquí)

En este establecimiento se determinó las compras de materias primas y productos destinados a la reventa por medio del registro de facturas de compra existente, además se realizaron inventarios físicos para estas mercaderías, con lo que se pudo implementar kárdex para cada una de las mismas, además se implementó la receta estándar de costos, con lo que se calculó el precio de venta de los diferentes productos ofertados, también se calculó el consumo de materias primas y las ventas en cantidad y dinero, datos que fueron base para la determinación del costo de ventas de A&B. Este pilotaje se lo llevó a cabo por un tiempo de tres meses.

### 4.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS

#### ▪ Cafetería – Panadería (Quito)

Por medio de los controles implementados se puedo determinar que en este establecimiento existía una fuga de materia prima, producto terminado, una falta de control del dinero de caja chica, además los precios de venta al público calculados fueron superiores a los utilizados, puesto que este local se manejó en base al análisis de los precios de la competencia de la zona, pero esta era básicamente tiendas y panaderías de baja categoría, por lo que estos no correspondían con la inversión efectuada, lo cual también se lo puedo determinar por medio del cálculo del costo de ventas de A&B, solo de materia primas, el cual fue igual a 42%, es decir del total de ventas este porcentaje era destinado a la compra de mercaderías, siendo el rango máximo para este tipo de establecimientos del 33%, lo que indicó que esta empresa

estaba perdiendo dinero, por lo que los dueños decidieron cerrar el establecimiento, puesto que en los tres meses de estudio no existió una disminución del costo, no se pudo aumentar las ventas y los dueños decidieron no aumentar el precio de venta al público.

- **Panadería (Sangolquí)**

Por medio de los controles implementados se pudo determinar que en este establecimiento no existía un desperdicio excesivo de materias primas, a diferencia del anterior el dueño es el responsable del área de producción, los precios de venta al público calculados fueron similares a los utilizados, puesto que este local se manejó en base al análisis de los precios de la competencia de la zona, las cuales eran panaderías de similar o superior categoría, el costo de ventas de A&B, solo de materia primas, fue igual a 28%, es decir del total de ventas este porcentaje era destinado a la compra de mercaderías, siendo menor al rango máximo para este tipo de establecimientos, además por el volumen de compras, consumo y ventas se determinó que este establecimiento debe expandir el área de producción y de venta, sien esta última una sugerencias de varios clientes, pero el dueño decidió no realizar dicha inversión por no contar con una persona encargada del control de costos a tiempo completo.

#### **4.3.4 VALIDACIÓN DEL PRODUCTO FINAL**

Se debe indicar que el producto final mejoró el control de costos en los dos establecimientos, puesto que este era casi inexistente, como en la gran mayoría de locales encuestados, pero se debe indicar que las fórmulas utilizadas no fueron de fácil comprensión por parte de los administradores de los locales, pero en el caso del de Quito uno de los inversores, con conocimientos contables, no tuvo ningún inconveniente en comprenderlos, por lo que se puede determinar que los usuarios del mismo deben contar con conocimientos medios de contabilidad, administración o ramas afines, para determinar esta condición es necesario realizar una nueva encuesta referente al nivel educativo y la profesión de las personas encargadas del área de costos y/o administrativa.

En cuanto a la utilización de la plantilla en Excel, se tuvo inconvenientes en la utilización de la computadora, por desconocimiento, por parte del administrador del establecimiento de Sangolquí y este también fue aplicado a un chef, con conocimientos bajos en computación, quien también tuvo inconvenientes en su utilización, más no en la

compresión de los cálculos realizados, mientras que en el local de Quito no existieron mayores inconvenientes, ya que el administrador cuenta con conocimiento medio-altos en computación.

Otro inconveniente presentado en este pilotaje fue la falta de constancia en los controles necesarios por parte de los administradores de los dos locales, estas personas creían que esta actividad que quitaba tiempo y no tomaron mucha conciencia de la importancia del control de costos para sus empresas, en el caso del local de Quito la intervención no se la realizó a tiempo y en el de Sangolquí el dueño asumía que sin ningún control tenía el dinero necesario para mantener a su familia.

Además en el local de Quito, por la falta de conocimiento de los procesos operativos del área A&B de las empresas hosteleras, no comprendieron en su totalidad el control de costos en los diferentes procesos efectuados para la producción y su importancia en el mejoramiento de la empresa, por lo que también es necesario determinar el conocimiento en cuanto a gastronomía por parte de los encargados del área de costos y/o administrativa.

Con los resultados obtenidos se determina que la hipótesis no se cumple, ya que el proceso de control de costos no se pudo mejorar puesto que los administradores de los dos locales no lo pudieron llevarlo solos y por medio de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, se puede determinar que la realidad de estos locales es la de la gran parte del sector estudiado.

Se debe indicar que la guía y el sistema de control de costos productos de esta investigación está basada en bibliografía especializada y aceptada, en controles y fórmulas utilizadas por el autor al trabajar en establecimientos gastronómicos y de alojamiento de mayor categoría.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- Para la correcta utilización e implementación de la guía y del sistema de control de costos es necesario que los usuarios cuenten con conocimientos medios en contabilidad y/o administración, computación y de la operación del área de alimentos y bebidas de las empresas hosteleras.
- Existe una informalidad en la administración de las pymes hosteleras del segmento que fueron objeto de estudio, puesto que son aperturadas por personas sin conocimientos técnicos de la operación de este tipo de empresas, lo que conlleva contar con controles incipientes de costos o el no realizar ningún tipo de control.
- Se debe definir a los colaboradores y al responsable de las áreas de adquisición de mercaderías, recepción y/o almacenamiento de materias primas, cocina, servicio al cliente, caja y costos, en el caso de no contar con el número de colaboradores suficientes se debe evitar que los responsables de una de estas áreas lo sea de otra, a menos que los responsables sean los propietarios.
- Las empresas analizadas no llevan un control del costo de las recetas estándar, lo que conlleva con un desconocimiento de la cantidad de dinero necesario para la elaboración de las preparaciones ofertadas y la determinación de los precios se la realiza con el análisis del segmento de mercado y de la competencia, más no en base a los costos de producción.
- Se debe ser constante al llevar a cabo el control de costos, este no es un proceso que solo se lo debe realizar una vez al mes para realizar el cierre contable, debe ser permanente para poder identificar falencias e implementar mejoras inmediatas, de ser posible, durante el periodo contable.
- Para el control efectivo de costo es necesario contar con sistemas informáticos que procesen rápidamente la información y la compilen en diferentes tipos de reportes para el análisis de los costos generados por la operación.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe realizar una nueva encuesta para determinar el nivel educativo y la profesión de las personas encargadas del control de costos y/o de la administración de los diferentes establecimientos y así determinar la viabilidad de la hipótesis propuesta, caso contrario se debe redefinir las características de las empresas a estudiar, es decir analizar empresas de mayor categoría y en otras plazas.
- La implementación de los diferentes controles propuestos en esta investigación se lo debe realizar por fases y no todos a la vez, siendo la implementación de recetas estándar de producción y de costos la más urgente, tanto para mantener las características organolépticas y de presentación de las preparaciones ofertas, así como para determinar los precios de venta al público en relación al costo de la materia prima.
- Concientizar a los propietarios sobre la importancia del control de costos en las empresas de alimentos y bebidas, derivadas de las particularidades en la operación de las mismas y para la determinación de la información financiera de la empresa.
- Por medio de la carrera de Ingeniería en Sistemas de la Escuela Politécnica Nacional o cediéndole los derechos al autor, poner en marcha el desarrollo de un software especializado, en base al sistema presentado.
- Mejorar el procesamiento de la información del Catastro de las Actividad Turística en cuanto a la existencia de empresas cerradas y la inexistencia del registro de empresas que se encuentran operando, a más de un mejoramiento en la clasificación de las mismas, la cual se debe dar por el tipo de servicio ofertado, para contar con una mejor categorización.
- Los entes rectores del sector turístico a nivel nacional, regional y local, como parte del mejoramiento que está llevando a cabo, debería implementar cursos de capacitación en las áreas administrativa y financiera como el control de costos, manejo de inventarios, contabilidad general u otros similares, y que estos, al mediano plazo, sean requisitos para la apertura de nuevos locales, como se ya se lo realiza en el área sanitaria.

## ***GLOSARIO DE TÉRMINOS***

- **A&B:** Alimentos y Bebidas.
- **Ácido Máfico:** Se lo obtiene de la fermentación del zumo de manzana. (Varios Autores(c), 2003)
- **Ácido Sórbico:** Tiene la forma de un cristal incoloro similar a una aguja o como un polvo cristalino de color blanco, el cual no se disuelve en agua con facilidad ([www.foodchem.es](http://www.foodchem.es), s/f), es un agente antiséptico contra hongos y levaduras, en estado natural se los extrae de la fruta de *Sorbus aucuparia* o Serbal ([www.food-info.net](http://www.food-info.net), s/n), árbol de la familia de las rosáceas de 6 a 8 metros de altura, común de los montes de España, su fruto es pequeño, de color amarillo y con forma de pera, el cual es comestible al madurar (RAE, 2010).
- **Activo de Operación:** Son todos los activos necesario para operación de las áreas de producción y servicio, que por su naturaleza y por su utilización, tienen un tiempo de vida útil menor a tres años, ya sea por su cambio o reposición, daño o rotura; contablemente este tipo de activos no pueden ser depreciados, sino son repuestos, como ejemplos de este tipo de activos tenemos utensilios de cocina como ollas, sartenes, cuchillos, recipientes, tablas de picar, etc.; blancos de salón como manteles, cubre manteles, servilletas de tela, cobertores para sillas, etc.; utensilios de servicio como destapadores, charoles, jarras metálicas, cubertería, vajilla o loza, cristalería, entre otros; generalmente en estos dos últimos activos de operación su reposición no es mayor a un año, puesto que por su uso frecuente o por un accidente sufren daños, por ejemplo un plato al cabo de un tiempo se ralla por el contacto con los cuchillos, mientras que el mismo se puede romper, al igual que un vaso, por un accidente causado por un cliente interno o externo. Los algunos de los utensilios de servicio se renuevan por la “moda”, como el cambio de la mantelería por los colores que más les gustan a los clientes en una época determinada o el cambio del platos redondos por los cuadrados y rectangulares, o los colores y diseños de estos, y en caso de los utensilios de cocina deben ser repuestos por su desgaste, exposición directa al fuego o cambios bruscos de temperatura, por su daño o rotura y por pérdida o robo de los mismos.
- **Activo Fijo:** Son edificios, maquinaria y equipos, muebles y enseres, vehículos y tecnología adquiridas por la empresa hostelera para la correcta operación y funcionamiento, tanto de las áreas de producción, servicio, apoyo y dirección, como

por ejemplo construcción de la obra civil para un hotel, muy difícilmente se puede arrendar un edificio para operar a diferencia de las empresas gastronómicas, que en el Ecuador, por lo general operan en locales arrendados, cocinas, extractores de olores, hornos, mesas de acero, televisiones, muebles y sillas para el salón, cafeteras, motos para servicio a domicilio, camiones y camionetas para transportar materias primas o productos terminados en el caso del servicio de catering, computadoras, impresoras y software de contables u otros. Para la contabilización del desgaste de este tipo de activos se lo realiza por medio de la depreciación lineal de los mismos.

- **Adobo:** Es una mezcla de condimentos, especias y verduras, en la cual se sumerge un género cárnico, para darle un sabor, textura particular y eliminar algunos tipos de agentes patógenos. (López, 2007)
- **Alimento o Ingrediente:** Sustancia sólida o líquida que puede ser ingerida por un ser vivo con el fin de subsistir, son sensibles a los cambios de temperatura, tanto al frío o al calor, son perecederos tanto crudos como cocinado y no se los puede regenerar (recalentar) por más de una vez. (Stoesser y O’Riordan, 2008)
- **Alimentos y Bebidas:** El Diccionario de la Lengua Española define al alimento como el “conjunto de cosas que el hombre y los animales comen o beben para subsistir” y como “cada una de las sustancias que un ser vivo toma o recibe para su nutrición.” (RAE, 2010), también se los puede definir como todo producto comestible o bebible en estado natural, pre-elaboradas o preparadas aptas para el consumo humano (FAO, 1997).

Se entiende por "*alimento*" toda sustancia, elaborada, semielaborada o bruta, que se destina al consumo humano, incluyendo las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la fabricación, preparación o tratamiento de los alimentos, pero no incluye los cosméticos ni el tabaco ni las sustancias utilizadas solamente como medicamentos. (Codex Alimentarius, 1997)

Para Romano Segredo (2007), desde el punto de vista gastronómico indica el siguiente concepto:

Todo ser vivo come por razones de subsistencia, pero en los seres humanos esto no es agradable sin las sensaciones que provienen de los aromas de los alimentos, los cuales generalmente son seleccionados por su sabor, antes que por sus valores nutritivos, precios o seguridad.



- **Arroz:** Se lo clasifica por la longitud del grano, esta diferencia en su tamaño afecta en la cocción, el de grano corto es húmedo y pegajoso o grumoso, en cambio el de grano largo no se pega, es decir sus granos se separan (Méndez Graciano, s/f).
- **Arroz Grano Ancho:** Corto o Redondo, tiene forma circular, con una longitud de 5 mm y de color blanco. (Gil Martínez (a), 2010)
- **Arroz Grano Largo:** Es brillante, duro y con una longitud de 6 a 8 mm. (Gil Martínez (a), 2010)
- **Arroz Oscuro o Integral:** Es el arroz sin pelar, es decir mantiene su cascarilla, la cual es de color amarillo oscuro, por su gran cantidad de grasa no puede ser almacenado por largos períodos de tiempo. (Gil Martínez (a), 2010)
- **Arroz Pulido o Blanco:** Es el arroz pelado y pulido, puede ser almacenado por mayor tiempo por perder la cascarilla y el germen.
- **Arroz Salvaje:** No es un tipo de arroz, es la semilla de una hierba de origen americano, que al ser tostada tiene un ligero sabor a nuez, los granos son oscuros y alargados, por lo general es utilizado como guarnición y para decorar los platos. (Gil Martínez (a), 2010)
- **Azúcar Isomalt:** Producto que se extrae del azúcar común (sacarosa), es una mezcla de glucosa y manitol (subproducto del azúcar de la familia de los polioles), contiene pocas calorías y es utilizado en la fabricación de alimentos dietéticos, para diabéticos y dulces a nivel industrial, se diferencia de la sacarosa por no absorber humedad (no es higroscópica), no se cristaliza y tiene una mayor resistencia a las altas temperaturas, el azúcar común se empieza a dorar o cambiar de color a los 150°C mientras que este producto resiste más de 160°C antes de cambiar de color. (www.imchef.org, 2013).
- **Características Organolépticas:** Conjunto de propiedades físicas y químicas de una materia prima específica, en el caso de los alimentos se refiere a la textura, color, sabor, olor y nutrientes (vitaminas, proteínas, carbohidratos, grasas, etc.) que es característico de cada tipo de producto. (Mena, 2004). Organoléptico se refiere a la “propiedad de un cuerpo; que se puede percibir por los sentidos.” (RAE, 2001)
- **Clarificación Mantequilla:** “Hay que tener precaución, sin superar nunca los 100°C, puesto que entre los 110°C y 130°C se descompone, desprendiendo sustancias tóxicas e indigestas.” (OMT, 2008, pág. 70)

- **Curry:** Es una mezcla de hojas de curry, cebolla, tamarindo, culantro, pimienta, cereza, comino, mostaza, cúrcuma, canela en polvo, jengibre, clavo de olor, los cuales son molidos hasta obtener un polvo amarillo. (Segrado, 2007)
- **Desperdicio, de Desperdiciar:** “Residuo de lo que no se puede o no es fácil aprovechar o se deja de utilizar por descuido” (RAE, 2001). Desde el punto de vista Gastronómico lo podemos definir como todos los residuos derivados de la limpieza y porcionamiento de géneros crudos, los cuales no pueden ser utilizados en otras preparaciones; por ejemplo al momento de limpiar un lomo, todas las venas y grasa obtenida de este proceso serán desechadas o las cáscaras de frutas destinadas a venta de ensaladas de frutas o jugos. (Mena, 2004)
- **Diferencias entre Alimentos y Bebidas:** Para Clemente Ojugo (Control de Costos en Restauración, 2004) existen algunas diferencias importantes entre los alimentos y las bebidas, estas son las siguientes:
  - a. Los alimentos son empacados en casi todas las formas conocidas, mientras que las bebidas generalmente son envasadas y esterilizadas.
  - b. El tiempo de vida útil de los alimentos varía de acuerdo a los procesos productivos y los empaques utilizados (algunos productos, como las frutas y verduras frescas, pueden durar entre cinco o seis días, mientras que los alimentos enlatados pueden llegar a tener una duración de un año), pero en el caso de las bebidas se las puede considerar que su durabilidad es más uniforme.
  - c. El precio de compra de los alimentos varían ostensiblemente de acuerdo a la temporada de producción y utilización, mientras que el precio de las bebidas es constante, tomando en cuenta que, como es el caso del Ecuador, gran parte de las variaciones de precios en estos tipos de productos, sobre todo las bebidas alcohólicas, depende de los impuestos gravados por parte del Estado.
  - d. El rendimiento de los alimentos está estrechamente ligado a:
    - 1) Temporada, como por ejemplos en ciertas épocas del año las frutas son más jugosas, por lo que puede dar un mayor rendimiento al preparar un jugo.
    - 2) El empaque, como por ejemplo la diferencia en el rendimiento al comprar frejol seco empacado en una funda o el mismo alimento pero cocido y enlatado.
    - 3) La manera como son adquiridos, como por ejemplo el desperdicio de un producto cárnico es menor si se lo adquiere limpio (sin grasa y venas) en vez de

entero, o si el alimento se lo adquiere fresco o procesado como los son las conservas y enlatados. A diferencia de las bebidas, en las que se puede determinar el número fiable de porciones que contiene una botella, como por ejemplo  $x$  cantidad de onzas líquidas de una bebida por vaso o el número de tragos que se obtienen de una botella de un licor.

- e. Las condiciones de almacenamiento de los alimentos, como lo es la temperatura, sobre todo los que requieren estar en refrigeración o congelación, afectan directamente en la cantidad adquirida, mientras que las bebidas, a excepción de los vinos y los champagnes, son almacenadas a temperatura ambiente sin afectar su calidad. Se debe tener presente que, independientemente del tipo de producto adquirido, si no se cuenta con un almacenamiento adecuado se puede incurrir en costos innecesario derivados del deterioro, robo o pérdida de mercaderías, en el caso de los robos es pertinente señalar que las bebidas, sobre todo las alcohólicas, son las más apreciadas, por lo que se debe contar con mayores medidas de seguridad.
- **Empresa Gastronómica:** Empresas que solo ofertan el servicio de alimentación e hidratación y puede contar con otros servicios complementarios.
  - **Empresa Hotelera (de Alojamiento):** Empresas que ofertan como servicio principal el de alojamiento y puede contar con los servicios complementarios de alimentación e hidratación, lavandería y otros servicios complementarios.
  - **Emulsión:** “f. *Fís.* y *Quím.* Dispersión de un líquido en otro no miscible con él. *La emulsión de aceite en agua.*” (RAE, 2010)
  - **Envasado al Vacío:** Este proceso de conservación se lo realiza por medio del envasado de un alimento en un frasco o funda y extraer todo el aire, para así eliminar el oxígeno y evitar el crecimiento bacteriano. (López, 2007)
  - **Escabeche:** Es la mezcla de aceite y vinagre por medio una cocción, en la cual se sumergen alimentos cocidos y condimentos. (López, 2007)
  - **Gelatina:** Sustancia que se obtiene a partir de los huesos, pesuñas, cuernos y cortezas de los animales, se la puede adquirir en polvo o en láminas duras, se la utiliza para dar textura a diferentes preparaciones dulces o saladas.

- **Gluten:** “1. m. Sustancia pegajosa que puede servir para unir una cosa a otra. 2. m. Bot. Proteína de reserva nutritiva que se encuentra en las semillas de las gramíneas junto con el almidón.” (RAE, 2010)
- **Hospitalidad:** “1. f. Virtud que se ejercita con peregrinos, menesterosos y desvalidos, recogiénolos y prestándoles la debida asistencia en sus necesidades” y “2. f. Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes” (RAE, 2010); y desde la óptica de la Hotelería y la Gastronomía hace referencia a “las relaciones entre un huésped y un anfitrión y al procedimiento para llevar a cabo esas relaciones de una manera cortés, placentera y generosa.” (Martínez, 2008, pág. 130), pero para la industria de la hospitalidad es un sistema que integra un conjunto de actividades relacionadas con el servicio de alojamiento, alimentación, bebidas, catering, casinos, resorts, clubes y/u otros servicios similares o complementarios que tienen relación con el bienestar y la satisfacción del cliente-huésped.
- **Hostelería, de Hostelero(a):** “Conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y/o comida a los huéspedes y viajeros mediante una compensación económica.” (RAE, 2001) Por ejemplo tenemos: Hoteles que proporcionan el servicio de alojamiento y alimentos y bebidas; Hoteles que solos proporcionan el servicio de alojamiento; y, Empresas de Alimentos y Bebidas, es decir las que proporcionan el servicio de alimentación.
- **Hotelería:** “Sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos de manera organizada para la satisfacción de las necesidades básicas de descanso y alimentación de los viajeros mientras se encuentran fuera de su domicilio.” (Martínez, 2008, pág. 132)
- **Indigesto/a:** “adj. Que no se digiere o se digiere con dificultad.” (RAE, 2010)
- **Industria de la Hospitalidad u Hostelera:** Términos utilizados para definir a los negocios que ofertan el servicio de alojamiento y/o A&B, en la actualidad, con fines de lucro. (Autor)
- **Liofilizar:** “1. tr. Separar el agua de una sustancia, o de una disolución, mediante congelación y posterior sublimación a presión reducida del hielo formado, para dar lugar a un material esponjoso que se disuelve posteriormente con facilidad. Se utiliza en la deshidratación de los alimentos, materiales biológicos y otros productos sensibles al calor.” (RAE, 2010)

- **Maicena:** “Harina muy fina de maíz, que se utiliza como espesante principalmente o en distintas elaboraciones de pastelería.” (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 90)
- **Maíz:** Según Garcés (1982), citado por: (Estrella, 1998), al maíz se lo divide por la estructura del grano en las siguientes subespecies: a) Dentado. b) Cristalino o morocho. c) Amiláceo (maíz duro). d) Reventón o canguil. e) Dulce. f) Cubierto o túnica (mote). g) Ceroso. Por su coloración se lo divide en amarillo, blanco, negro o morado, y por su textura en suaves o duros (Estrella, 1998). “Todos los maíces nacionales descritos pueden ser catalogados dentro de los clásicos grupos: a) duros, por ejemplo el morocho; b) reventones, el canguil; c) dentados, el chulpi; y d) suaves, el maíz común.” (Estrella, 1998, pág. 54)
- **Marinar:** “Sumergir durante un tiempo prolongado algún producto en un líquido compuesto de vino, vinagre, especias, aceite, hierbas, etc., para aromatizarlo, conservarlo o ablandarlo.” (INCACEA, s/f, pág. 11)
- **Merma, de Mermar:** “Porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae” (RAE, 2001). Desde el punto de vista de Gastronómico lo podemos definir como el peso que pierde un género efectos del descongelamiento, y sobre todo, de la cocción; por ejemplo al preparar un lomo a la plancha, este pierde peso por efectos de la evaporación de la sangre, esta pérdida depende del punto de cocción, puesto que a término medio perderá menor peso que si se lo hace bien cocido. (Autor)
- **Mindaláes:** Personas encargadas de las relaciones comerciales entre grupos humanos ubicados a corta y larga distancia, eran los encargados de mantener la fluidez de los intercambios, y fueron un grupo organizado bastante autónomo que rendía cuentas al cacique de su comunidad. (Kalipedia, 2009)
- **Mise en place:** Término francés utilizado en la gastronomía, significa “puesta a punto” de la organización en la preparación y en las actividades previas al servicio en el salón. (Segrado, 2007), para el área de cocina se hace referencia a tener listas, es decir lavadas, desinfectadas, peladas, picadas o porcionadas todas las materias primas para la elaboración de productos comestibles. Y en el caso del área de servicio se hace referencia a tener listas las mesas con los utensilios de servicio, mantelería y alimentos como salsas envasadas, condimentos u otros necesarios para buena atención al cliente.

- **Perecedero(a):** Para el Diccionario de la Lengua Española (2010) perecedero significa “poco durable”, por lo cual a los alimentos perecederos se los puede definir como sustancias por durables o con un corto tiempo de vida útil, lo cual se puede afirmar con el concepto de alimento perecedero de Homero Martínez (2008):

Producto alimenticio que se echa a perder si no es protegido por un proceso especial o técnica de conservación. Muchos alimentos de uso diario son perecibles, como la carne, los productos de mar, los productos lácteos, los huevos, las frutas y vegetales. (Diccionario de Hospitalidad, pág. 12 y 13)

En el caso de los alimentos frescos duran desde entre cinco días a seis meses, mientras que los alimentos procesados tienen un tiempo de vida útil entre tres meses a un año, y dependiendo de la preparación pueden durar unas pocas horas, hasta máximo dos meses a una temperatura adecuada, en estos períodos de almacenamiento tienden a perder sus características organoléptica. (Mena, 2004)

- **Proceso de enlatado:** Se lleva a los alimentos, colocados en una lata, a una temperatura de 120° C y se sellan herméticamente, al enfriarse se genera dentro de la lata un vacío, sin la presencia de oxígeno, lo que evita el crecimiento bacteriano. (www.encyclopediasalud.com, 2011)
- **Procesos de Manipulación de Alimentos y Bebidas:** Actividades que tienen contacto directo con los A&B crudos o preparados, las áreas la empresa hostelera que realizan estos procesos son: recepción de mercadería, almacenamiento y despacho de materias primas; pre-producción, producción, presentación o venta y post-producción de alimentos y bebidas preparados. (Stoesser y O’Riordan, 2008)
- **Producto Comestible:** Término que hace referencia a todas las preparaciones ofertadas por las empresas hosteleras por medio de una carta o menú, las cuales pueden ser alimentos o bebidas preparadas y procesadas.
- **Sal nitró** o nitrato de potasio, se utiliza en pequeñas cantidades en la elaboración de embutidos artesanales o industriales. (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005)
- **Sal Seca:** Extraer la humedad de los alimentos y los puede endurecer. (Segrado, 2007)
- **Salmuera:** “Es una disolución de sal en agua al 8-15 por ciento de concentración.” (Varios Autores(c), 2003, pág. 136)
- **Servicio a la Habitación y Mini-bar:** Son formas de venta de A&B exclusivas de las empresas hoteleras, el servicio a la habitación está a cargo del departamento de A&B,

mientras que el control, confirmación del consumo y reposición de los de los mini-bar está a cargo del área de Ama de Llaves y la facturación a cargo del área de Recepción.

- **Tel el- Amarna:** Tabletillas de arcilla con registros de la civilización de Babilonia, algunos de ellos enviados a los gobernantes de Egipto, Asia Oriental y de Amurru (norte de Siria) y Canaán (Palestina). En 1887 fueron descubiertas 350 de estas entre las ruinas de la antigua ciudad egipcia de Akhetaton (la moderna Tell el-Amarna) cerca del camino entre Menfis y Tebas, están escritas en lenguaje babilonio y caracteres cuneiformes del siglo XV a.C. ([www.ec.aciprensa.com](http://www.ec.aciprensa.com), 2011)
- **Turismo:** “Es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto dicho desplazamiento y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa” (Sociedad de las Naciones Unidas, 1937), citado en el libro “Técnico en Hotelería y Turismo, Tomo 1”, (Varios Autores(c), 2003, pág. 215).
- **Turista:** Al visitante se lo denomina como turista si su viaje incluye al menos una pernoctación. (OMT, 2008)
- **Viaje Circular:** Denominación para los viajes “de ida y vuelta” (Beltrami, 2010), independientemente de la motivación para realizarlo.
- **Viaje de Negocios:** Se da cuando las motivaciones principales para realizar un viaje turístico por parte del visitante son los negocios y asuntos profesionales. (OMT, 2008).
- **Viaje Turístico:** Todo traslado de una persona a un lugar diferente al de su entorno habitual, el cual inicia el momento de la partida y termina con el retorno al lugar de residencia, es decir “un viaje de ida y vuelta”. Los viajes efectuados por los visitantes son considerados como viajes turísticos (OMT, 2008).
- **Viaje:** Actividad de los viajeros. (OMT, 2008). “Acción y efecto de viajar. Traslado que se hace de una parte a otra por aire, mar o tierra.” (RAE, 2010)
- **Viajero:** Persona que se traslada entre dos sitios diferentes sin importar la motivación y la duración del viaje. (OMT, 2008)
- **Vinagre:** “Condimento líquido ácido, agrio y astringente que es el resultado de la fermentación del ácido acético de bebidas alcohólicas como el vino, el jerez o la sidra o de cereales o tubérculos como el arroz o la patata.” (SRI (a), 2010, pág. 103)
- **Visitante:** Persona que viaja a un destino distinto al de su lugar de residencia, por un tiempo menor a un año, ya sea por ocio, negocios u otro motivo diferente al de ser

empleado en el país o lugar visitado (OMT, 2008). “El visitante es un tipo de viajero y, por lo tanto, el turismo es un subconjunto de viaje.” (OMT, 2008, pág. 4)

- **Wasabi:** Condimento picante de la cocina japonesa elaborado con la raíz verde de la planta del *wasabi* o rábano japonés (Varios Autores(a), 1999).



## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre R., R. (2005). *Conceptos Básicos sobre Cocina*. (G. Noriega, Ed.) México, D.F.: Limusa, S.A. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=8QGNpLmbrIsC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=xicEUozDIYv89gTKtYHYBg&ved=0CD4Q6AEwAzge#v=onepage&q=cocina&f=true>
- ALADI, A. L. (13 y 14 de Septiembre de 2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. *Seminario- Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI*. Montevideo, Uruguay: Ponencia: Marco Barrera. Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/$FILE/ecuador.doc).
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2006). *Estadística para administración y economía*. México DF: Thomson.
- Arcarons, R. (2000). *Administración, gestión y comercialización en las pequeñas empresas hosteleras*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Armendáriz S. (a), J. L. (2011). *Procesos de Cocina*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=EvCQuu3POPcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Armendáriz S. (b), J. L. (2006). *Técnicas de Cocina para Profesionales*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=EvCQuu3POPcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Armendáriz S. (c), J. L. (2010). *Procesos Básicos de Pastelería y Repostería*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=l0bRR3GvXrMC&pg=PA30&dq=masa+pasteler%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ei=tugGUsraL-aQ2QWy-YCoCg&ved=0CEgQ6AEwBQ#v=onepage&q=masa%20pasteler%C3%ADa&f=true>

- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Suplemento Registro Oficial No. 351. Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>
- Avilés Pino, E. (2012). *Enciclopedia del Ecuador*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de [www.encyclopediadelecuador.com](http://www.encyclopediadelecuador.com): <http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=794&Let=>
- Ayala Mora, E. (2008). *Resumen de Historia del Ecuador* (Tercera edición ed.). Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional. Obtenido en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/836/1/AYALAE-CON0001-RESUMEN.pdf>.
- Bachs, J., & Vives, R. (2002). *Servicio y atención al cliente en restauración* (Segunda ed.). Madrid, España: Síntesis S.A.
- Beltrami, M. (2010). *Ocio y Viajes en la Historia: Antigüedad y Medioevo*. Editado por eumed.net; Texto completo en: <http://www.eumed.net/libros/2010a/646/>.
- Benítez, F., & Sánchez, A. (2007). *Cocina y Repostería. Recetario*. Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=V6JYDPqpO7cC&pg=PA428&dq=merengue+italiano&hl=en&sa=X&ei=sF8GUqChMYTT2QWtk4D4DA&ved=0CC0Q6AEwATgU#v=onepage&q=merengue%20italiano&f=true>
- Bravo V., M., & Ubidia T., C. (2007). *Contabilidad de Costos*. Quito: NUEVADIA.
- Camarero T. (a), J. (2006). *Manual Didáctico de Cocina Tomo 1*. España: Innovación y Cualificación, S.L. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=lRrmLiWACP8C&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=eicEUoSgL4bS9AT9zIGwCg&ved=0CDoQ6AEwAzgK#v=onepage&q=cocina&f=true>
- Camarero T. (b), J. (2006). *Manual Didáctico de Cocina Tomo 2*. España: Innovación y Cualificación, S.L. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=i9ls1o4AZ0EC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=eicEUoSgL4bS9AT9zIGwCg&ved=0CFAQ6AEwBjgK#v=onepage&q=cocina&f=true>

- CAPTUR (a). (Enero de 2006). *Requisitos para Operar: Sector Alojamiento*. Quito, Ecuador: CAPTUR. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/alojamiento.pdf>
- CAPTUR (b). (Enero de 2006). *Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas*. Quito, Ecuador: CAPTUR. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>
- Castillejos López, B. (Junio de 2009). *Análisis de la Calidad del Servicio en Hoteles Resort de Bahías de Huatulco Oaxaca (Tesis de Maestría en Gestión de la Calidad)*. Coatzacoalcos, Veracruz, México: Universidad de Veracruz. Texto disponible en: <http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/BereniceCastillejosLopez.pdf>. Recuperado el 6 de Febrero de 2013, de [www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/BereniceCastillejosLopez.pdf](http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/BereniceCastillejosLopez.pdf)
- CATEDU. (s/f). *Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de [www.catedu.es/webcatedu/](http://www.catedu.es/webcatedu/): <http://www.catedu.es/aragonromano/calzadas.htm>
- cens30de8historiaygeografia2.blogspot.com. (1 de Julio de 2012). *CENS 30 D.E. 8 - HISTORIA Y GEOGRAFÍA 2º AÑO*. Recuperado el 26 de Febrero de 2013, de <http://cens30de8historiaygeografia2.blogspot.com>: <http://cens30de8historiaygeografia2.blogspot.com/search/label/MAPA>
- CEPA. (s/f). *CEPA - Centro de Empresas Procesadoras Avícolas*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de <http://www.aviculturaargentina.com.ar/>: [http://www.aviculturaargentina.com.ar/normativas/34-decreto\\_4238-1968\\_capitulo17.pdf](http://www.aviculturaargentina.com.ar/normativas/34-decreto_4238-1968_capitulo17.pdf)
- Cobos, F. (Abril de 2007). Ciclos Formativos: Guarniciones Simples y Compuestas. *Innovación y Experiencias Educativas, revista digital*(41). Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_41/FRANCISCO\\_%20JAVIER\\_COBOS\\_2.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_41/FRANCISCO_%20JAVIER_COBOS_2.pdf)
- Congreso Nacional del Ecuador. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial No. 733. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de [www.hotelesecuador.com.ec](http://www.hotelesecuador.com.ec/): <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Ley%20de%20Turismo.pdf>

- Crespo, E., & González, N. (2011). *Técnicas culinarias*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=YrIQkl\\_VdwcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=YrIQkl_VdwcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true)
- De Juana, E. (1999). *Bar y Cafetería - Manual Profesional*. Madrid, España: Norma. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=Vo-StvHEKycC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- de la Traba, L., & García, V. (2006). *Pastelería y Cocina, guía práctica* (Quita ed.). Madrid, España: Ediciones Norma. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=eccidONNSokC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- ECLAP. (s/f). Ayudante de Cocina. Tema 07: Salsas y Guarniciones. En J. d. León, *Promoción Interna de Ayudante de Cocina*. Madrid: Escuela de Administración Pública de Castilla y León (eclap). Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de [http://www.eclap.jcyl.es/web/jcyl/binarios/236/367/AYU\\_COC\\_T07\\_FINAL.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobh](http://www.eclap.jcyl.es/web/jcyl/binarios/236/367/AYU_COC_T07_FINAL.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobh)
- Equipo Vértice (a). (2010). *Realización de elaboraciones básicas y elementales de cocina y asistir en la elaboración culinaria*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=-UWXIUpb\\_54C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=-UWXIUpb_54C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Equipo Vértice (b). (2010). *Repostería*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=RG-da5UvNgIC&pg=PA77&dq=elaboraci%C3%B3n+masas&hl=es-419&sa=X&ei=-cGUunxD-ih2QXRw4CYCw&ved=0CD8Q6AEwBDgK#v=onepage&q=elaboraci%C3%B3n%20masas&f=false>
- Equipo Vértice (c). (2009). *Preelaboración y conservación culinarias*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=zy9xNdcUOhQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

- Equipo Vértice (d). (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurantes*. Málaga, España: Publicaciones Vértice. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=pTlss4SzL8kC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Escudero, F. R. (2011). *Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes*. México, D. F., México: Trillas S.A.
- Espinosa, S. (s/f). *Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 27 de Febrero de 2013, de [www.quito.gob.ec](http://www.quito.gob.ec): <http://www.quito.gob.ec/la-ciudad/historia.html>
- Estrella, E. (1998). *El Pan de América: Etnohistoria de los Alimentos Aborígenes en el Ecuador* (Tercera edición ed.). Quito, Ecuador: FUNDACYT.
- FAO. (1997). *Codex Alimentarius*. Ginebra. Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de <http://www.fao.org/docrep/w5975s/w5975s08.htm#TopOfPage>
- Franco López, A. (2004). *Administración de la Empresa Restaurantera*. México: Trillas.
- Gaffey, R., & Mermelstein, L. (2004). *Programa para la Certificación de los Manager Responsables de los Alimentos, "Sirva Productos Seguros" Seguros*. Condado de Suffolk, Nueva York: Suffolk Country Departament of Health Services.
- Gallego (a), J. F. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Gallego (b), J. F. (1998). *Manual práctico de restaurante*. Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=HGug3SDtvLEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=HGug3SDtvLEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- García (a), F., García, P., & Gil Muela, M. (2009). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente* (Segunda ed.). Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=OuA4dE308GAC&pg=PA259&dq=servicio+y+atencion+al+cliente+en+restaurantes&hl=es&sa=X&ei=HB4UUrCjI4nI2AWPsYC4DA&ved=0CC8Q6AEwATgK#v=onepage&q=servicio%20y%20atencion%20al%20cliente%20en%20restaurantes&f=true>
- García (b), F., García, P., & Gil Muela, M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid, España: Paraninfo. Recuperado el 21 de

- Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=EaqNO9R2YqwC&pg=PA234&dq=servicio+de+banquetes&hl=es&sa=X&ei=TIYVUqf6FOPs2wXv4oGAAg&sqi=2&ved=0CE4Q6AEwBw#v=onepage&q&f=true>
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- García, D., & Navarro, V. (2007). *Elaboraciones Básicas para pastelería - repostería. Clasificación de las pastas. Técnicas de elaboración y presentación*. Vigo, España: Idesapropias Editorial. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=hzVwCxuvYNQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- Gil Martínez (a), A. (2010). *Preelaboración y Conservación de Alimentos*. Madrid, España: Ediciones Akal S.A. Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=APYnh0GPrY4C&pg=PA8&dq=partidas+de+cocina+funciones&hl=es&sa=X&ei=bILnUZLLOonQ8QsvkID4Cg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=partidas%20de%20cocina%20funciones&f=false>
- Gil Martínez (b), A. (2010). *Técnicas Culinarias*. Madrid, España: Ediciones Akal S.A. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=vlikstOp6KsC&pg=PA52&dq=ligazon&hl=en&sa=X&ei=6q4EUUpDIL4rg8AS6g4DYDw&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=ligazon&f=true>
- Gray, W. S., & Liguori, S. C. (1995). *Hoteles y Moteles, Administración y Funcionamiento*. México, México: Editorial Trillas.
- Grüner, H., Metz, R., & Gil Martínez, A. (2005). *Procesos de Cocina*. Madrid: Ediciones Akal S.A. Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=tiEvxK2eRdcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Guerrero, R. (2012). *Técnicas Elementales de Servicio*. Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=zK5CXjBGnLkC&pg=PA31&dq=brigada+de+servicio+de+un+restaurante&hl=es&sa=X&ei=H48ZUoa-Aujc2QWh74D4CQ&ved=0CDcQ6AEwAg#v=onepage&q=brigada%20de%20servicio%20de%20un%20restaurante&f=true>



- Historia del Perú. (s/f). *Historia del Perú*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de [www.lahistoriadelperu.com](http://www.lahistoriadelperu.com): <http://www.lahistoriadelperu.com/2010/03/chasqui-mensajero-inca.html>
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- INCACEA. (s/f). *Manual de Cocina Profesional*. Santiago de Chile: INCACEA, Escuela de Artes Culinarias y Gastronomía de la Universidad Autónoma de Chile. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://mayrasandy.files.wordpress.com/2012/08/inca-cea-manual-de-cocina-profesional.pdf>
- Karam Enríquez, V. A. (2006). *Historia del Ecuador*. México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. Texto disponible en: [http://www.mexicodiplomatico.org/art\\_diplomatico\\_especial/historia\\_ecuador.pdf](http://www.mexicodiplomatico.org/art_diplomatico_especial/historia_ecuador.pdf).
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Liendo, R. L. (6 de Septiembre de 2005). Procesamiento de cacao para la fabricación de chocolate y sus subproductos. *INIA Divulga*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de [http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas\\_tec/inia\\_divulga/numero%206/liendo\\_r.pdf](http://sian.inia.gob.ve/repositorio/revistas_tec/inia_divulga/numero%206/liendo_r.pdf)
- López, F. (2007). *Preelaboración y conservación de alimentos*. s/n: LibrosEnRed ([www.librosenred.com](http://www.librosenred.com)). Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=hMYA76f6YVvK&pg=PA160&dq=metodos+de+conservacion+de+alimentos&hl=en&sa=X&ei=n1P8UcjTE5Ti9gTMrYCQDw&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=metodos%20de%20conservacion%20de%20alimentos&f=false>
- M. de Flores, G., González, M., & Torre, C. (2004). *Iniciación en las técnicas culinarias* (Segunda ed.). (G. Noriega, Ed.) México, D.F.: Limusa. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=6sI0xH-2vVIC&pg=PA88&dq=definicion+de+coulis&hl=en&sa=X&ei=zVgFUp3cD8av2QWDg4HQAQ&ved=0CCkQ6wEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20coulis&f=true>

- Martín, A., Martín, J., & Lozano, R. (2007). *La Repostería Básica Profesional*. (V. Libros, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=phzoDT1EZEQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- Martínez, H. (2008). *Diccionario de Hospitalidad*. Quito: Copyright by Homero Martínez, Impreso por Gráficas Cobo.
- Mcgee, H. (2010). *La Buena Cocina, Cómo preparar los mejores platos y recetas*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=MAYFx16FtkwC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=eicEUoSgL4bS9AT9zIGwCg&ved=0CCcQ6AEwADgK#v=onepage&q=cocina&f=true>
- Mena, F. (2004). *Tesis de Grado: Propuesta de Mejoramiento Técnico y Operativo del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito, y su relación con el Departamento de Compras y Bodegas*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Méndez Graciano, G. (s/f). *Manual de Estudio: Arte y Ciencia en las Preparaciones Culinarias*. s/n: Panamerican Forum of Professional Culinary Associations (Foro Paramericano de Asociaciones Culinarias Profesionales).
- minsal.gov.cl. (s.f.). *Ministerio de Salud de Chile*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de [minsal.gov.cl](http://minsal.gov.cl):  
[http://salunet.minsal.gov.cl/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPARENCIA/G\\_SEREMI/SEREMI4\\_NORMAS/RESTORAN.GUI.PDF](http://salunet.minsal.gov.cl/pls/portal/docs/PAGE/TRANSPARENCIA/G_SEREMI/SEREMI4_NORMAS/RESTORAN.GUI.PDF)
- MINTUR. (2007). *PLANDETUR 2020*. Quito. Recuperado el 31 de Agosto de 2012, de [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec): [http://www.turismo.gob.ec/documentos/plandetur\\_2020.pdf](http://www.turismo.gob.ec/documentos/plandetur_2020.pdf)
- MINTUR. (14 de Septiembre de 2012). *Catastro de la Provincia de Pichincha*. Ministerio de Turismo del Ecuador, Dirección de Desarrollo. Quito: Dirección de Desarrollo del Ministerio de Turismo del Ecuador.
- MINTUR. (14 de Septiembre de 2012). *Catastro de la Provincia de Pichincha - 2012*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Montes, E., Lloret, I., & López, M. Á. (2009). *Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración*. España, España: Ediciones Díaz de Santos.



- Morales, L. (6 de Abril de 2007). *Universidad Autónoma del Estado de México (UAEN), Blogspot*. Obtenido de uaem.blogspot: <http://reposteria2-uaem.blogspot.com/>
- MSP. (26 de Marzo de 2013). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec): <http://www.salud.gob.ec/tag/reglamento-de-buenas-practicas-de-manufactura/>
- Muñoz, F. (2004). *Autopsia del Turismo*. Oviedo, España: Editado por eumed.net; Texto completo en: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/fme/fme.htm>.
- Muñumel, J. C. (2008). Tema 16: Sistemas y métodos de conservación, refrigeración y regeneración de alimentos. En P. d. Enseñanza, *Temario Oficial de Oposiciones de la Especialidad de Cocina y Pastelería*. Madrid, España. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://www.preparadores.eu/temamuestra/PTecnicos/Cocina.pdf>
- Navarro, J. (2012). 2.3. Regeneración de géneros, bebidas y productos culinarios propios del bar. En *Preparación y Servicio de Bebidas y Comidas Rápidas en el Bar: Material Didáctico para el Alumno*. España: Fundación Hostelería de España. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://www.fehr.es/documentos/productos/capitulos/cap-54.pdf>
- Norval, A. J. (1936). *La Industria Turística, Traducción y Presentación de Francisco Muñoz de la Escalona (Diciembre 2004)*. Málaga, España: Editado por eumed.net; Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/ajn/ajn.htm>.
- Ojugo, C. (2004). *Control de Costos en Restauración*. Madrid, España: Paraninfo - Thomson Learning.
- OMT. (2008). *Entender el Turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [www2.unwto.org/es](http://www2.unwto.org/es): [http://www.unwto.org/pdf/Understanding\\_Tourism-BasicGlossary\\_ES.pdf](http://www.unwto.org/pdf/Understanding_Tourism-BasicGlossary_ES.pdf).
- Pérez C., V. (2011). *Realización de elaboraciones básicas y elementales de cocina y asistir en la elaboración culinaria*. España: Paraninfo. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=evoCOEEFbxIC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=6ycEUv7xFI\\_k8gTMooDQAg&ved=0CFUQ6AEwBjgo#v=onepage&q=cocina&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=evoCOEEFbxIC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=6ycEUv7xFI_k8gTMooDQAg&ved=0CFUQ6AEwBjgo#v=onepage&q=cocina&f=true)

- Presidencia de la República del Ecuador. (17 de Diciembre de 2002). *Reglamento General de Actividades Turísticas. Decreto No. 3400*. Quito: Registro Oficial No. 726. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento%20General%20de%20Actividades%20Turisticas.pdf>
- Presidencia de la República del Ecuador. (5 de Enero de 2004 ). *Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo. Decreto No. 1186*. Quito: Registro Oficial No. 244. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de <http://www.hotelesecuador.com/downloads/Reglamento%20de%20Aplicacion%20a%20la%20Ley%20de%20Turismo.pdf>
- PROFI-CHEF. (2012). *PROFI-CHEF*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de [www.profichef.com](http://www.profichef.com): <http://www.profichef.com/la-fabricacion-del-chocolate/>
- Quito Turismo. (Junio de 2013). *www.quito-turismo.gob.ec*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de Solicitud de Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) para Establecimientos Turísticos del Distrito Metropolitano de Quito: <http://www.google.com/ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.quito-turismo.gob.ec%2Findex.php%2Fcomponent%2Fphocadownload%2Fcategory%2F29-formularios-para-tramites%3Fdownload%3D132%3Asolicitud-de-licencia-unic>
- RAE. (2010). *Real Academia Española*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de [www.rae.es/rae.html](http://www.rae.es/rae.html): <http://lema.rae.es/drae/?val=hospitalidad>
- Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Roldán, A. (2003). *Todo Tortas y Tartas*. Buenos Aires: Gidesa. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=mxwIxEl3H6gC&pg=PA10&dq=merengue+italiano&hl=en&sa=X&ei=6V4GUpmCFMe62wWBwIH0Ag&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=merengue%20italiano&f=true>
- Romero M., E. (2008). *Maître*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=tM650gZqRhC&pg=PA74&dq=comanda+d>

- e+restaurante&hl=es&sa=X&ei=eCQpUvaGNYPG9gTzqIG4BA&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q=comanda%20de%20restaurante&f=true
- Sánchez L., J. R. (17 de Mayo de 2013). Preparaciones Gastronómicas e Higiene en Cocina. (F. Mena G., Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sánchez, M. T. (2003). *Procesos de Elaboración de Alimentos y Bebidas* (A. Madrid Vicente, Ediciones y Mundi-Prensa ed.). España: Impreso por IRAGRA S.A. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=PxrIhy9UbZkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- Sancho Pérez, A. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid (sede): Organización Mundial del Turismo.
- SciELO. (s/f). *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de <http://www.scielo.org./php/index.php>: <http://www.scielo.org.ve/img/fbpe/enl/v5n3/art03f1.gif>
- Sebess, M. (2009). *Técnicas de Cocina Profesional* (Cuarta ed.). Buenos Aires, Argentina: I.G.P. Mausi Sebess. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=OcsB8L6wW5cC&printsec=frontcover&dq=cocina&hl=en&sa=X&ei=xicEUozDIYv89gTKtYHYBg&ved=0CFsQ6AEwBzge#v=onepage&q=cocina&f=true>
- Segrado, R. (2007). *Principios de cocina II*. Quintana Roo, México: Universidad de Quintana Roo, Unidad Cazumel, División de Desarrollo Sustentable. Recuperado el 13 de Julio de 2013, de <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/publicaciones/Principios-de-cocina-II.pdf>
- Selector. (1998). *Las Salsas / The Sauces*. Madrid, España: Agata. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de [http://books.google.com.ec/books?id=Tm\\_CptDnPMkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=Tm_CptDnPMkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sesmero, J. L. (2010). *Servicio de Catering*. Málaga, España: Publicaciones Vértice. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=BvUdxT0rJewC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>

- SRI (a), S. d. (2010). *PYMES*. Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec):  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- SRI (b), S. d. (2010). *Comprobantes de Venta*. Recuperado el Septiembre de 1 de 2013, de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): <http://www.sri.gob.ec/web/10138/93>
- Stoesser, L., & Terrence, O. (2008). *Manual de Estudio para la Certificación del curso Food Manger, "Seguro para Servir"* (Segunda ed.). Condado de Suffolk, Nueva York: Suffolk Country Departament of Health Service.
- Varios Autores(a). (1999). *El Libro Esencial de la Cocina Asiática*. (J. M. inglés), Trad.) China: Könemann.
- Varios Autores(b). (2001). *Guía Serv Safe del Empleado*. Estados Unidos, Estados Unidos: Editado por Food Control Supervisors.
- Varios Autores(c). (2003). *Técnico en Hotelería y Turismo. Tomo I*. Madrid, Castilla, España: Cultutal, S.A.
- Villegas, A. (2012). *Elaboración y exposición de comidas en el bar y cafetería*. España: Ideaspropias Editorial. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de <http://books.google.com.ec/books?id=yFFw2b2QCIMC&pg=PT231&dq=regeneracion+de+alimentos&hl=es&sa=X&ei=pCcRUuTcFcqj2QWOzIDwBA&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=regeneracion%20de%20alimentos&f=false>
- Vogeler, C. (14 de Septiembre de 2012). Conferencia: Rol de la Academia frente a los desafíos del turismo en el contexto regional y mundial. Quito, Picihincha, Ecuador.
- Youshimatz Nava (a), A. (2006). *Control de Costos de Alimentos y Bebidas I*. México, D.F., México: Trillas S.A.
- Youshimatz Nava (b), A. (2006). *Control de Costos de Alimentos y Bebidas II*. México, D.F.: Trillas S.A.

## NETGRAFÍA

- WebAcademia. (2013). *Fuente de Soda, Historia*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de [centrodeartigos.com/articulos-utiles/index.html](http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/index.html):  
[http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article\\_106430.html](http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article_106430.html)
- [www.abrirunrestaurante.com](http://www.abrirunrestaurante.com). (2013). *Abrir un Restaurante*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de El Concepto de Fuente de Soda: <http://abrirunrestaurante.com/el-concepto-de-la-fuente-de-sodas/>

- www.definicion.org. (s/f). *definicion.org*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de [www.definicion.org: http://www.definicion.org/tambo](http://www.definicion.org/tambo)
- www.delbuencomer.com.ar. (2006). *Arte y Ciencia del Buen Comer - Enciclopedia Gourmet*. Recuperado el 4 de Julio de 2013, de [www.delbuencomer.com.ar: http://www.delbuencomer.com.ar/index\\_archivos/champagne.htm](http://www.delbuencomer.com.ar/index_archivos/champagne.htm)
- www.directoalpaladar.com. (9 de Junio de 2008). *Directo al Paladar*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de [¿Qué son los Petit-four?: http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/que-son-los-petit-four](http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/que-son-los-petit-four)
- www.ec.aciprensa.com. (20 de Marzo de 2011). *ecwiki: Enciclopedia Católica Online*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [ec.aciprensa.com: http://ec.aciprensa.com/wiki/Tablas\\_de\\_Tell\\_el-Amarna](http://ec.aciprensa.com/wiki/Tablas_de_Tell_el-Amarna)
- www.ec.kalipedia.com. (2009). *Kalipedia un producto Santillana*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [ec.kalipedia.com: http://ec.kalipedia.com/historia-ecuador/tema/ecuador-aborigen/i-spondylus-i.html?x1=20080731klphishec\\_26.Kes&x=20080731klphishec\\_28.Kes](http://ec.kalipedia.com/historia-ecuador/tema/ecuador-aborigen/i-spondylus-i.html?x1=20080731klphishec_26.Kes&x=20080731klphishec_28.Kes)
- www.educarchile.cl (a). (s/f). *Educarchile, el portal de la educación*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [www.educarchile.cl: http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=205542](http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=205542)
- www.educarchile.cl (b). (1 de Octubre de 2010). *educarchile - El Portal de la Educación*. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [www.educarchile.cl: http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=205542](http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=205542)
- www.ehowenespanol.com. (2013). *eHow, en Español*. Recuperado el 6 de Agosto de 2013, de [Cómo almacenar pasta fresca. Por: Mathews, Michelle: http://www.ehowenespanol.com/almacenar-pastas-frescas-como\\_15317/](http://www.ehowenespanol.com/almacenar-pastas-frescas-como_15317/)
- www.elgastronomo.com.ar. (2010). *El Gastrónomo*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de [Almíbares: http://www.elgastronomo.com.ar/bases-de-la-reposteria-1/](http://www.elgastronomo.com.ar/bases-de-la-reposteria-1/)
- www.encyclopediasalud.com. (22 de Junio de 2011). *Salud - Enciclopedia de salud, dietética y psicología*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de [www.encyclopediasalud.com: http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/lata-de-conservas](http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/lata-de-conservas)

- www.feztiva.com. (2010). *Feztiva*. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de  
www.feztiva.com: <http://www.feztiva.com/4075-1-Como+comer+los+Alimentos.html>
- www.foodchem.es. (s/f). *LTY Company*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de  
www.foodchem.es: <http://www.foodchem.es/5-sorbic-acid-2.html>
- www.food-info.net. (s/n). *FOOD-INFO*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de  
www.food-info.net: <http://www.food-info.net/es/e/e200.htm>
- www.gastronomiaycia.com. (4 de Septiembre de 2008). *Gastronomía&Cía*. Recuperado el  
8 de Agosto de 2013, de Las Salsas: Beurre manié:  
<http://www.gastronomiaycia.com/2008/09/04/beurre-manie/>
- www.grupobarlovento.com. (s/f). *Grupo Barlovento*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013,  
de [www.grupobarlovento.com](http://www.grupobarlovento.com):  
<http://www.grupobarlovento.com/sitioOLD/quienes.php>
- www.grupoenroke.com. (2013). *Enroke, estrategias de crecimiento empresarial*.  
Recuperado el 5 de Agosto de 2013, de [www.grupoenroke.com](http://www.grupoenroke.com):  
<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes>
- www.historiacultural.com. (2012). *Historia Universal. Fuente: Morales, Juan Castillo. Historia del Perú en el proceso americano y mundial : los Incas y sus conte.*  
Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de [www.historiacultural.com](http://www.historiacultural.com):  
<http://www.historiacultural.com/2009/04/organizacion-vial-inca-los-caminos.html>
- www.imchef.org. (2013). *¿Qué es el Isomalt?* Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de Im  
Chef: <http://www.imchef.org/el-isomalt/>
- www.imchef.org. (2013). *¿Qué es la mantequilla clarificada?* Recuperado el 9 de Agosto  
de 2013, de Im Chef: <http://www.imchef.org/que-es-la-mantequilla-clarificada/>
- www.lainformacion.com. (21 de Septiembre de 2009). *lainformacion.com*. Recuperado el  
4 de Julio de 2013, de <http://blogs.lainformacion.com>:  
<http://blogs.lainformacion.com/deviaje/files/2009/09/cofrade-1024x768.jpg>
- www.leanoticias.com. (2012 de Julio de 2012). *LeaNoticias*. Recuperado el 23 de Agosto  
de 2013, de [www.leanoticias.com](http://www.leanoticias.com): <http://www.leanoticias.com/2012/07/30/se-muri-en-mostrador-de-un-mcdonalds-y-a-nadie-le-import/>

www.paisdeleyenda.com. (s/f). *País de Leyenda*. Recuperado el 25 de Febrero de 2013, de  
www.paisdeleyenda.com:

<http://www.paisdeleyenda.com/historia/conquistainca3.htm>

www.protagonistasdelmundo.wikispaces.com. (2013). *Historia Universal*. Recuperado el  
12 de Febrero de 2013, de [protagonistasdelmundo.wikispaces.com](http://protagonistasdelmundo.wikispaces.com):

[http://protagonistasdelmundo.wikispaces.com/TAHUANTINSUYO+\(2DO+SEC.\)](http://protagonistasdelmundo.wikispaces.com/TAHUANTINSUYO+(2DO+SEC.))

www.wordreference.com. (2013). *WordReference.com*. Recuperado el 29 de Marzo de  
2013, de [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com):

<http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=hostess>

**ANEXOS**



## ANEXO 01 - Mapa del Tahuantinsuyo



**Figura 08 -** Esquema de la División Territorial del Tahuantinsuyo

FUENTE: (cens30de8historiaygeografia2.blogspot.com, 2012)

CONSULTADO EN: <http://cens30de8historiaygeografia2.blogspot.com/search/label/MAPA>

## ANEXO 02 - Solicitud de Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) para Establecimientos Turísticos del Distrito Metropolitano de Quito

### REQUISITOS:

De acuerdo a los Requisitos de Operación de Alimentos y Bebidas, obtenido de la Base Legal de la página web de la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR (b), 2006), todos los establecimientos turísticos del segmento de Comidas y Bebidas (A&B) del Distrito Metropolitano de Quito deberán realizar “un solo pago” al Municipio de Quito en el que cancelarán “[...] la Patente, la Licencia de Funcionamiento, el aporte anual a CAPTUR, el Permiso de Funcionamiento Sanitario y el Permiso de Bomberos.”, “[...] hasta el 31 de marzo de cada año.”. Para la obtención automática de la Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF) y los permisos Sanitarios y de Bomberos se debe entregar en las Ventanillas Únicas Turísticas la siguiente documentación:

1. Copia del comprobante de pago de la tasa de turismo y patente municipal.
2. Permiso de uso de suelo.
3. Certificado del curso “buenas prácticas de manipulación higiénica de alimentos”.
5. Copia de RUC actualizado.

6. Formulario de solicitud de autorización de funcionamiento debidamente llenado y firmado por el Representante Legal. [...]. En el caso de cambio de Representante Legal, adjuntar copia de la Cédula de Identidad y el Nombramiento del Representante Legal.
7. Licencia Única Anual de Funcionamiento.  
(Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas, 2006)

Al entregar el Formulario de Solicitud de Autorización de se:

[...] realizará una inspección unificada de todas las obligaciones legales, normas técnicas y reglamentarias a las que se someten los establecimientos turísticos a través de un inspector poli funcional en el transcurso del año.

El inspector verificará los aspectos relacionados con:

1. Impacto Ambiental
2. Seguridad contra incendios
3. Unidad de salud

(Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas, 2006)

A más de la LUAF para operar este tipo de empresas hosteleras, de acuerdo a la CAPTUR (Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas, 2006), se necesitan los siguientes permisos:

- Registro del Ministerio de Turismo: Este permiso indica la actividad turística, tipo de actividad y categoría del establecimiento.
- Certificado de Salud de Empleados: Debe ser renovado anualmente y se lo obtiene en los Centros de Salud.
- Patente Municipal: “El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.”, este puede ser cancelado en la Ventanilla Única Turística.
- Rótulos y Publicidad Exterior: Este permiso es emitido por el Municipio y se lo solicita de acuerdo al tiempo de duración del mismo, siendo estos los siguientes:
  - a) Corto Plazo: Duración de 6 meses.
  - b) Mediano Plazo: Duración de 6 meses a 1 año.
  - c) Largo Plazo: Duración de 1 año a 5 años.
- Certificado Ambiental: Se lo obtiene en el Departamento de Medio Ambiente de las diferentes Administraciones Zonales del Municipio de Quito y tiene una duración de dos años.

- Contribución del 1 x Mil a los Activos Fijos (FMPTE): Se lo cancela anualmente en el Ministerio de Turismo o en las Direcciones Regionales del mismo y de acuerdo a los artículos 39 y 40 de la Ley de Turismo este impuesto está destinado para:
 

“[...] la promoción del turismo interno y receptivo del Ecuador, continuará funcionando el Fondo de Promoción Turística del Ecuador, cuyo patrimonio autónomo contará con algunos ingresos, entre ellos:

  - a) La contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos que deberán pagar anualmente TODOS los establecimientos prestadores de servicios al turismo.”

(Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas, 2006)
- Contribución del 1 x Mil a los Activos Reales: Se lo cancela anualmente en la Superintendencia de Compañías, para lo cual se debe presentar el estado de Pérdidas y Ganancias.
- Impuesto del 1,5 x Mil a los Activos Totales: Se lo cancela anualmente en el respectivo Municipio.
- Impuesto Predial: Se lo cancela anualmente en el respectivo Municipio de cada Cantón.
- Derechos de Autores y Compositores: Se lo cancela anualmente al SAYCE (Sociedad de Autores y Compositores del Ecuador) por los “[...] derechos por difusión pública de música.”.
- Derechos de Productores de Fonogramas: Se lo cancela anualmente al SOPROFON (Sociedad de Productores de Fonogramas) por los “[...] derechos de productores de fonogramas.”.

De acuerdo al CAPTUR (Requisitos para Operar: Alimentos y Bebidas, 2006) la diferencia entre estas dos entidades públicas:



[...] radica en que SAYCE es la única entidad recaudadora por concepto de derechos de autor; mientras que SOPROFON es la entidad legalmente facultada para el cobro de los derechos conexos solamente relacionados con la producción de fonogramas. Cada entidad es diferente a pesar de que el pliego tarifario de cada una de ellas es similar.

- Afiliación Cámaras de Turismo: “Afiliarse a la respectiva Cámara Provincial de Turismo y pagar cuotas sociales.”, de acuerdo al contemplado en el Art. 58 del Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo y la Ley de las Cámaras de Turismo con su respectivo Reglamento.

De acuerdo a los Requisitos de Operación del Sector Alojamiento, obtenido de la Base Legal de la página web de la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR (a), 2006),

todos los establecimientos turísticos del segmento de Alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito, a más contar con los permisos indicados para las empresas de A&B, deberán contar con:

- Licencia Ambiental: Las empresas de alojamiento solo en la ciudad de Quito deberán:
  - a) “Registrarse en Coordinaciones Ambientales Zonales del Municipio de Quito.”, por una sola vez, la Auditoría Ambiental y el Certificado Ambiental que tiene una duración de dos años, es un requisito solo para hoteles de cuatro y cinco estrellas.
  - b) Los establecimientos de alojamiento del Distrito Metropolitano de Quito “[...] que generen descargas, emisiones o vertidos.”, anualmente deben entrega el “Reportes de Caracterización de Descargas y Emisiones.
  - c) “Todos los establecimientos que generen descargas, emisiones o vertidos” tiene que contar con una Guía de Prácticas Ambientales y con el Certificado Ambiental, para la obtención de este último se debe “Cumplir e implementar los lineamientos contenidos en la Guía de Prácticas Ambientales.” y la suscripción del Acta de Compromiso.
- Reportes Estadísticos: Las empresas de alojamiento tiene que “Remitir al Ministerio de Turismo o Gerencias Regionales o Provinciales la información estadística de ocupación.”, esto se lo debe hacer “[...] hasta el 10 de cada mes.”.
- Reportes de Huéspedes: Las empresas de alojamiento diariamente tiene que “Remitir reporte de huéspedes a: Intendencia General de Policía; Dirección Provincial de Salud; Policía Técnica Judicial; Migración; Dirección Nacional de Investigación; Seguridad Publica; INTERPOL.”.

SOLICITUD DE LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO (LUAF) PARA ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS					
Fecha:					
No. Registro:		Nuevo:		Renovación:	
Propietario / Persona jurídica:					
Representante legal:					
Nombre del establecimiento:					
Registro Único de Contribuyentes (RUC):		N° Patente Municipal:			
Cédula de Ciudadanía / Pasaporte:					
UBICACIÓN					
Parroquia:		Sector:			
Administración zonal:		Calle:			
No.:		Transversal:			
Referencias de ubicación:					
Teléfono:		Fax:		Celular:	
Pág. Web:		E-mail:			
CLASIFICACIÓN					
<input type="checkbox"/> Agencias de viaje		<input type="checkbox"/> Casinos y Salas de juego			
<input type="checkbox"/> Transporte turístico		<input type="checkbox"/> Recreación, diversión y esparcimiento			
<input type="checkbox"/> Alojamiento		<input type="checkbox"/> Intermediación			
<input type="checkbox"/> Alimentos y bebidas					
Tipo:					
Categoría:					
DECLARACIÓN JURAMENTADA					
Yo, _____ por mis propios derechos (o en representación de la persona jurídica identificada líneas arriba) solicito que la Empresa y la Administración Municipal competente procedan con las inspecciones respectivas a la normativa turística vigente. Declaro que la información aquí proporcionada es verídica y me comprometo a acatar fielmente las disposiciones correspondientes a las leyes y ordenanzas aplicables.					
 <b>DECLARANTE</b> Céd./ Pasaporte No. _____					

**Figura 09 -** Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento

**ELABORADO POR:** (Quito Turismo, 2013)

**FUENTE:** (www.quito-turismo.gob.ec)

### ANEXO 03 - Temperaturas de Manipulación de Alimentos

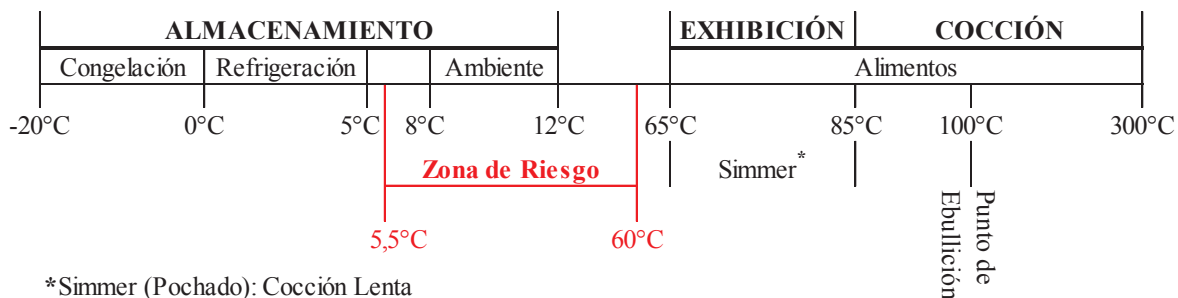


Figura 10 - Temperaturas para los Alimentos

ELABORADO POR: Autor  
 FUENTE: (Stoesser & Terrence, 2008)

### ANEXO 04 - Estadísticas Turísticas

**Las américas captan el 16% de las llegadas mundiales y cerca del 20% de los ingresos**

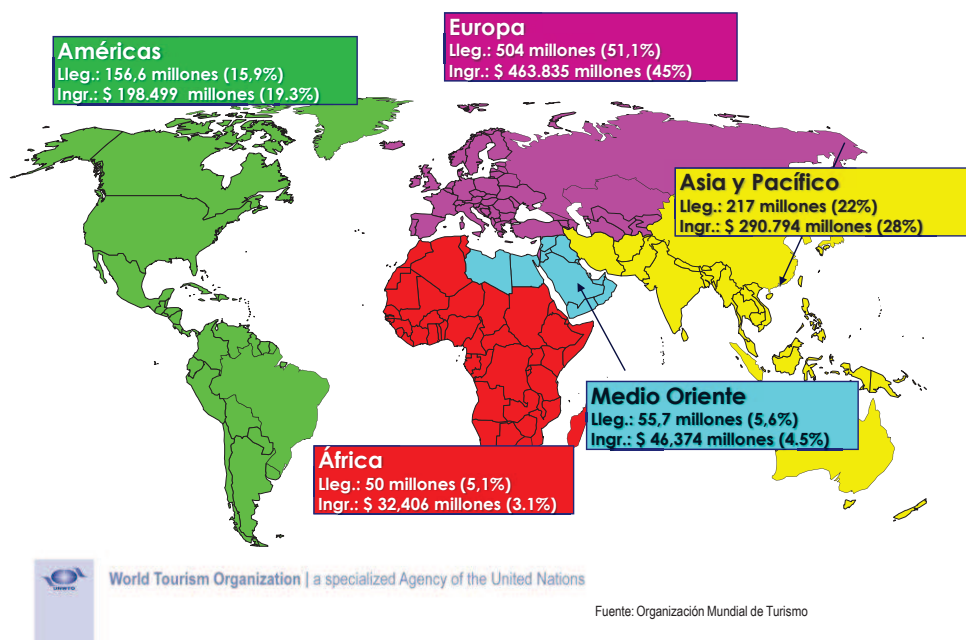


Figura 11 - Indicadores Turísticos – Llegadas e Ingresos a nivel mundial

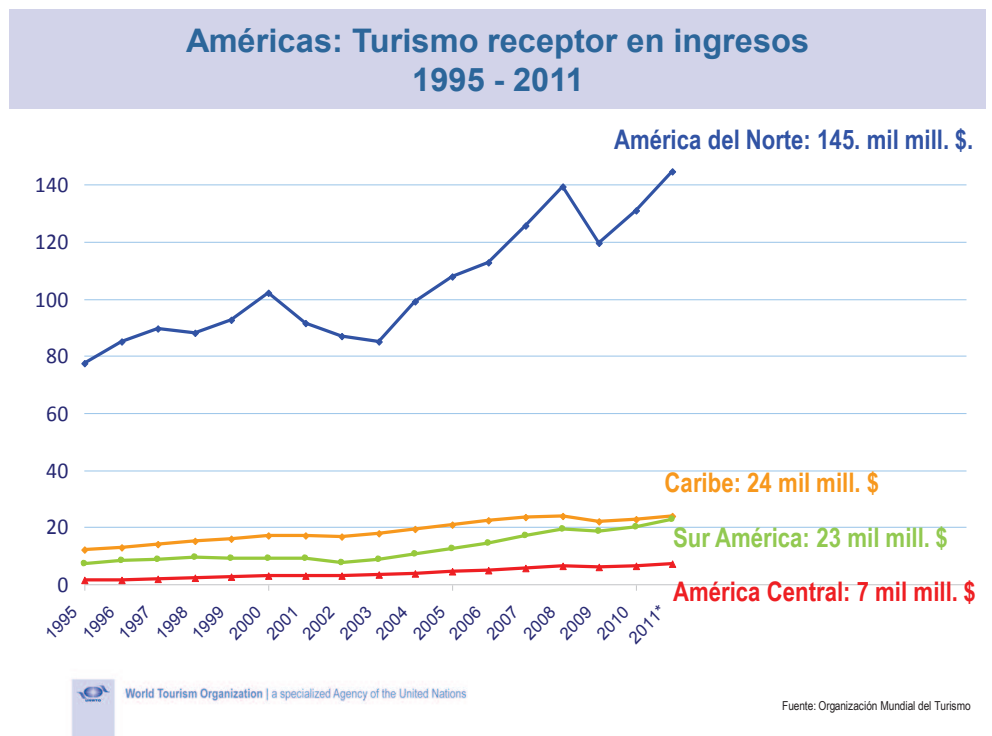
ELABORADO POR: OMT  
 FUENTE: (Vogeler, 2012)



**Figura 12 -** Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América, Llegadas

ELABORADO POR: OMT











FUENTE: (Vogeler, 2012)




**Figura 13 -** Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América, Ingresos

ELABORADO POR: OMT

FUENTE: (Vogeler, 2012)

	País	Llegadas	% 10/11	Ingresos (mill. \$)
1	 Argentina	5.663.000	+6,3%	5.349
2	 Brasil	5.433.000	+5,3%	6.555
3	 Chile	3.070.000	+11%	1.831
4	 Uruguay	2.857.000	+21,6%	2.187
5	 Peru	2.598.000	+13%	2.360
6	 Colombia	2.385.000 (2010)		2.201
7	 Ecuador	1.141.000	+9%	837
8	 Bolivia	807.000		380
9	 Venezuela	551.000	+8,2%	777
10	 Paraguay	524.000	+12,6%	241

World Tourism Organization | a specialized Agency of the United Nations



Fuente: Organización Mundial de Turismo

**Figura 14 -** Indicadores Turísticos – Turismo Receptor en América del Sur, Llegadas, Ingresos y Tasa de Crecimiento

ELABORADO POR: OMT

FUENTE: (Vogeler, 2012)

**Tabla 14 -** Ingresos por Turismo Comparado con los Ingresos de las Exportaciones por Producto Principal<sup>1</sup>, Años: 2004 – 2008 (En millones de dólares)

AÑOS	* TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO Y PLATANO 2)	CAMARON	DERIVADOS PETROLEO 3)	OTROS ELAB. PROD. MAR	MANUFACT. DE METALES 4)	FLORES NATURALES	TOTAL EXPORTACIONES (Productos e Industrializados)
2004	464,3	3.898,51	1.023,61	329,79	335,48	372,75	208,96	354,82	7.752,89
UBICACION	3	1	2	7	6	4	8	5	
2005	487,7	5.396,84	1.084,39	457,54	473,01	497,78	351,67	397,91	10.100,03
UBICACION	4	1	2	6	5	3	8	7	
2006	492,2	6.934,01	1.213,49	588,16	610,50	575,07	592,70	435,84	12.728,24
UBICACION	7	1	2	5	3	6	4	8	
2007	626,2	7.428,36	1.302,55	612,89	900,21	686,37	686,41	469,42	14.321,32
UBICACION	6	1	2	7	3	5	4	8	
2008	745,2	10.568,33	1.639,40	674,89	1.104,52	832,96	728,87	565,66	18.510,60
UBICACION	5	1	2	7	3	4	6	8	

\*Turismo: Tomado de la Balanza de Servicios y Renta - Cta. Viajes más transporte de pasajeros.

- 1) Las cifras de 2001 hasta 2006 son definitivas, 2007 y 2008 provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.
- 2) Se basan en las cifras de la Empresa Manifiestos y Banco Central del Ecuador.
- 3) Incluye exportaciones del sector privado de combustibles, lubricantes y otros derivados del petróleo.
- 4) Incluye exportaciones de vehículos.

ELABORADO POR: MINTUR

FUENTE: Información Estadística Mensual / Marzo 2009 - Banco Central del Ecuador



**Tabla 15 -** Catastro de la provincia de Pichincha - 2012, de la actividades Alojamiento y Comidas y Bebidas

**TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA POR ACTIVIDAD TURÍSTICA RELACIONADA CON LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS - 2012**

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE	
Alimentos y Bebidas	Bar	205	6,89%	7,41%
Alimentos y Bebidas	Cafetería	217	7,29%	7,85%
Alimentos y Bebidas	Fuente de Soda	423	14,21%	15,30%
Alimentos y Bebidas	Restaurante	1.833	61,57%	66,29%
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Discoteca	48	1,61%	1,74%
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Sala de Recepción y Banquetes	39	1,31%	1,41%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>2.765</b>	<b>92,88%</b>	<b>100,00%</b>
Alojamiento	Hostal	105	3,53%	49,53%
Alojamiento	Hostería	60	2,02%	28,30%
Alojamiento	Hotel	47	1,58%	22,17%
<b>SUBTOTAL</b>		<b>212</b>	<b>7,12%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2.977</b>	<b>100,00%</b>	

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (MINTUR, 2012)

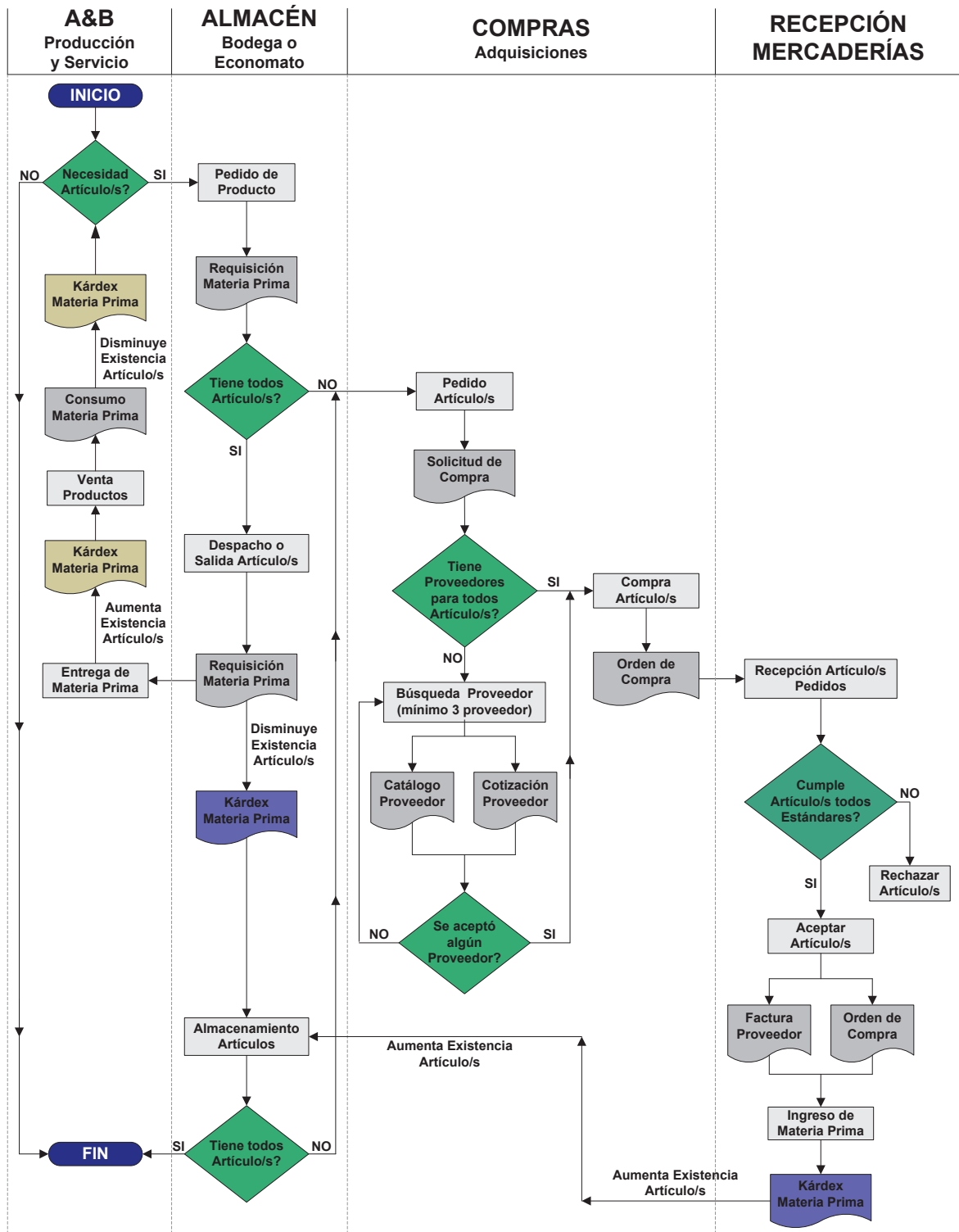


**Figura 15 -** Porcentaje de Establecimientos Turísticos, a nivel Nacional, por tipo de Actividad - 2005

ELABORADO POR: (MINTUR, 2007)

FUENTE: (PLANDETUR 2020)

**ANEXO 05 -** Flujograma del área de Compras y Almacén



**Figura 16 -** Flujograma del área de Compras y Almacén y su relación con el área de Alimentos y Bebidas (A&B)

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

## **ANEXO 06 - Características de los Colaboradores del Área de Compras**

El primer paso para contar con una efectiva y eficiente área de adquisiciones es contar con colaboradores preparados para el cargo, si bien cada empresa hostelera define el perfil del cargo, según Alfredo Youshimatz (Control de Costos de Alimentos y Bebidas I, 2006) por lo general todas buscan las siguientes cualidades y características:

- Experiencia en el cargo y capacidad para realizar las adquisiciones.
- Honestidad y confiabilidad.
- Inteligencia y buen juicio de compras.
- Facilidad de comunicación y negociación.
- Conocimiento de las características de los productos adquiridos, sobretodo A&B.
- Criterio firme, pero a la vez, tener apertura a los cambios.
- Conocimientos de costo, administración de A&B y manejo del talento humano.

Además para Youshimatz (2006), las funciones del Jefe de Compras están determinadas por el tipo, las características propias y la categoría de cada empresa hostelera, lo cual también genera diferenciaciones en el organigrama de esta área, en los cuales puede aumentar o disminuir el número de colaboradores en relación a los volúmenes y a las necesidades de compra, pero en la gran mayoría de estas se realizan las siguientes funciones, a las cuales las divide en Generales y Específicas, siendo estas:

### **A. Funciones generales:**

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

(Control de Costos de Alimentos y Bebidas I, pág. 71)

### **B. Funciones específicas:**

1. Es responsable de las adquisiciones de alimentos y bebidas.

2. Mantener los almacenes surtidos y con inventarios justos; o sea, a su nivel más bajo de inversión, ya que el exceso de mercaderías almacenadas significa dinero inactivo, que no produce.
3. Programa compras por volúmenes, es decir, por mayoreo, pero sin salirse de los máximos. Dicho de otro modo, adquiere más surtido a un sólo proveedor con el fin de conseguir descuentos, mejores precios o condiciones con el proveedor.
4. Evitar compras momentáneas o de pánico, por olvidos.
5. Avisar a las personas correspondientes de cualquier cambio en los precios de los productos o restricciones de los mismos.
6. Es responsable de la selección de proveedores y mantiene al día su directorio.
7. Debe observar que las compras se apeguen a las especificaciones estándar.
8. Selecciona al personal que estará a su cargo; así como de enseñarles los sistemas y políticas de la empresa.
9. Crea programas para el desarrollo de nuevas técnicas o sistemas para mejorar las compras.
10. Elabora o supervisa las órdenes de compra en cuanto a especificaciones, cantidades, precios, condiciones de pago y de entrega, así como las autorizaciones de las personas indicadas, con el fin de evitar confusiones o errores con los proveedores.

(Control de Costos de Alimentos y Bebidas I, pág. 71 y 72)

Para la *Asociación Nacional de Encargados de Compras* de España, los principios que debe seguir el encargado de compras son la “lealtad a esta empresa; justicia hacia aquellos con los que se trata; fe en su profesión”, citado por: (Ojugo, 2004, pág. 69), los cuales son base para la determinación de las siguientes normas, por parte de esta asociación, para la ejecución del proceso de compras, siendo estas:

1. Tomar en consideración primero los intereses de la empresa en todas las transacciones y creer en las políticas establecidas por la empresa.
2. Ser receptivo al consejo de los colegas y dejarse guiar por ese consejo sin menoscabo de la dignidad y responsabilidad de su cargo.
3. Comprar sin prejuicios, intentando obtener el mejor precio final por cada euro de gasto.
4. Esforzarse continuamente por conocer las materias primas y los procesos de manufacturado y establecer métodos prácticos para el manejo de sus pedidos.
5. Suscribir los principios de honestidad y verdad en la compra y la venta, trabajar por ellos y denunciar las formas y manifestaciones de soborno comercial.
6. Recibir pronta y cortésmente, hasta donde las circunstancias lo permitan, a todo el que se presente en una misión de negocios legítima.

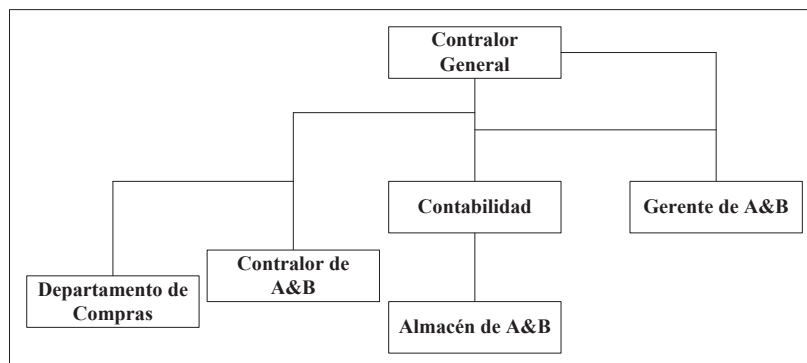
7. Respetar sus obligaciones y exigir que las obligaciones hacia él (o ella) y hacia aquello que le concierne sean respetadas y consecuentes con la buena práctica de los negocios.
8. Rehuir la práctica poco escrupulosa (este término se refiere a aprovecharse del cargo para el beneficio personal)
9. Aconsejar y ayudar a otros encargados de compra en el desempeño de sus tareas, siempre que las circunstancias lo permitan.
10. Cooperar con todas las organizaciones e individuos que se dedican a actividades destinadas a realzar el progreso y el prestigio de la compra.

Asociación Nacional de Encargados de Compras (España), citado por (Ojugo, 2004, pág. 69)

Además se puede determinar las siguientes responsabilidades del área de compras, determinadas por el mismo autor (2004), las cuales son:

- Establecer las necesidades de compra de la organización de acuerdo a la carta-menú ofertada.
- Registrar las especificaciones de adquisiciones.
- Sugerir al área de producción la utilización de los productos según la temporada.
- Analizar, registrar y archivar las cotizaciones entregadas por los proveedores.
- Negociar los precios y condiciones de compra con proveedores.
- Establecer contactos con nuevos proveedores.
- Elaborar las órdenes de compra de los diferentes artículos solicitados.
- Verificar las entregas y solicitar reportes de novedades, tanto del proveedor como del producto, al área de Recepción de Mercaderías.

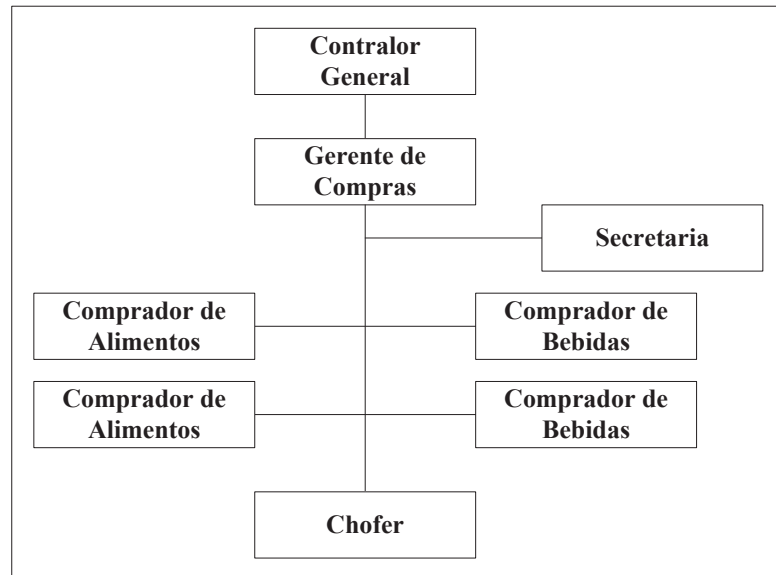
#### ANEXO 07 - Organigramas del área de Compras



**Figura 17 -** Organigrama de Compras de un Hotel

**ELABORADO POR:** Autor

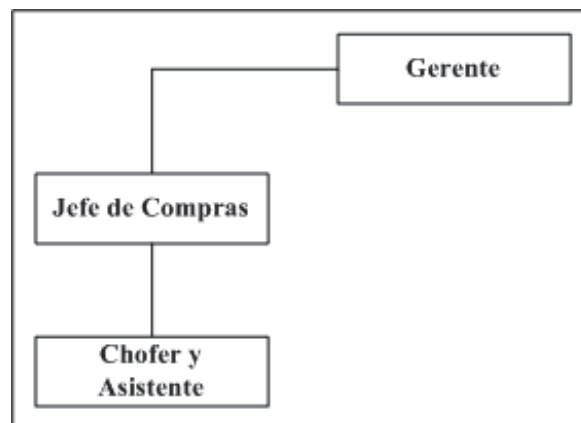
**FUENTE:** (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 69)



**Figura 18 -** Organigrama del Departamento de Compras

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 69)



**Figura 19 -** Organigrama de Compras de un Restaurante

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 70)

### ANEXO 08 - Ejemplo: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

El Restaurante “ABC” debe seleccionar a su proveedor de Lácteos, y ha determinado los siguientes factores, criterios y escala de calificación (Tabla 16), ha recibido y obtenido las propuestas de cinco empresas proveedores (Tabla 17), y se tomará la decisión de selección en base a una matriz de ponderación de los factores propuestos (Tabla 18), este proceso se lo debe realizar para todos los tipos de productos requeridos por la empresa hostelera:

**Tabla 16 -** Ejemplo: Escala de Ponderación para la Selección de Proveedores

<b>LÁCTEOS</b>					
<b>ESCALA DE PONDERACIÓN</b>					
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	<b>CRÉDITO</b>	<b>ENTREGA A DOMICILIO</b>
<b>3</b>	Alta	Bajo	1 día o inmediato	15 días	Si, sin monto mínimo de Compra
<b>2</b>	Media	Medio	2 días	8 días	Si, con monto mínimo de Compra
<b>1</b>	Baja	Alto	3 días o más	De contado	No
<b>Criterios de Calificación</b>	En relación a los estándares de calidad de la empresa	En relación a los precios presentados por cada proveedor y del mercado	En relación a los tiempos indicados por cada proveedor en condiciones normales	En relación al tipo de crédito propuesto o negociado con cada proveedor	En relación a la propuesta realizada por cada proveedor

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

**Tabla 17 -** Ejemplo: Características de los Proveedores Potenciales

<b>LÁCTEOS</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES POTENCIALES</b>	
<b>PROVEEDOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Industria XY</b>	Posicionada en los segmentos de mercado, por nivel socioeconómico, alto, medio alto y medio. Líder del mercado de lácteos.
<b>Industria DC</b>	Con problemas financieros, cuenta con una reputación aceptable en los segmentos de mercado, por nivel socioeconómico, alto, medio alto y medio.
<b>Industria EF</b>	Posicionada en los segmentos de mercado, por nivel socioeconómica, medio, medio bajo y bajo.
<b>Industria JK</b>	Nueva PYMES con altos estándares de calidad y esta ganando reputación en el mercado.
<b>Distribuidor MN</b>	Distribuidor Autorizado por las industrias XY y DC en la zona donde está ubicado el Restaurante ABC.
<b>Distribuidor UW</b>	Distribuidor Autorizado por la industria EF en la zona donde está ubicado el Restaurante ABC.
<b>Supermercado RQ</b>	Localizado a 1 Km del Restaurante ABC y el Líder de su segmento.
<b>Supermercado ST</b>	Localizado a dos cuadras del Restaurante ABC.

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

**Tabla 18 -** Ejemplo: Matriz de Selección de Proveedores

<b>LÁCTEOS</b>						
<b>MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>						
<b>PROVEEDOR</b>	<b>FACTORES DE COMPRA</b>					
	<b>CALIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	<b>CRÉDITO</b>	<b>ENTREGA A DOMICILIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Industria XY</b>	3	2	3	3	2	<b>13</b>
<b>Industria DC</b>	3	2	2	2	3	<b>12</b>
<b>Industria EF</b>	2	3	3	2	2	<b>12</b>
<b>Industria JK</b>	3	1	2	3	2	<b>11</b>
<b>Distribuidor MN</b>	3	1	1	2	3	<b>10</b>
<b>Distribuidor UW</b>	2	2	1	2	3	<b>10</b>
<b>Supermercado RQ</b>	3	1	3	1	1	<b>9</b>
<b>Supermercado ST</b>	1	2	3	1	1	<b>8</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

Con los resultados obtenidos en la Tabla 18 se puede realizar el siguiente análisis y tomar las siguientes decisiones sobre la selección de proveedores:

Elegidos:

- El restaurante ABC debería seleccionar como proveedor a la industria XY, puesto que, de las empresas que cuentan con productos enmarcados en los estándares de calidad,



tiene la mayor ponderación, y se lo debería considerar como proveedor habitual si no existe ningún inconveniente o problema a lo largo de la relación comercial, además ABC se puede ver beneficiada por la reputación de este proveedor en el mercado.

- A la industria JK la puede tener como un proveedor ocasional, con cierta frecuencia de compra para tener una relación comercial con esta, estando a la espera del crecimiento de la misma y el mejoramiento de algunos de los factores analizados, además si la empresa XY tiene algún problema en su operación, distribución o abastecimiento se puede tener a JK como una opción importante para la compra de estos productos.
- A la distribuidora MN también se la puede tener como proveedor ocasional y puede ayudar al restaurante ABC con la entrega de producto si este llegara a tener una emergencia de compra por falta de producto.
- El supermercado RQ se lo debe considerar como proveedor ocasional solo cuando ninguno de los otros proveedores puedan entregar el producto dentro del tiempo requerido por el restaurante ABC, sobre todo en el caso de emergencias en las que se necesita el producto de forma inmediata.

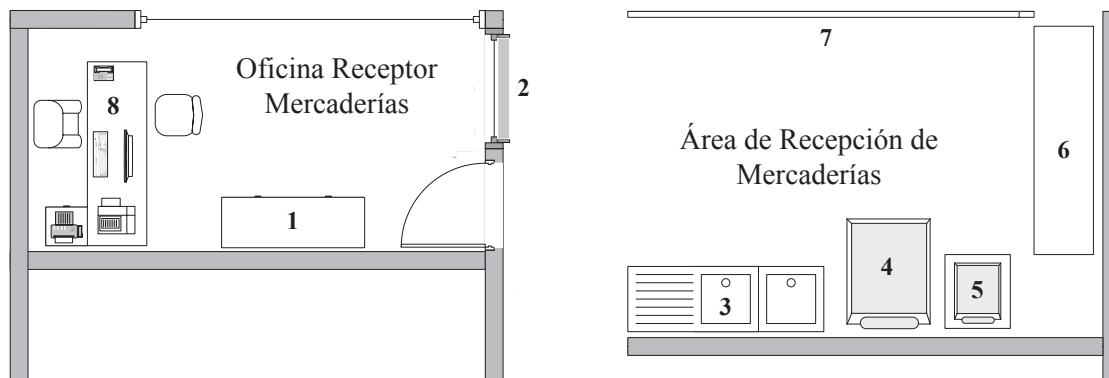
#### Desestimados:

- Se debe desestimar desde el inicio a los proveedores EF, UW y ST por que no cuentan con los estándares de calidad de productos que está buscando el restaurante ABC.

#### Caso Especial:

- La empresa DC es un caso especial, si bien tiene una buena ponderación al compararla con los otros proveedores, también se conoce que tiene problemas financieros y esta mala imagen puede ser perjudicial para el restaurante ABC, por lo cual debería ser desestimado, pero a la par se podría considerar la posibilidad de tenerlo como un proveedor ocasional, solicitándole algunos pedidos y tomar una decisión a base a un análisis más profundo.

### ANEXO 09 - Infraestructura del Área de Recepción de Mercaderías

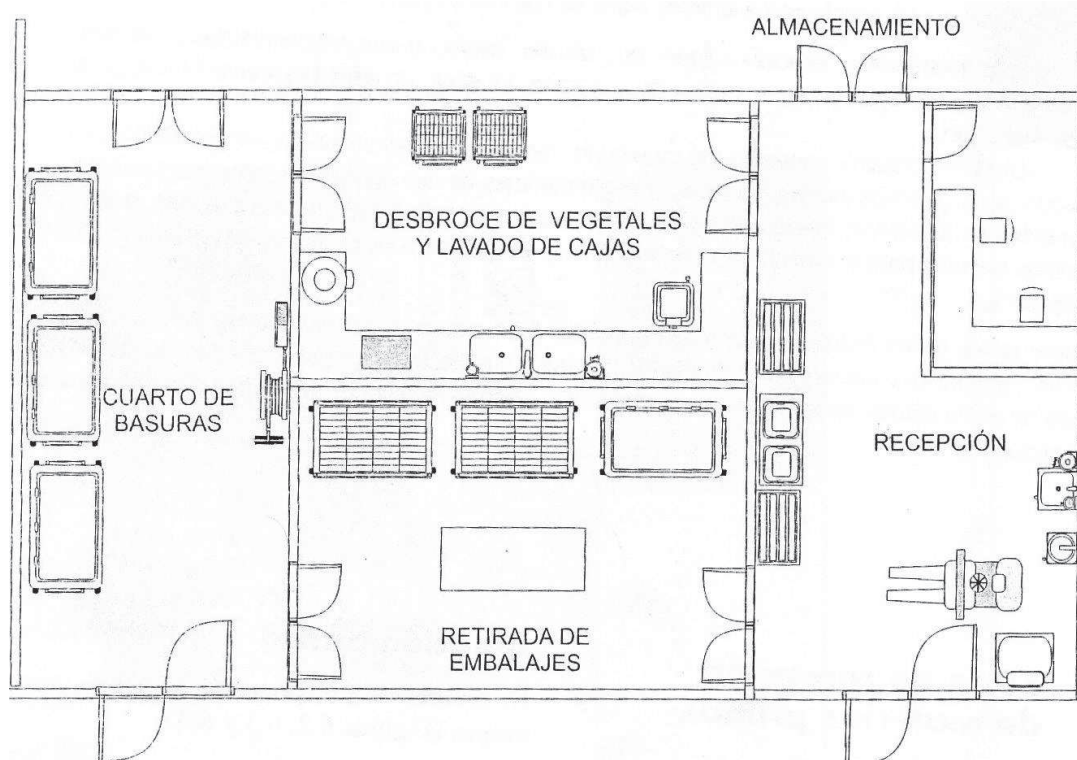


- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Archivero.                       | 5. Báscula de mesa.                                   |
| 2. Ventana para recibir documentos. | 6. Mesa recepción de mercaderías.                     |
| 3. Lavadero.                        | 7. Plataforma para descarga vehículos de carga.       |
| 4. Báscula de plataforma.           | 8. Escritorio, teléfono, computador, impresora y fax. |

**Figura 20 -** Infraestructura Básica del área de Recepción de Mercadería

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Youshimatz Nava (a), 2006)



**Figura 21 -** Infraestructura del área de Recepción de Mercaderías en Grandes Cocinas

**ELABORADO POR:** (Montes, Lloret, & López)

**FUENTE:** (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009, pág. 94)

## ANEXO 10 - Temperaturas de Recepción de Alimentos

**Tabla 19 - Cuándo Aceptar o Rechazar un Alimento**

ALIMENTO	ACEPTAR	RECHAZAR
Carne: se debe recibir a 4° C o menos	Color: - res: rojo cereza brillante - cordero: rojo claro - cerdo: carne magra, rosa y grasa blanca Textura: firme, al tocar debe volver a su posición natural	Color: café o verdoso; con manchas cafés, verdosas o púrpuras; con marcas verdes o blancas Textura: pegajosa, mohosa o seca Olor: agrio Empaque: cartones rotos, envoltorios sucios, empaques desgarrados
Aves: se debe recibir a 4° C o menos	Color: rosa, no debe hacer decoloración Textura: firme, al tocar debe volver a su posición natural Olor: no debe existir olor	Color: decoloraciones púrpuras o verdosas alrededor del cuello; las puntas de las alas oscuras (rojas son aceptables) Textura: pegajosa bajo las alas o alrededor de las coyunturas Olor: anormal, olor desagradable
Pescado: se debe recibir a 4° C o menos	Color: - agallas rojas y brillantes - piel clara y reluciente Olor: ligero olor a mar Ojos: claros, brillantes y saltones Textura: firme, al tocar debe volver a su posición natural	Color: - agallas color gris opaco - piel seca y opaca Olor: fuerte olor a pescado o amoníaco Ojos: opacos, hundidos y descoloridos Textura: suave, al tocar no vuelve a su posición natural, el esqueleto despejado de la carne
Huevos: se debe recibir a 7° C a 4° C	Olor: ninguno Cascarón: limpios y no deben estar quebrados. Condición: yema firme y alta que no se rompan fácilmente y la clara bien pegada a la yema	Olor: algún olor desagradable Cascarón: sucios o quebrados
Productos lácteos Leche, mantequilla y queso: se debe recibir a 4° C a 1°C	Fundas sin fisuras, paquetes cerrados, cartones sin roturas Chequear fechas de elaboración y expiración	Fundas rotas, paquetes abiertos o con fisuras, cartones rotos Cuando su fecha de expiración ya haya pasado o que esté a pocos días de expirar
Productos empacados al vacío: verduras frescas, tocino, platos congelados, productos pre-elaborados	Refrigerados: se debe recibir a 4° C o menos Congelados: se deben recibir a 0° C o menos Empaque: intacto y en buenas condiciones	- Paquetes que goteen - Productos expirados - Productos con color inaceptable - Productos con apariencia babosa o con burbujas
Frutas y Verduras: se debe recibir a temperatura ambiente	- Lavados - Con colores brillantes - Textura firme - Sin picaduras, golpes	- Sucias, presencia de tierra - Colores opacos - Textura blanda - Picadas, con golpes, aplastadas y/o podridas

**\*No recibir ni almacenar alimentos en gavetas sucias.**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Guía Serv Safe del Empleado, 2001)

## ANEXO 11 - Normas de Seguridad en Almacén

Para evitar pérdidas económicas se debe tener buenas normas de seguridad en las bodegas de almacenamiento de producto, algunos puntos importantes a seguir son (Mena, 2004):

- a) Puertas con Cerraduras Adecuadas: Todas las bodegas de almacenamiento de producto deben contar con cerraduras y candados adecuados y en buen estado; además las bodegas siempre deben permanecer cerradas excepto el momento del despacho de materia prima.
- b) Control Efectivo de las Llaves: El Jefe de Bodegas debe tener un buen control sobre las llaves de las bodegas, ya que la pérdida de las llaves puede ocasionar el robo de materia prima y por ende pérdidas económicas para el hotel; las llaves de las bodegas solo las tendrá el Jefe de Bodegas y una copia el personal de seguridad.
- c) Políticas de Despacho: El despacho de materia prima estará a cargo del Jefe de Bodegas y de su ayudante; si se necesita algún producto en las horas que la bodega no trabaja, se la hará por medio de del personal de seguridad, con la autorización del Gerente de Turno, la persona que necesite, acompañada de una persona de seguridad, retirarán el producto de la bodega y dejarán la Requisición de Producto en la oficina del Jefe de Bodegas, esta requisición debe ser aprobada y firmada por el Gerente de Turno.
- d) Causas que Producen Pérdidas Económicas en la Bodega:
  - Temperatura inadecuada de los cuartos de refrigeración y congelación.
  - Mala rotación de productos, sobre todo los artículos perecederos.
  - Fallas en la documentación: Se puede dar por un mal despacho de producto (más de lo solicitado), o por el mal ingreso de las facturas.
  - Robo o pérdidas y roturas de materia prima.
  - Mala limpieza del área de almacenamiento.
- e) Prácticas para Almacenar Alimentos crudos y preparados:
  - Almacenar los alimentos crudos (carnes o aves) debajo de los alimentos cocidos y listos para servir.
  - Utilizar el sistema PEPS (FIFO), es decir almacenar los alimentos de manera que los productos más antiguos se usen primero.
  - Etiquetar y fechar todos los alimentos almacenados.

- Guardar los alimentos en gavetas y envases limpios.
- Almacenar los alimentos mínimo a quince centímetros del suelo y a cinco centímetros de la pared.
- Mantener secas y limpias las áreas de almacenamiento.
- Nunca almacenar productos químicos cerca de los alimentos.
- Almacenar los alimentos (que sea necesarios) a temperaturas de refrigeración (4° C a 0° C) y en congelación (0° C a -20° C).
- Comprobar periódicamente la temperatura de los cuartos fríos.

**Tabla 20 -** Tiempo de Almacenamiento para Carnes Rojas, Aves y Embutidos

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Refrigeración (días)</b>	<b>Congelación (meses)</b>
Aves con caldos y salsas	1 a 2	6
Carne para asar	3 a 5	6 a 12
Carnes con salsas	1 a 2	2 a 3
Carnes frías	3 a 5	1 a 2
Carnes y platos cocinados	3 a 4	2 a 3
Cerdo y ternera para asar	3 a 5	4 a 8
Chorizo de cerdo	1 a 2	1 a 2
Chorizo seco o semi-seco	14 a 21	1 a 2
Ciervo	3 a 5	6 a 12
Conejo	1 a 2	12
Cordero para asar	3 a 5	6 a 9
Costilla de cerdo	3 a 5	3 a 4
Costilla de cordero	3 a 5	6 a 9
Costilla de res	3 a 5	6 a 12
Hamburguesas o carne picada	1 a 2	3 a 4
Jamón cortado	3 a 4	1 a 2
Menudencias	1 a 2	3 a 4
Menudencias de pollo	1 a 2	3 a 4
Patos y gansos (salvaje)	1 a 2	6
Pollo frito	3 a 4	4
Pollo y pavo enteros	1 a 2	12
Presas cocidas	3 a 4	1
Presas de pavo y, patos y gansos enteros	1 a 2	6
Presas de pollo	1 a 2	9
Salchichas, jamón entero y chorizo ahumado	7	1 a 2

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Stoesser & Terrence, 2008)

**Tabla 21 - Almacenamiento de Alimentos y Vinos**

Locales	Temperatura (° C)	Tiempo de almacenamiento	Observaciones
Bodega Seca	8 a 20	La renovación de los alimentos no perecederos debe hacerse mínimo una vez al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpio y aireado.</li> <li>▪ Utilización del sistema PEPES.</li> <li>▪ Virar frecuentemente los alimentos enlatados, para regar todo el interior de las latas.</li> </ul>
Carnes	4 a 0 0 a -20	1 semana. Máximo 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuerte circulación de aire.</li> <li>▪ Las carnes de caza serán almacenadas a la misma temperatura, pero se las conservará entre 3 a 7 días.</li> </ul>
Pescados y Mariscos	4 a 0 0 a -20	1 semana. Máximo 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deben ser almacenados en lugares aislados, para evitar la contaminación de olores de las demás mercaderías.</li> </ul>
Quesos	4 a 0	Control diario del estado de las mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almacenados por los diferentes tipos que se utilicen.</li> </ul>
Leche y Crema de Leche	4 a 0	1 a 2 días.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si está enfundada, debe ser lavada antes de su almacenamiento.</li> <li>▪ Si es de cartón, se debe verificar su fecha de caducidad.</li> </ul>
Huevos	4 a 0	Varias semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deben ser lavados y secados antes de su almacenamiento.</li> </ul>
Mantequilla	4 a 0	2 semanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede variar el tiempo de almacenamiento de acuerdo a la fecha de caducidad.</li> </ul>
Verduras y Frutas	4 a 0	Máximo 1 semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las frutas deben estar separadas de las verduras y hortalizas, para evitar la contaminación de olores.</li> <li>▪ Las papas, choclos y algunas frutas pueden ser almacenadas a temperatura ambiente y fuera de la luz.</li> <li>▪ Son almacenadas en el área de producción.</li> <li>▪ Se recomienda que se las compre cada día.</li> </ul>
Vino Blanco, Tinto y Champagne	12 a 15		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No debe existir humedad.</li> <li>▪ Botellas deben estar en forma horizontal.</li> <li>▪ Girar periódicamente las botellas para mantener el corcho húmedo.</li> </ul>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Guía Serv Safe del Empleado, 2001)

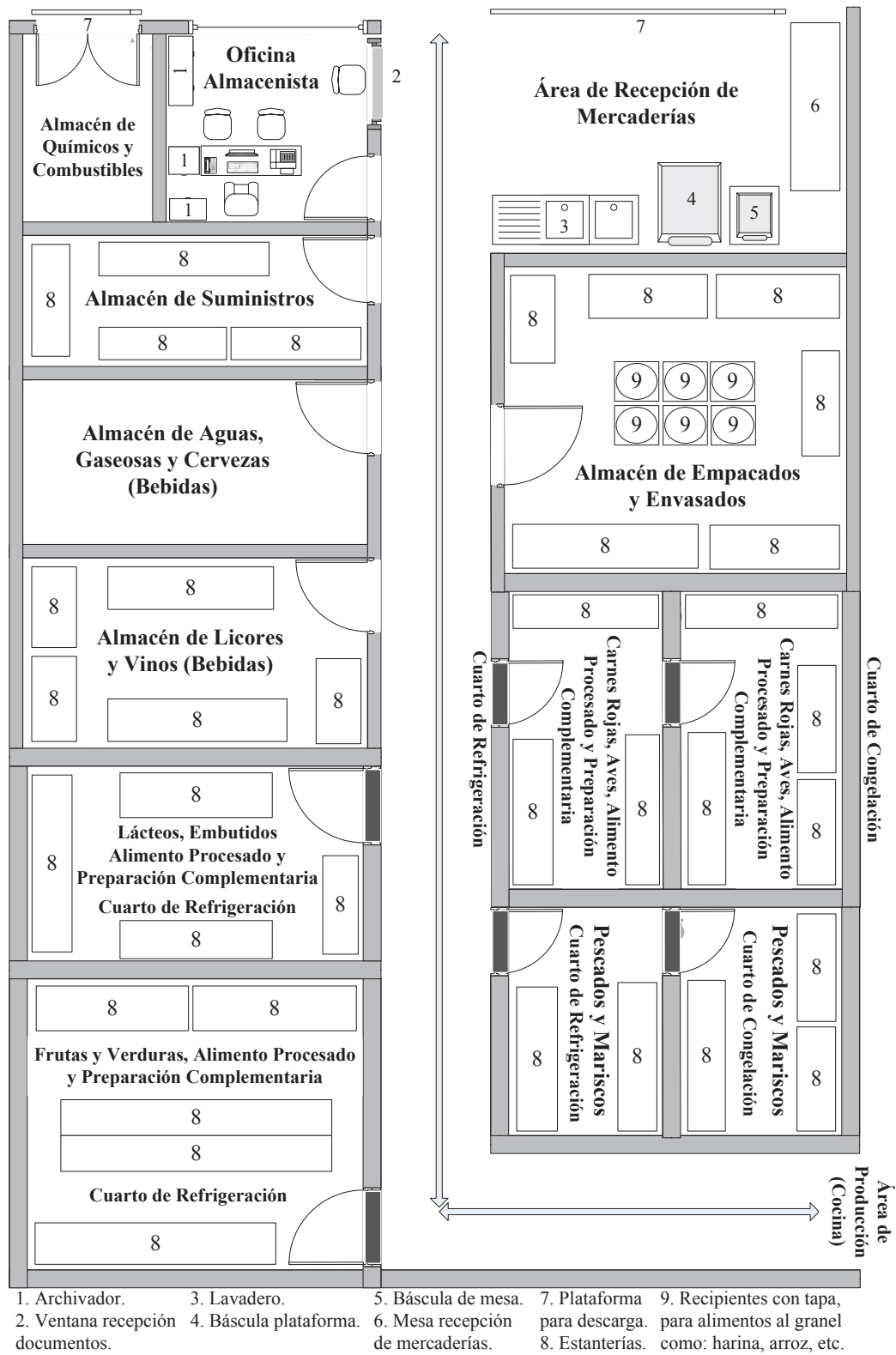
**Tabla 22 -** Tiempo de Almacenamiento para Alimentos embodegados en Estanterías

<b>Producto</b>	<b>Tiempo Almacenamiento</b>	<b>Tipo de Almacenamiento</b>
Polvo de hornear	18 meses	En un lugar seco y cubierto
Miga de pan	6 meses	En un lugar seco y cubierto
Harina blanca	6 a 8 meses	Mantener en un lugar seco
Mermeladas	12 meses	Cubierta y refrigerada
Mayonesa	2 a 4 meses	Refrigerar una vez abierta
Leche condensada o evaporada	12 meses	Voltar la lata cada 2 meses
Pasta secas	2 años	Mantener en un lugar seco
Arroz blanco	2 años	Paquetes cerrados
Azúcar en polvo	18 meses	En contenedores sin aire
Azúcar granulada	2 años	Recipientes tapados
Té	18 a 24 meses	En contenedores sin aire
Mostaza abierta	6 a 8 meses	En refrigeración
Queso rallado abierto	2 meses	En refrigeración
Mantequilla de maní abierta	2 a 3 meses	En refrigeración
Cebolla	2 semanas	En refrigeración
Papas	1 a 2 semanas	Lugar seco y lejos del sol

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** (Stoesser & Terrence, 2008)

**ANEXO 12 - Infraestructura del área de Almacén**



**Figura 22 - Infraestructura del área de Almacén**

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Youshimatz Nava (a), 2006)



## ANEXO 13 - División y Codificación de Almacén

Tabla 23 - División y Codificación de Almacén por Grupos, Subgrupos y Artículos

CÓDIGO	GRUPO	CÓDIGO	SUBGRUPO	CÓDIGO	ARTÍCULOS	UNIDAD MEDIDA (Kárdex)
1	Alimentos	1.01	Carnes Rojas	1.01.001	Res Lomo Fino	kg
				1.01.002	Cerdo Chuleta	kg
		1.02	Pescados y Mariscos	1.02.001	Covina Filete	kg
				1.02.002	Camarón s/cáscara	kg
		1.03	Aves	1.03.001	Pollo Pechugas	kg
				1.03.002	Pavo Entero	kg
		1.04	Embutidos	1.04.001	Tocino pqt 8 kg	kg
		1.05	Lácteos y Huevos	1.05.001	Leche Entera funda	lt
				1.05.002	Queso Fresco pqt 3 kg	kg
				1.05.003	Huevos de Gallina	und
		1.06	Frutas y Verduras	1.06.001	Naranja	kg
				1.06.002	Tomate Rinón	kg
				1.06.003	Papa Chola	kg
				1.06.004	Perejil Crespo	kg
				1.06.005	Fréjol Blanco	kg
		1.07	Empacados y Envasados	1.07.001	Aceite bidón 20 lt	lt
				1.07.002	Harina de Trigo quintal	kg
				1.07.003	Arroz quintal	kg
				1.07.004	Fideo Lazo pqt 1 kg	kg
				1.07.005	Atún en lata 120 gr	lata
				1.07.006	Pepinillos en Vinagre bote 3 kg	kg
				1.07.007	Salsa de Soya bot 500 cc	bot
				1.07.008	Sal pqt 2 kg	kg
				1.07.009	Pulpa de Coco	kg
				1.07.010	Esencia de Vainilla bot 500 cc	bot
				1.07.011	Caramelo varios sabores pqt 500 gr	pqt
		1.08	Alimentos Pre-elaborados	1.08.001	Papa Fritas precocidas pqt 2,5 kg	pqt
				1.08.002	Masa de Morocho	kg
				1.08.003	Mini Tamales	und
				1.08.004	Taja pan pqt 25 und	pqt
		1.09	Preparaciones Complementarias	1.09.001	Fondo de Res por 1 kg	por
				1.09.002	Masa Quebrada de sal por 3 kg	por
1.09.003	Salsa de Pimienta por 50 gr			por		
1.09.004	Mote Cocinado por 100 gr			por		

CÓDIGO	GRUPO	CÓDIGO	SUBGRUPO	CÓDIGO	ARTÍCULOS	UNIDAD MEDIDA (Kárdex)
2	Bebidas	2.01	No Alcohólicas	2.01.001	Coca Cola bot 3 lt	bot
				2.01.002	Agua con Gas bot 1 lt	bot
				2.01.003	Jugo Natura Naranja cartón 1 lt	caja
				2.01.004	Nestea bot 1 lt	bot
				2.01.005	Red Bull lata	lata
				2.01.006	Gatorade bot 500 cc	bot
		2.02	Licores (Bebidas Alcohólicas)	2.02.001	Cerveza Pilsener bot 330 cc	bot
				2.02.002	Grant's bot 5 cc	bot
				2.02.003	Ron Bacardí Blanco bot 350 cc	bot
				2.02.004	Gin Gordon's bot 750 cc	bot
		2.03	Vinos y Champagnes	2.02.005	VT Cocina cartón 1 lt	bot
				2.02.006	VB Concha y Toro ¼ bot	bot
				2.02.007	VR Tarapacá bot 750	bot
				2.02.008	Champagne Concha y Toro 750 cc	bot
3	Suministros o Insumos	3.01	Aseo	3.01.001	Lavavajillas bote 1 kg	und
				3.01.002	Esponja	und
				3.01.003	Escoba	und
				3.01.004	Papel de Cocina rollo 3 mt	und
				3.01.005	Papel Higiénico rollo 1 mt	und
				3.01.006	Guantes Caucho	par
		3.02	Plásticos y Descartables	3.02.001	Cuchara plástico pqt 50 und	pqt
				3.02.002	Palillos de dientes caja	caja
				3.02.003	Sevilletas pqt 100 ud	pqt
				3.02.004	Tarina Plásticas c/tapa	und
				3.02.005	Mallas para Cabellos caja 50 und	caja
		3.03	Impresos	3.03.001	Facturas blok 100 und	block
				3.03.002	Tarjetas Administrador pqt 50 und	und
				3.03.003	Hojas Menbretadas resma 100 und	resma
		3.04	Papelería	3.04.001	Hojas papel bond resma 500 und	resma
				3.04.002	Esfero Bic Azul caja 24 und	und
				3.04.003	Clips caja 100 und	caja
				3.04.004	Cinta Adhesiva	und
		3.05	Mantenimiento	3.05.001	Clavos 1" pqt 100 und	pqt
				3.05.002	Cauchos para patas sillas	und
				3.05.003	Foco Ahorrado luz blanca 5 watt	und
		3.06	Químicos y Combustibles	3.06.001	Cloro caneca 20 lt	lt
				3.06.002	Gas tanque 45 kg	und
				3.06.003	Desengrasante caneca 20 lt	lt

und = unidad	pqt = paquete
bot = botella	por = porción

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

<b>0</b> Grupo	<b>00</b> Subgrupo	<b>000</b> Artículo	<b>0.00.000</b> Código
<b>1</b> Alimentos	<b>01</b> Carnes Rojas	<b>001</b> Res Lomo Fino	<b>1.01.001</b>
<b>1</b> Alimentos	<b>05</b> Lácteos y Huevos	<b>018</b> Queso Parmesano pqt 3 kg	<b>1.05.018</b>
<b>2</b> Bebidas	<b>02</b> Licores	<b>055</b> Jack Daniel's bot 750 cc	<b>2.02.055</b>
<b>3</b> Suministros	<b>06</b> Químicos y Combustibles	<b>001</b> Cloro caneca 20 lt	<b>3.06.001</b>

**Figura 23 -** Codificación Numérica para Artículos de Inventario

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>0</b> Grupo	<b>XXX</b> Subgrupo	<b>X000</b> Artículo	<b>0.XX.X000</b> Código
<b>1</b> Alimentos	<b>CAR</b> Carnes Rojas	<b>R001</b> Res Lomo Fino	<b>1.CAR.R001</b>
<b>1</b> Alimentos	<b>LAC</b> Lácteos y Huevos	<b>Q010</b> Queso Parmesano pqt 3 kg	<b>1.LAC.Q010</b>
<b>2</b> Bebidas	<b>LIC</b> Licores	<b>J005</b> Jack Daniel's bot 750 cc	<b>2.LIC.J005</b>
<b>3</b> Suministros	<b>QYC</b> Químicos y Combustibles	<b>C001</b> Cloro caneca 20 lt	<b>3.QYC.C001</b>

**Figura 24 -** Codificación Alfanumérica para Artículos de Inventario

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

ANEXO 14 - Infraestructura Centros de Producción (Cocina)

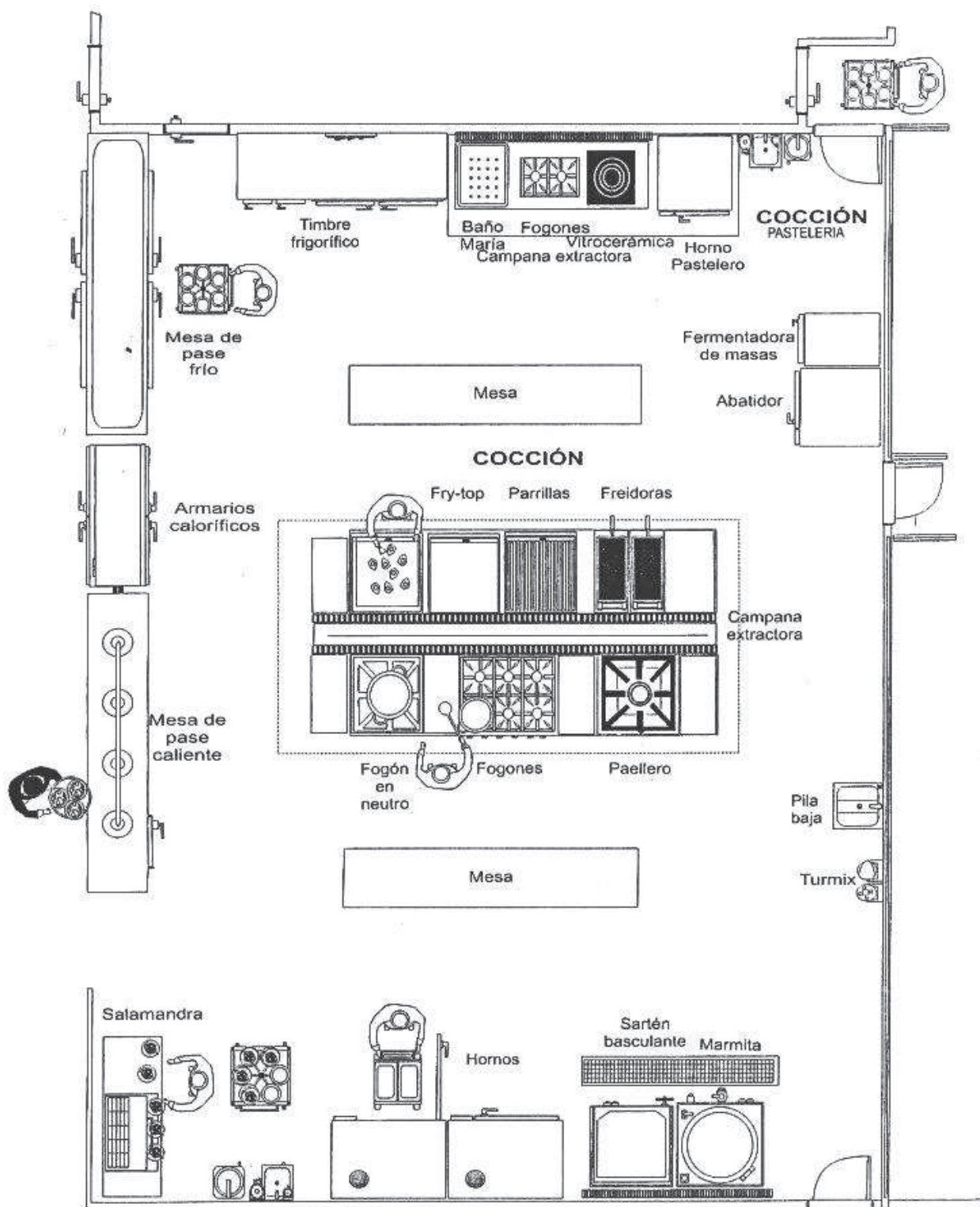
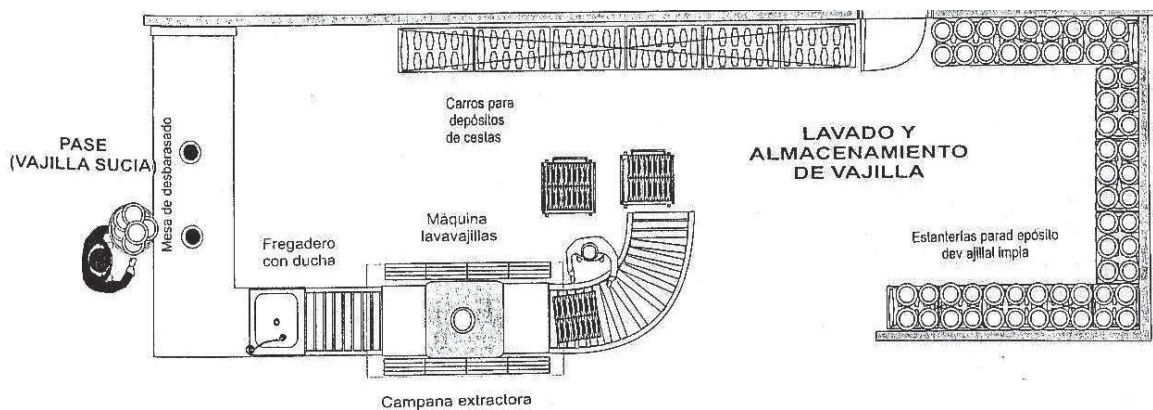


Figura 25 - Plano de la zona de Cocción

ELABORADO POR: (Montes, Lloret, & López)

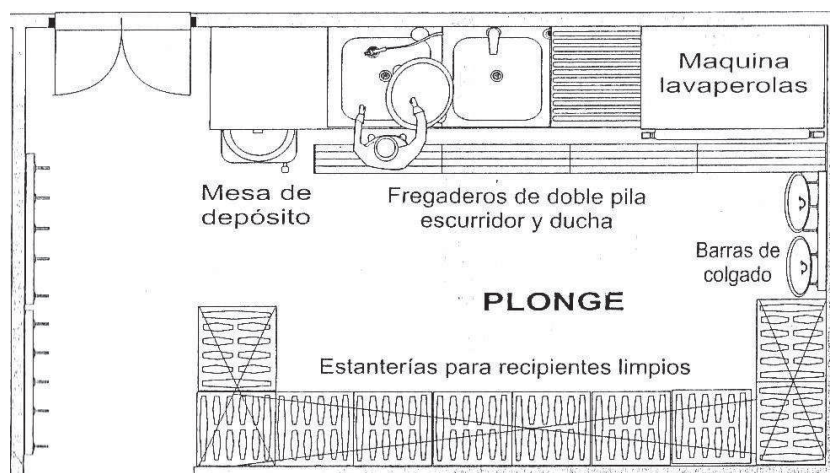
FUENTE: (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009, pág. 121)



**Figura 26 - Plano de la zona de Office**

**ELABORADO POR:** (Montes, Lloret, & López)

**FUENTE:** (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009, pág. 134)

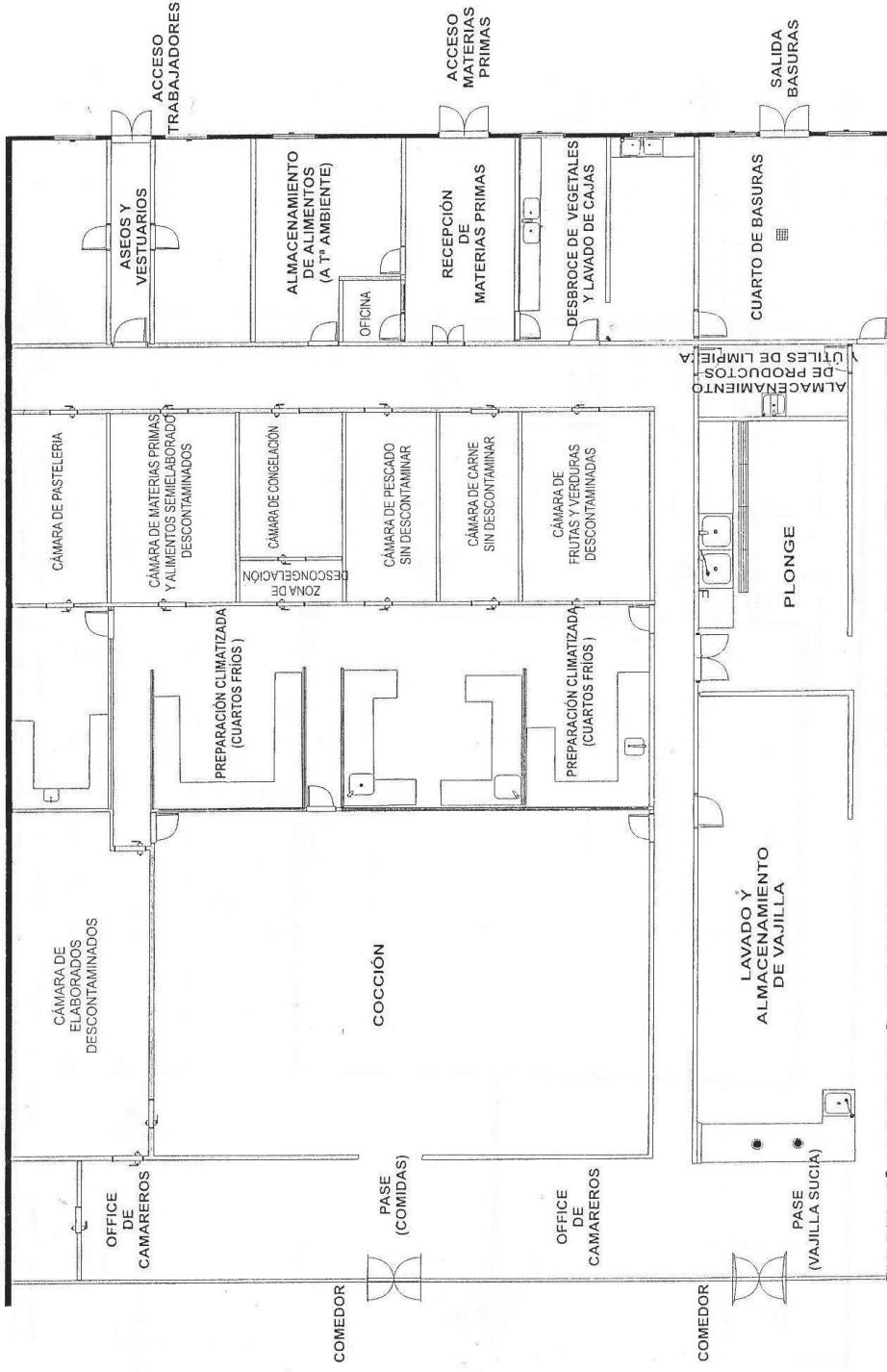


**Figura 27 - Plano de la zona de Plonge**

**ELABORADO POR:** (Montes, Lloret, & López)

**FUENTE:** (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009, pág. 135)





**Figura 28 - Infraestructura Ideal para la Elaboración de Alimentos**

**ELABORADO POR:** (Montes, Lloret, & López)

**FUENTE:** (Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración, 2009, pág. 73)

## ANEXO 15 - Cargos y Organigrama de la Brigada de Cocina

Son los colaboradores de la empresa hostelera encargados, de forma directa, de la producción o elaboración de todas las preparaciones alimenticias necesarias para brindar el servicio de A&B, (INCACEA, s/f), y por lo general están estructuradas con los siguientes cargos:

- 1.- Chef Ejecutivo o Jefe de Cocina: Es el administrador de la cocina, responsable de la planeación, supervisión y vigilancia de la producción y buena utilización de la materias primas, desde una óptica operativa, sanitaria, nutricional y contable, es él quien prepara a los aprendices de cocina, elaborar la carta-menú, nuevas recetas, horarios y turnos de trabajo, es el encargado de la aprobación de ingreso, al almacén, de frutas, verduras y cárnicos, del análisis de las muestras de alimentos entregadas por los proveedores, y algunas veces de la inspección sanitaria, *in situ*, de los proveedores de alimentos.
- 2.- Subchef (Sous Chef) o Segundo Jefe de Cocina: Está bajo las órdenes del chef ejecutivo y cumple sus funciones en su ausencia, por lo general es el jefe de la partida más compleja (Gil Martínez (a), 2010), se debe contar con un subchef en cada turno que esté operando la cocina (Méndez Graciano, s/f).
- 3.- Jefe o Chef de Partida: Responsable de la operación de una partida de cocina, es el encargado de la finalización de la elaboración de platos solicitados por el área de servicio (Gil Martínez (a), 2010). De acuerdo a la partida de cocina que supervisan, se los suele denominar como:
  - a) “Garde Manger: Es el supervisor de las comidas frías.” (Méndez Graciano, s/f, pág. 3)
  - b) Segundo Cocinero: Encargado de la cocina caliente. (Méndez Graciano, s/f)
 

A más de estos dos cargos, se cuenta con personal responsable de otras áreas de la cocina, estos son los siguientes:
  - c) Chef Pastelero: Encargado de la planeación del menú de postres y de la preparación de los mismos, tiene bajo su cargo al Panadero. (Méndez Graciano, s/f)
  - d) Panadero: Responsable de la elaboración de panes y bollería (Méndez Graciano, s/f), en algunas de las grandes empresas hosteleras se los suele nombrar con el título de “Chef”.
  - e) Chef de Banquetes: En los hoteles de lujo o cinco estrellas que ofertan el servicio de eventos y catering por lo general se cuenta un área en la cocina destinada solo a

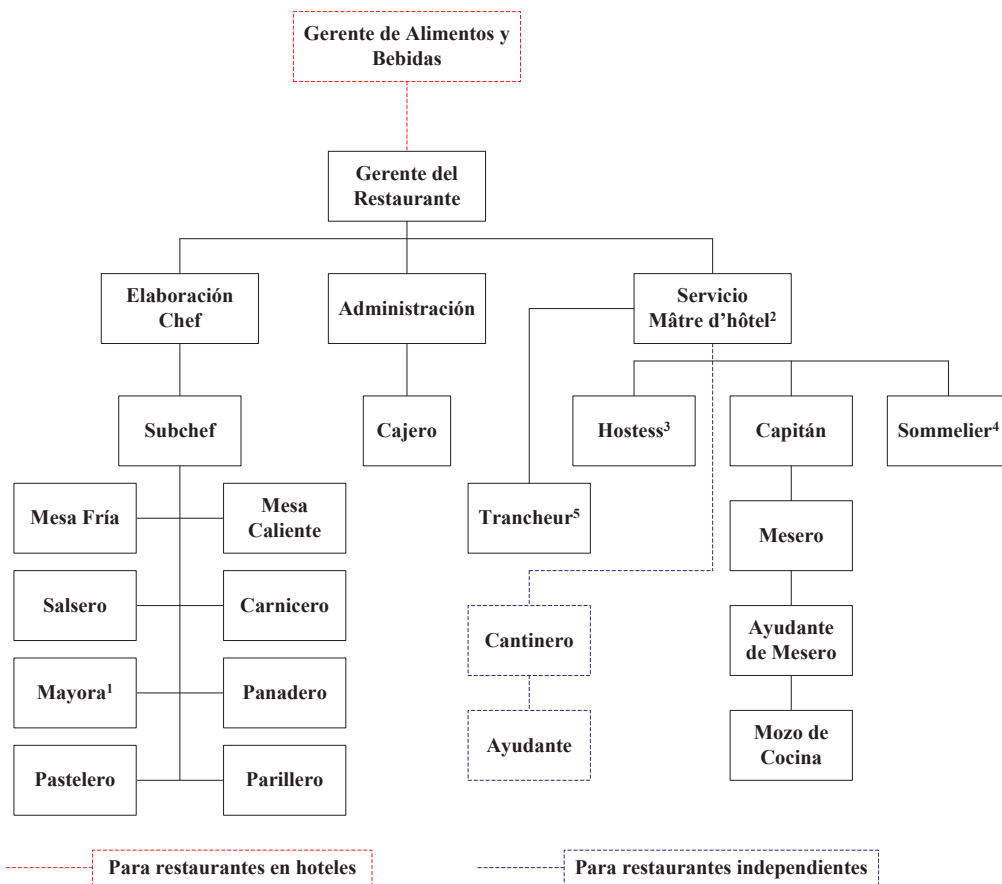
la elaboración de productos para eventos, a excepción de los productos de panadería y pastelería. (INCACEA, s/f)

- 4.- Cocinero Independiente: Es la persona responsable únicamente de un sector o área de la cocina; por ejemplo pueden ser el Carnicero o el Cocinero de Comida de Personal. (Mena, 2004)
- 5.- “Cocinero: Tiene los mismos conocimientos que el jefe de partida, aunque trabaja a sus órdenes.” (Gil Martínez (a), 2010, pág. 8)
- 6.- Ayudante de Cocina: Encargado de la puesta a punto de los fogones, mantener limpia y ordenada el área de trabajo, retirar utensilios y tablas de picar sucias y limpiar las mesas de trabajo al terminar una tarea, realiza las tareas de fácil ejecución necesarias para la elaboración de las diferentes preparaciones alimenticias, prepara las recetas o platillos de fácil elaboración, ayuda a emplatar los productos comestibles y entregarlos al área de servicio, y en el transporte de las materias primas del punto de recepción a los centros de producción o partidas. (Gil Martínez (a), 2010)
- 7.- “Aprendiz: Cumple las funciones que le marca el jefe de cocina, sin que le sea exigible ningún rendimiento.” (Gil Martínez (a), 2010, pág. 8)
- 8.- Posillero (Steward): Estos colaboradores no son parte de las partidas de cocina, pero son un apoyo en la operación de la organización, puesto que son los encargados de la limpieza de las áreas de recepción, almacenamiento y producción dentro de la empresa hostelera<sup>69</sup>, del lavado y almacenamiento (de ser necesario), de equipos o máquinas, batería y utensilios de cocina, vajilla, cristalería y cubertería, del encendido de máquinas y puesta a punto de la cocina, a más del lavado y desinfección de frutas y verduras u otras materias primas que requieran este proceso previo a su almacenamiento, como por ejemplo la leche en funda. En algunas empresas hosteleras estos colaboradores también pueden realizar tareas de preelaboración o preproducción como pelar, lavar y picar diferentes tipos de géneros alimenticios. (Gil Martínez (a), 2010)

---

<sup>69</sup> En el caso de las empresas hoteleras la limpieza del salón o salones (áreas de servicio de A&B) está a cargo del área de Limpieza, la cual está bajo el mando del departamento de Ama de Llaves.





1. **Mayora:** Término mexicano utilizado para denominar a la cocinera que tiene como función principal la de la preparación de comida mexicana, y en ocasiones colabora con la Cocina de Personal, no se la puede denominara como chef por su formación, aunque el cargo se encuentre en un rango medio o alto, puesto que suele tener mayor jerarquía que un cocinero. Fuente: <http://www.queremoscomer.com>, citado en:(Yahoo! España, Respuestas, 2013)
2. **Mître d'hôtel:** Vocablo francés que significa “mesero de hotel” y define al colaborador encargado de la operación del restaurante, sus funciones incluyen la revisión de la calidad de las preparaciones, el servicio al cliente, la supervisión del personal de Servicio de A&B y la asignación de mesas a los clientes. Fuente: (Martínez, 2008)
3. **Hostess:** Término inglés que hace referencia a las anfitrionas en un restaurante, quienes tienen como funciones principales dar la bienvenida y verificar las reservaciones de los clientes, este término también puede hacer referencia al cargo de camarera o mesera. Fuente: (WordReference.com, 2013)
4. **Sommelier:** Término francés para el colaborar especializado en vinos, quien es el responsable de todas los aspectos referente al servicio de vinos y licores en un restaurante, algunas de las cualidades que debe poseer esta persona son un buen olfato, gusto y memoria, el manejo psicológico de los clientes y la discreción. Fuente: (Martínez, 2008)
5. **Trancheur:** Término francés que ha referencias al mesero encargado de cortar las carnes preparadas en la mesa frente a los clientes. Fuente: (Yahoo! España, Respuestas, 2013)

**Figura 29 -** Organigrama de un Restaurante Independiente y de un Restaurante del Departamento de Alimentos y Bebidas de un Hotel

ELABORADO POR: Autor

FUENTE ORGANIGRAMA: (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 31 y 32)

## **ANEXO 16 -** Condiciones mínimas que debe poseer una Cocina

Información tomada de: Mena, Francisco. (Tesis de Grado: Propuesta de Mejoramiento Técnico y Operativo del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito, y su relación con el Departamento de Compras y Bodegas, 2004, pág. 84 y 85).

- 1.- Ventilación:** Es esencial para evitar proliferación de bacterias en los alimentos ya preparados y, para mantener una temperatura y un ambiente (olor) adecuados; la ventilación puede ser natural, para lo cual las ventanas deberán tener sistemas que eviten la entrada de insectos y polvo; o el uso de ventiladores y extractores, que deben ser limpiados periódicamente para evitar la acumulación de grasa.
- 2.- Iluminación:** Debe ser lo suficientemente clara para que los colaboradores del área de cocina puedan realizar sus tareas sin ningún problema, ya sea en la preparación de alimentos o en el control de la higiene alimentaria; por lo general se utiliza luz artificial de neón, luz blanca, ya que proporcionan un haz parejo y sin sombra.
- 3.- Paredes:** Las paredes deben estar cubiertas de loza o porcelana blanca hasta una altura de 1.80 metros; también tienen que ser resistentes, brillantes, impermeables y deben ser fáciles de lavar.
- 4.- Pisos:** Los pisos de las cocinas deben estar hechos con materiales que sean impermeables; la superficie debe ser suave y no debe ser resbaladizo, ni liso; no tiene que existir separaciones y deben ser fáciles de lavar. Los pisos deben ser lavados diariamente, con agua caliente cepillándolos con jabón, desinfectantes y desengrasantes.
- 5.- Utensilios de Cocina:** Deben ser lavados después de ser utilizados; al final de cada turno se debe entregar todos los utensilios de cocina lavados y ordenados adecuadamente.
- 6.- Manejo de Desechos:** Uno de los problemas más graves que tiene la cocina para mantener una buena higiene es el almacenamiento de la basura; estos deben botarse en tarros sólidos y con tapas herméticas; deben permanecer siempre tapados y el área de su alrededor de estar siempre limpia, para evitar la presencia de ratas, moscas o cucarachas. Los depósitos de basura que están fuera de la cocina deben estar sobre un suelo de concreto y debe permanecer siempre tapado; la basura siempre debe estar en fundas plásticas y al arrojarlas deben estar bien amarradas; los tachos de basura utilizados dentro de la cocina tienen que estar colocados cerca de las áreas de producción, estos deben ser lavados diariamente con agua caliente, jabón y desinfectantes, y la basura debe estar clasificada en desechos orgánicos (restos de alimentos crudos o preparados, inorgánicos (plástico, papel, cartón, etc.) y aceites quemados, a más de contar con un correcto manejo de desecho el tipo de químicos de limpieza utilizado, los cuales son eliminados por medio de los desagües.

**ANEXO 17 - Peligros Alimentarios****Tabla 24 - Tipos de Peligros en Alimentos**

<b>PELIGROS</b>			
<b>FÍSICO</b>	<b>QUÍMICO</b>	<b>BIOLÓGICO</b>	
Vidrio	Residuos de productos de limpieza	Bacterias patógenas en forma vegetativa: <i>Salmonella spp.</i> , <i>Staphylococcus aureus</i> , <i>Escherichia coli</i> , <i>Listeria monocytogenes</i> , <i>Vibrio parahemolyticus</i> , <i>Campylobacter jejuni</i>	
Pedazos de pintura descascarada	Residuos de plaguicidas		
Pedazos de metales y metal oxidado	Metales pesados	Bacterias productoras de toxinas: <i>Clostridium botulinum</i> , <i>Clostridium perfringens</i> , <i>Bacillus cereus</i>	
Pedazos de hueso, si la presentación del plato no lo requiere	Tóxicos naturales inherente al alimento		
Astillas o mondadientes de madera	Residuos contaminantes de origen industrial (dioxinas, etc.)	Bacterias productores de histamina	
Cordeles, grapas, piedras, botones			
Insectos	Alérgenos	Parásitos: <i>Triquinella</i> , <i>Anisakis</i> , <i>Protozoos</i>	
Pedazos de uñas o esmalte para uñas	Radioactividad	Virus: <i>Norwalk</i> , virus de la hepatitis A	
Joyas o efectos personales		Mohos productores de micro toxinas	
Lentes de contacto		Setas Tóxica	
Pedazos o mondadientes de plástico		Moluscos bivalvos productores de biointoxicación	

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Montes, Lloret, &amp; López, 2009, pág. 37)

**ANEXO 18 - Normas Básicas de Higiene en la Cocina.****REGLAS BÁSICAS PARA EL ADECUADO MANEJO DE ALIMENTOS**

Por medio de la entrevista al Chef José Sánchez L., llevada a cabo en Quito a los diecisiete del mes de mayo de 2013, se pudo tener acceso a un extracto de su “Manual de Manipulación de Alimentos”, el cual se presenta a continuación:

**Capítulo 2:****Reglas básicas para adecuado manejo de alimentos.**

La habilidad que tienen las personas que manejan alimentos, para asegurar que estos estén sanos, tienen que cumplir las siguientes normas de manejo que se denominan higiene personal general.

- 1.- Bañarse diariamente.
- 2.- Usar uniforme limpio y planchado.
- 3.- Llevar el cabello corto recogido con malla y gorro.
- 4.- Conservar las uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- 5.- Cubrir las heridas y quemaduras con venda impermeable.

- 6.- Hacer un examen físico completo, cada año.
- 7.- No fumar en zonas de preparación de alimentos.

La importancia de tener las manos limpias, cuando preparamos alimentos, es tratada en una forma más detallada, usando normas que identifican, las acciones que requieren el lavado inmediato, antes de continuar el trabajo, se deben lavar las manos después de:

- 8.- Tocar partes no higiénicas e infectadas del cuerpo.
- 9.- Limpiarse la nariz.
- 10.- Tocar cualquier lugar o equipo sucio o toallas de limpiar.
- 11.- Manejar comida cruda, particularmente carnes, aves y pescados.
- 12.- Recoger platos y utensilios sucios.
- 13.- Nunca use sus dedos o utensilio de remover, para probar la comida.
- 14.- Mantenga los productos perecederos, fuera de las temperaturas de riesgo (5 a 60<sup>a</sup> C)
- 15.- Limpie y desinfecte las superficies y utensilios de trabajo, después de haber manejado productos crudos.
- 16.- Descongele todos los alimentos en el refrigerador y guárdelos ahí hasta el momento de usarlos.
- 17.- Cocine los alimentos considerados peligrosos (carnes, aves, huevos, lácteos, pescados y mariscos) a la temperatura interna recomendada, para prevenir el crecimiento de bacterias.
- 18.- Use el sistema PEPS, en la rotación de mercadería almacenada (primero que entra, primero que sale).
- 19.- Siempre use productos alimenticios que vengan de proveedores reconocidos.
- 20.- Descarte cualquier producto que aparente estar estropeado.

## LAVADO Y DESINFECCIÓN DE UTENSILIOS DE COCINA

Documento tomado de: Mena, Francisco. (Tesis de Grado: Propuesta de Mejoramiento Técnico y Operativo del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito, y su relación con el Departamento de Compras y Bodegas, 2004, pág. 86 y 87).

Antes de lavar y desinfectar los utensilios y equipos de cocina debemos asegurarnos que los lavabos estén limpios y desinfectados, ya que así evitaremos contaminaciones cruzadas; los pasos a seguir para el lavado de ollas en un lavabo de tres compartimentos son:

- Paso 1:** Enjuagar, raspar y remojar los desechos alimenticios que se encuentran dentro de las ollas o sartenes y botar a la basura.
- Paso 2:** Colocar en el primer lavabo agua caliente con detergente y lavar todo el menaje de cocina; el agua debe ser cambiada cuando el detergente a no haga espuma o cuando el agua esté sucia.

**Paso 3:** En el segundo lavabo enjuagaremos con abundante agua todo el menaje enjabonado; se debe cambiar el agua cuando esté sucia o turbia.

**Paso 4:** En el tercer lavabo se tendrá agua con desinfectante; el tiempo de aplicación, la temperatura del agua y la cantidad necesaria, dependerán del producto utilizado.

**Paso 5:** Secar al aire todo el menaje lavado.

## **INSALUBRIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS Y DE LOS PRODUCTOS COMESTIBLES**

Documento tomado de: Mena, Francisco. (Tesis de Grado: Propuesta de Mejoramiento Técnico y Operativo del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Quito, y su relación con el Departamento de Compras y Bodegas, 2004, pág. 88 a 91).

Existen algunos factores que provocan directamente la insalubridad de los alimentos preparados, estos pueden ser:

- **Abuso de Tiempo y Temperatura:** El abuso de tiempo y temperatura se da cuando se deja demasiado tiempo los alimentos, crudos o cocidos, en zonas de temperaturas peligrosas, estas temperaturas están entre los 5,5° C y los 60° C; los alimentos no pueden permanecer en estas temperaturas en un tiempo mayor a cuatro horas; al dejar los alimentos en estas condiciones, estamos favoreciendo la proliferación y crecimiento de bacterias nocivas para la salud.
- **Contaminación Cruzada:** La contaminación cruzada se da cuando los agentes biológicos, físicos o químicos de un alimento, crudo o cocinado o de una superficie, se pasan, contaminan, a otro alimento o superficie; los portadores de estos agentes pueden ser los utensilios, equipos y batería de cocina, las manos o cualquier tipo de materia prima. Para prevenir esta contaminación cruzada hay que lavarse las manos, limpiar y desinfectar los utensilios de cocina y el área de trabajo; almacenar correctamente las materias primas, suministros y químicos.
- **Higiene Personal Deficiente:** Una higiene personal deficiente es la mayor causa de enfermedades causadas por los alimentos, las personas que practican una mala higiene, son el mayor riesgo que corre la inocuidad de los alimentos crudos y preparados.
- **Limpieza y Desinfección Erróneas:** Se debe mantener todo el equipo, baterías, maquinaria y utensilios de cocina bien limpios y desinfectados, ya que si no es así, la comida puede infectarse fácilmente; y mantener una limpieza adecuada de pisos y paredes.
- **Higiene de los Productos Alimenticios:** La cocina es el departamento donde se debe tener un mayor control en todo lo que se relaciona con la higiene; un buen control sobre esta debe ser la primera consigna de todo el personal del área, para tener un buen almacenamiento y una excelente preparación de alimentos; existen cuatro agentes que pueden producir enfermedades alimenticias, estos son las bacterias, virus, productos químicos y parásitos.

- **Leche y Crema de Leche:** Estos son alimentos extremadamente delicados y deben ser conservados en recipientes bien limpios (no de plástico) y deben ser almacenados en refrigeración.
- **Mantequilla y Margarina:** Son productos que se pueden alterar fácilmente, por esto deben ser almacenado en temperaturas de refrigeración.
- **Aceite Comestible (para fritura):** Deben ser filtrados diariamente; se debe cambiar por completo el aceite después de cuatro usos; no se debe mezclar aceite quemado con aceite nuevo.
- **Huevos:** Después de ser lavados y secados, se los conservará en refrigeración.
- **Frutas y Verduras:** Deben ser lavados, limpiados y empacados luego de su recepción; deben conservarse en refrigeración; no se debe almacenar en agua papas o legumbres peladas, ya que pierden todas sus vitaminas hidrosolubles.
- **Conservas y Enlatados:** Serán almacenados en lugares frescos y con una temperatura no mayor a 15°C; una vez abiertas se las debe cambiar de envase y deben ser conservadas en refrigeración; se debe chequear las fechas de expiración de los productos, para saber cuáles utilizar primero (PEPS).
- **Cremas:** Deben ser preparadas diariamente, ya que se dañan rápidamente; deben ser conservadas en refrigeración.
- **Emparedados y Bocaditos:** Son de fácil alteración, especialmente los preparados con carne; se debe conservar máximo por un día y en refrigeración.
- **Carne Fresca, Productos Cárnicos, Pescados y Mariscos:** Son productos delicados y de fácil alteración, la cual es perjudicial para la salud humana; deben ser conservadas en congelación; cualquier alteración de estos productos obliga a su eliminación.
- **Hongos Frescos:** Toda preparación hecha a base de hongos se altera muy rápidamente y por esta razón su consumo debe ser inmediato.
- **Cadena de Frío:** No debe ser interrumpida, por esto los alimentos conservados en congelación, deben primero pasar a las cámaras de refrigeración, para su lento descongelamiento; por ningún motivo se debe descongelar a temperatura ambiente o sumergirlos en agua fría o caliente.
- **Alteraciones en los Alimentos:** Se los denomina así a los alimentos que ya no están aptos para el consumo humano y por lo tanto no pueden vendidos; es importante que las personas que trabajan en cocina eviten la alteración de productos alimenticios y se debe prohibir el empleo de alimentos en mal estado en la preparación alimenticias; esta alteración de los alimentos se puede dar por:

- Descomposición causada por bacterias, es cuando los alimentos se pudren; o por mohos, que es cuando se forman toxinas.
- Alteraciones por insectos.
- Alteraciones químicas; por ejemplo, cuando una grasa se vuelve rancia.
- La presencia de gérmenes en los alimentos, crudos o preparados, se puede presentar por la mala higiene del cocinero, cuando la comida tiene contacto con roedores, moscas o insectos, toxinas producidas por los mismos alimentos, debido a un mal almacenamiento o una mala rotación del producto.

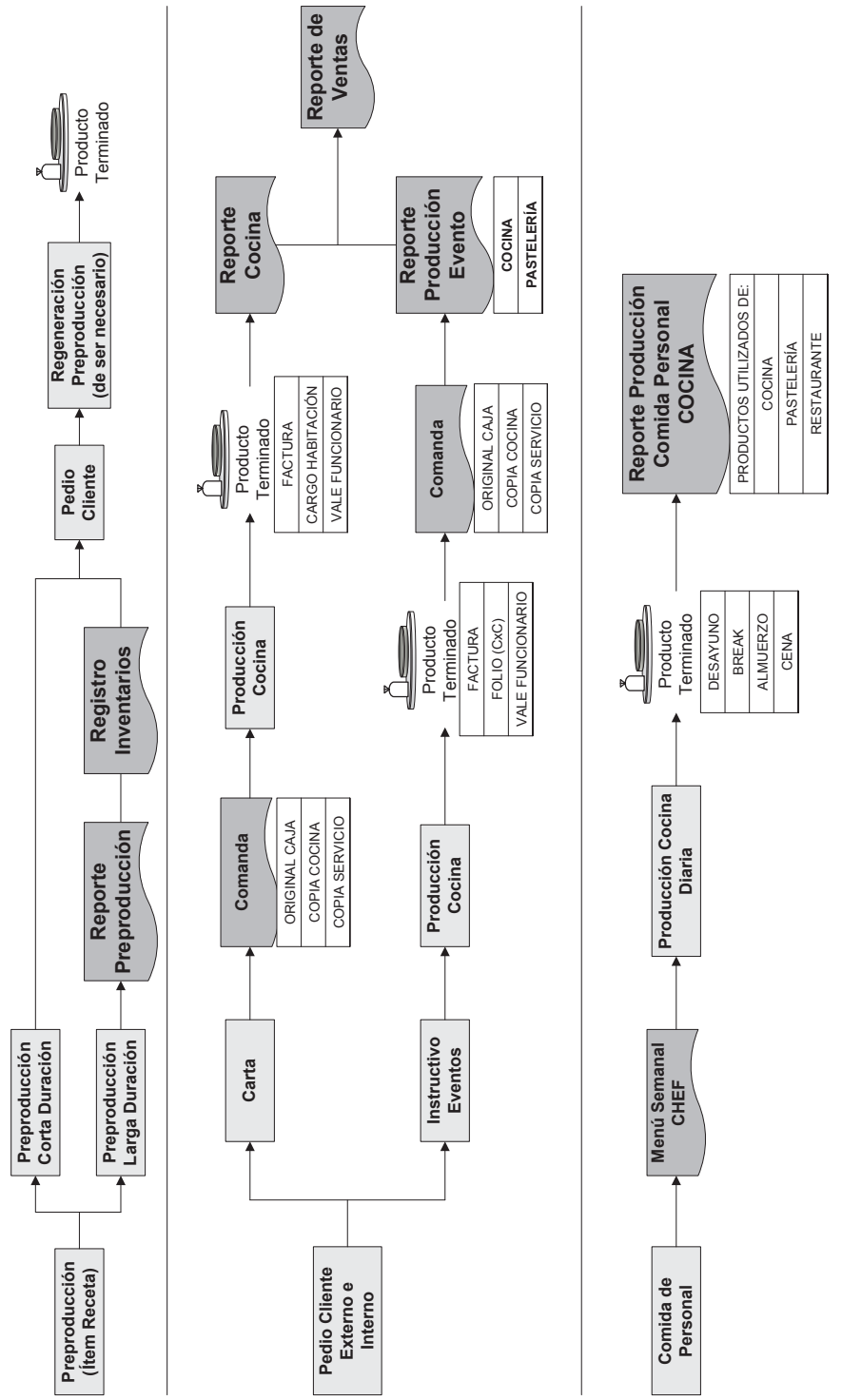
## ANEXO 19 - Producción por Tipo de Receta y Preparación Gastronómica

**Tabla 25 -** Etapas de Producción por Tipo de Receta y Preparación Gastronómica

FASE O ETAPA DE PRODUCCIÓN	TIPO DE RECETA	TIPO DE PREPARACIÓN GASTRONÓMICA
<b>Preproducción</b>	Complementaria	Fondos y Ayudas de Cocina
		Salsas
		Guarniciones
		Masas
<b>Producción</b>	Básica	Entradas
		Sopas
		Platos Fuertes
		Sánduches y Picadas
		Postres
		Bebidas
<b>Postproducción</b>	Complementaria	En el caso de la regeneración para elaborar una receta básica, por ejemplo el recalentar una salsa previamente elaborada para la venta de un producto comestible
	Básica	En el caso de la regeneración o manutención de la temperatura de recetas básicas elaboradas con antelación al servicio, por ejemplo el recalentar un tamal en un microondas, o para el servicio de eventos, se emplatan las preparaciones con antelación (sin la salsa) y se los mantiene en armarios calentadores de platos, y se los salsea el momento del servicio

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia



**Figura 30 -** Procesos del área de Producción o Cocina

ELABORADO POR: Autor

FUENTE ORGANIGRAMA: Investigación Propia



## ANEXO 20 - Limpieza, Lavado y Desinfección de Frutas y Verduras

Los procesos que sufren este tipo de alimentos previo a su utilización son los siguientes:

1. Lavado y Lavado y Desinfección: Estos tres procesos en las frutas y verduras se los lleva a cabo en dos fases diferentes, la primera luego de ser recibidos, es decir previo a su almacenamiento, y la segunda antes de su utilización en cocina, ya sea para preparaciones calientes o frías. En el área de recepción de alimentos, para el almacenamiento de frutas y verduras se realizan los siguientes procesos, los cuales por lo general son realizados por un posillero<sup>70</sup>.
  - a. Limpieza: Consiste en retirar todos los elementos no comestibles del alimento que no incidan en su inocuidad y en el tiempo de almacenamiento, ejemplos de este proceso pueden ser el retirar las hojas que recubren al brócoli o la coliflor o sus tallos, los cogotes (tallos) de las piñas, raíces de zanahorias o cebollas, pero para el almacenamiento no se debe eliminar las cáscaras de ninguno de estos.
  - b. Lavado y Desinfección: Para este proceso el producto, es colocado en gavetas plásticas con huecos y es llevado a un lavado con abundante agua, este proceso de ser breve pero profundo (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005), es decir eliminar la mayor cantidad de tierra, insectos o sus huevos, en el caso de algunos alimentos se deberá utilizar cepillos para retirar toda la suciedad, es por esto que como estándares estos productos solo se los recibe lavados, sobre todo los tubérculos, esto se da generalmente en las grandes empresas hosteleras, la desinfección consiste en mezclar o disolver en el agua químicos que eliminan otro tipo de restos microscópicos principalmente gérmenes, la dosis o cantidad de desinfectante y el tiempo que el alimento debe estar en contacto con el químico está dada por el grosor de la cáscara del alimento, a mayor grosor mayor cantidad de químico, y de acuerdo a las recomendaciones de cada fabricante, es más muchas de estos proveedores, generalmente los industriales o fabricantes, colocan dispensadores de químico conectados a las tuberías de agua. En el caso de no contar con dispensadores se debe realizar los siguientes pasos, para lo cual mínimo se debe contar con dos pozos o lavabos, pero lo recomendable son tres:

---

<sup>70</sup> Se analiza este proceso en esta fase y no en la de recepción y almacenamiento porque este tipo de alimentos tiene una rotación inventario diario o máximo de tres días, es decir su consumo es casi inmediato.

- **Pozo 1:** Se colocan de una en una las gavetas con alimento en un chorro de agua continua, a 21°C o menos, y se elimina todas las suciedades u otros elementos extraños visibles.
- **Pozo 2:** Se lo llena con agua y se disuelve la dosis adecuada de químico y se sumergen las gavetas con alimento por el tiempo requerido, esta agua deberá ser cambiada al ser visibles restos de suciedad o al cambiar de alimento, es decir el tipo de concentración.
- **Pozo 3:** Es un proceso similar al del pozo uno, pero con el objeto de eliminar restos del químico, una vez que se retira del agua se deja escurrir las gavetas<sup>71</sup>, previo a su ingreso al área de almacenamiento, puesto que como lo indica el Chef Gustavo Méndez, (Manual de Estudio: Arte y Ciencia en las Preparaciones Culinarias, s/f), los vegetales frescos no deben ser almacenados en agua por largos períodos de tiempo, siendo la excepción a esta regla la col de bruselas, la coliflor y el brócoli, los cuales deben ser “remojuados en agua fría y salada para que pierdan los posibles insectos que contengan.” (pág. 71)

En caso de contar con los dispensadores, se puede realizar este proceso en un solo pozo, es decir colocar la gaveta de alimento bajo un chorro de agua corriente (pozo 1), luego se lo pasa por un chorro de agua con químico, accionando el dispensador, y en algunos casos se deja reposar por unos minutos al alimento en esta solución (pozo 2), se los pasa otra vez por un chorro de agua corriente (pozo 3) y se lo deja secar, por lo general en esta área se cuenta con dos pozos, cada uno con un dispensador, uno para alimentos de cáscara suave o delgada y el otro para los de cáscara dura o gruesa, estando cada dispensador regulado para que salga la dosis correcta de desinfectante.

Una vez requeridas las frutas y verduras por el área de producción estos alimentos sufren los siguientes procesos previos (*mise en place*) a su elaboración:

- a. Lavado y Desinfección: Previo a la preparación en cocina, sea caliente o fría, las frutas y verduras deben ser lavadas nuevamente, sobre todo si se consume

---

<sup>71</sup> Se debe colocar las gavetas con alimentos sobre un coche o plataforma, de preferencia con ruedas, que esté mínimo a 15 cm del suelo o en su defecto se coloca una gaveta vacía y sobre esta las que contienen alimentos, esta técnica se aplica para la recepción y despacho de todos los alimentos independientemente del empaque.

con cáscara y crudas, para lo cual se las lava con una solución desinfectante, de menor concentración y con características similares a las del primer lavado, como por ejemplo frutillas, lechugas, las cuales suelen ser recibidas y almacenadas en fundas con huecos, y al no tener un lavado previo puede traer gusanos u otros.

- b. Limpieza y Procesamiento: Para la presente investigación la limpieza y procesamiento de frutas y verduras se refiere a la eliminación las primeras hojas o capas de los alimentos por el alto riesgo de contaminación por cualquier tipo de agente, generalmente tierra, como la cebolla perla o la lechuga común o criolla, las semillas no comestibles, como la del aguacate, el pimiento o el melón, las cáscaras (pelar), no comestibles o que la preparación la requiera con esta característica, como la sandía picada o para jugo, las zanahorias, la yuca o el tomate, que para la preparación de una ensalada se la suele presentar con cáscara, mientras que para la elaboración de salsa se la debe eliminar, las raíces o cabos, como son la parte superior e inferior de la zanahoria o la cebolla perla, y dar una forma específica a estos alimentos, por medio los diferentes tipos de cortes, por requerimientos de la preparación, como por ejemplo cortar la papa en bastones o *chip* (tajadas redondas) para freírlas, para su mejor utilización se las debe cortar o picar el momento de su manipulación o utilización o con un corto lapso de tiempo entre este proceso y su utilización (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005).

## ANEXO 21 - Grasa y Aceites

GRASAS Y ACEITES		
VEGETALES	ANIMALES	MIXTAS
Frutos o semillas oleaginosos.	Tejidos adiposos y grasa subcutánea y de envoltura de órganos.	Aceites vegetales hidrogenados, grasas animales, incluidos pescados.
<u>Fluidos:</u> - Colza. - Soja. - Girasol. - Nuez. - Cacahuete. - Maíz. - Algodón. - Almendra. - Oliva. - Etc.  <u>Sólidos:</u> - Palma. - Palmito. - Copra (coco).	<u>Sólidos:</u> - Mantequilla. - Manteca de cerdo. - Grasa de riñonada. - Grasa de oca. - Grasa de pato. - Grasas de buey para fritura.	<u>Fluidas:</u> - Oleinas para frituras.  <u>Sólidos:</u> - Margarinas. - Vegetalinas.

“Colza: 1. f. Especie de col, con las hojas de cuyas semillas se extrae aceite.” (RAE, 2010)

**Figura 31 - Tipos de Grasas y Aceites**

**ELABORADO POR:** (Armendáriz S. (a))

**FUENTE:** (Procesos de Cocina, 2011, pág. 67)

## ANEXO 22 - Puntos de Cocción del Azúcar

Los confites son una mezcla compuesta de azúcar y agua, en una proporción de 2:1, que se lleva al fuego y se lo conoce comúnmente como caramelo, los puntos de cocción del azúcar son los siguientes:

- 1) Jarabe o Almíbar Liviano o Común: Se utiliza para la elaboración de compotas, humedecer pasteles, para endulzar frutas. Temperatura de 100°C a 102°C. Se debe hervir por cinco minutos. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 2) Hebra Fina o Hilo Flojo: Se utiliza en la elaboración de frutas en almíbar y pasta de almendras. Temperatura 105°C. Es un hilo que se rompe al colocarlo entre dos dedos. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 3) Hebra Fuerte o Hilo Fuerte: Se utiliza para la preparación de confituras y conservación de frutas. Temperatura 107°C a 108°C. Es un hilo que no se rompe al colocarlo entre dos dedos. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)

- 4) Perla o Burbujas Flojas: Se lo utiliza para la preparación de confituras y conservación de frutas. Temperatura 112°C a 113°C. Al poco tiempo que hierva se forman pequeñas burbujas en la superficie. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 5) Bola Blanda o Burbujas Encadenadas: Se utiliza en la elaboración de merengue italiano, sorbetes<sup>72</sup> y confituras. Temperatura 118°C a 125°C. Al dejar caer la mezcla sobre agua fría se forma una esfera de textura blanda. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 6) Bola Dura: Se utiliza en la elaboración de pastas y postres varios y para confitar frutas. Temperatura 135°C. Al dejar caer la mezcla sobre agua fría se forma una esfera de textura dura. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 7) Caramelo Claro: Se utiliza para bañados petits fours<sup>73</sup> y profiteroles. Temperatura 147°C a 150°C. De color dorado claro. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 8) Caramelo Oscuro: Se utiliza para la elaboración de flanes, budín de pan. Temperatura 160°C o más. De color dorado más intenso o quemado. (www.elgastronomo.com.ar, 2010)
- 9) Lámina o Escarchado: Se utiliza en la elaboración de caramelos de textura suave (toffee). Es una “bola resistente al modelarla.” (Morales, 2007)
- 10) Lámina Quebradiza: Se utiliza en la elaboración de coberturas para bombones, cremas y turrónes. Formar una esfera que no se pega en los dientes al morderla. No contiene agua. Para obtener un color translúcido o claro se le agrega glucosa líquida o azúcar *isomalt*<sup>74</sup> (Morales, 2007).

Otras preparaciones elaboradas en base al azúcar, con características similares a los confites, son:

- 11) Fondant: Es una pasta suave de color blanco que es utilizada como relleno de chocolates y como cobertura de dulces y pasteles, es una mezcla compuesta de azúcar,

---

<sup>72</sup> Preparación gastronómica elaborada principalmente con hielo picado, zumo de frutas, preferentemente ácidas, de textura similar a un granizado, el cual se sirve entre la entrada y el plato fuerte en el servicio de banquetes.

<sup>73</sup> Preparaciones de pastelería francesa que tiene en común su tamaño pequeño, se lo puede comer de un bocado, como pasteles, frutas confitadas o azucaradas, chocolates, etc. (www.directoalpaladar.com, 2008).

<sup>74</sup> Producto que se extrae del azúcar común (sacarosa) y es utilizado en la fabricación de alimentos dietéticos, para diabéticos y dulces a nivel industrial. (www.imchef.org, 2013).

agua, glucosa, licor o colorantes, la cual se la lleva al punto de hebra fuerte y se la deja enfriar para su utilización. (Morales, 2007)

- 12) Glaseado o Glasa Real: Es una pasta dura de color blanco y textura liza utilizada para cubrir pastas y pasteles, es una mezcla de azúcar *glass*, claras de huevo y zumo de limón, la cual debe ser batida hasta obtener la textura el color requerido y debe hornearse para adquirir su brillo característico. (Morales, 2007)
- 13) Para su fabricación industrial se utiliza azúcar blanca refinada, glucosa líquida, agua, leche en polvo, lecitina, grasa vegetal, emulgentes, sal, ácidos y colorantes (Sánchez, 2003).

### **ANEXO 23 -** Elementos de Ligazón

Son preparaciones de fácil elaboración utilizadas para espesar, al igual que los fondos son parte de varias elaboraciones alimenticias como sopas, cremas, salsa, rellenos, etc., por medio de estos se logra emulsionar los líquidos con las grasas (Pérez C., 2011), para la elaboración de los elementos de ligazón se utilizan:

- 1) Alimentos de origen Vegetal: “Los almidones son el principal agente espesante en la cocina. Es el almidón los que da a las salsas su viscosidad y consistencia ya que se espesa al calentarse.” (Méndez Graciano, s/f, pág. 107), para ligar se utiliza almidón de maíz, harina y sémola de trigo, fécula de papa, u otros alimentos similares disueltos en agua fría, vino, caldo o mantequilla, se la añade esta mezcla al líquido o preparación a espesar, el cual debe estar hirviendo y sin dejar de revolver para que no se formen grumos, estas ligazones no aportan sabor u olor (Pérez C., 2011), las hortalizas, legumbres o tubérculos triturados o aplastados son utilizados en la elaboración de purés, cremas, salsa de dieta y comida vegetariana y la miga de pan humedecida en leche se utiliza para espesar rellenos y albóndigas (Gil Martínez (b), 2010).
- 2) De origen Animal: Se utiliza crema de leche reducida, huevos enteros mezclados con leche caliente (flanes) o con harina y leche caliente (crema pastelera), yemas crudas (mayonesa), yemas crudas calientes (salsa holandesa) y sangre fusionada con salsas (Gil Martínez (b), 2010), estas preparaciones calientes no pueden hervir, sino se coagula la albúmina y la preparación debe ser desechada, estos son utilizados inmediatamente después de su elaboración.

- 3) *Beurre manié* o mantequilla *manié*: Preparación de la cocina francesa que se la puede traducir como “mantequilla amasada” (Gil Martínez (b), 2010), es un espesante o para salsas, sopas y cremas, que consiste en mezclar mantequilla (grasa) y harina en las mismas proporciones (INCACEA, s/f).
- 4) *Roux*: Preparación culinaria que se la utiliza para dar consistencia o espesar sopas, cremas o salsas, es una mezcla de harina (60%) y mantequilla clarificada (40%), la cual es llevada a cocción y por el tiempo la de misma se obtiene *roux* blanco, de 3 a 5 minutos y es utilizado en salsa blancas, dorado, de 5 a 8 minutos y es utilizado en *veloutés*, y oscuro, 8 a 12 minutos y es utilizado en salsas oscuras, la consistencia que este producto da a un litro de líquido es: Ligera, 90 gramos de *roux*. Mediana, 115 gramos de *roux*. Espesa, 175 gramos de *roux*. (Aguirre R., 2005)

## ANEXO 24 - Tipos de Salsas

Salsas: Procede de la palabra latina *salsus* o salado, puesto que este producto fue y es el condimento básico de la gastronomía a nivel mundial (Camarero T. (b), 2006), algunas de las definiciones de salsa son las siguientes:

Rafael Aguirre (2005): “Líquido rico en sabor, con una consistencia que va desde ligera hasta espesa; se usa para sazonar y resaltar el sabor de los alimentos.” (Conceptos Básicos sobre Cocina, pág. 58)

Alfredo Gil Martínez (2010): “Se podría definir una salsa como un líquido espeso por reducción o ligado con elementos de ligazón, rico en nutrientes y que cumple la función de acentuar el sabor de un alimento.” (Técnicas Culinarias, pág. 55)

Jesús Camarero (2006): “Son aquellas elaboraciones culinarias mediante las cuales se mezclan productos comestibles, con el fin de obtener una sustancia más o menos fluida, que sirve para condimentar, asistir y potenciar el sabor de los alimentos o alimentos que va a acompañar” (Manual Didáctico de Cocina Tomo 2, pág. 445)

INCACEA, Escuela de Artes Culinarias y Gastronomía (s/f): “Son preparaciones semi – líquidas, de textura suave, consistencia cremosa y acompañan preparaciones con el objeto de:

- Aportar volumen al plato.
- Ayudar a la estética del plato.
- Complemento de sabores a la pieza principal.

(Manual de Cocina Profesional, pág. 19)

Chef Gustavo Méndez Graciano (s/f): Las salsas son un líquido sazonado caliente o frío, servido como acompañante o para cocinar un plato determinado. [...], la función de la salsa es dar sabor compatible con los ingredientes del plato que se presentan. Las salsas deben ser suaves, livianas, brillantes y con sabor definido. Una salsa le da humedad, sabor, consistencia, apariencia (color y brillo) e interés al plato que acompaña. (Manual de Estudio: Arte y Ciencia en las Preparaciones Culinarias, pág. 105)

- 1) Salsa Bechamel (Blanca): Elaborada con leche y *roux* blanco en las mismas proporciones y no se dora al fuego, como ejemplos de salsas derivadas de esta son la crema base o salsa crema (crema espesa), *mornay* (queso parmesano rallado), mostaza (crema espesa y mostaza), etc. (INCACEA, s/f).
- 2) Salsa *Velouté* (Dorada o Blanca): Elaborada con un fondo blanco de res o ternera, ave y pescado y *roux* dorado, algunos autores las clasifican dentro del grupo de salsas blancas, se utiliza por cada cuatro litros de fondo, 500 gramos de *roux*. (Aguirre R., 2005), como ejemplo de salsa compuestas de esta son húngara (*velouté de res*, páprika, cebollas y mantequilla), suprema (*velouté* de pollo y crema de leche), de vino blanco (*velouté* de pescado, vino blanco, yemas y mantequilla), salsa alemana, etc. (INCACEA, s/f)
- 3) Salsa Española y *Demi-Glase* (Oscura): Estas dos salsas no son la misma, pero se las integra en el mismo grupo por que la salsa española es la base del *demi-glase*, para la salsa española está elaborada a partir de fondo oscuro, *roux* obscuro y tomate concentrado, se necesitan de dos a tres días para su preparación, una vez lista a esta se le añade fondo oscuro en la misma proporción (50% salsa española y 50% fondo) y *mirepoix*, se la reduce por ocho horas, limpiándola y espumándola frecuentemente para así obtener una *demi-glase* (Méndez Graciano, s/f), la salsa española está elaborada en un proporción de 1,25 kilogramos de hueso o carne, cuatro litros de fondo y 500 gramos de *roux* (Aguirre R., 2005), como ejemplos de salsa derivadas de estas se pueden nombrar la *bordalesa*, de pimienta, de vino tinto, diabla, oporto, cazador u otras (INCACEA, s/f).
- 4) Salsa de Tomate (Roja): Está elaborada con fondo de res o pollo, tomates maduros, *mirepoix* y *bouquet garni*, que llevados a ebullición se forma una pasta o puré de tomate el cual es ligado con un *roux*, harina o maicena. (INCACEA, s/f)



### 5) Otras Salsas Importantes

- Mayonesa: Salsa fría elaborada con yemas de huevo, aceite, sal y un poco de vinagre o jugo de limón, las cuales se baten hasta conseguir una emulsión (M. de Flores, González, & Torre, 2004), se la debe almacenar a temperatura de refrigeración.
- Vinagreta: Salsa elaborada con aceite y vinagre, en una proporción de 2 a 1, sal y pimienta. “Condimento líquido ácido, agrio y astringente que es el resultado de la fermentación del ácido acético de bebidas alcohólicas como el vino, el jerez o la sidra o de cereales o tubérculos como el arroz o la patata.” (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 103)
- Holandesa: Es una salsa emulsionada siendo el elemento de ligazón la yema de huevo, la cual se lleva a fuego lento con agua fría y especias, una vez que está ligeramente espesa se añade poco a poca mantequilla clarificada y se continua con la cocción hasta que adquiera consistencia, también puede ser elaborada a baño maría (M. de Flores, González, & Torre, 2004), se la suele condimentar con pimienta blanca molida, vinagre blanco, vino blanco, agua y chalotas, tiene una vida útil de no más de tres horas, por lo que se sugiere elaborarla a la minuta (INCACEA, s/f).
- Bernesá: Es una variación de la salsa holandesa, se sustituye el vinagre blanco por vinagre de estragón y se le añade estragón, perejil y cebolla (chalotas) frescos y bien picados. (INCACEA, s/f)

### 6) Salsas, Merengues y Cremas para Pastelería:

- Coulis: Textualmente se refiere al tomate cocido y prensado, con la consistencia de un puré líquido que es utilizado como salsa, en el caso de ser elaborado con otro fruto se añadirá el nombre de éste, como por ejemplo *coulis* de mora, pueden ser elaborados con cualquier tipo de fruta y son presentados en cantidades pequeñas y como elementos de decoración del postre, a más de aportar sabor, se lo elabora con fruta y almíbar en una proporción de 2 a 1, también se preparan salsas de frutas, la cual está ligada con una fécula. (M. de Flores, González, & Torre, 2004). El peso de las *culis* y salsa dulces utilizadas en pastelería equivalen al 25% de peso total del

postre, el cual aproximadamente pesa 80 gramos, por lo tanto estas salsas deberán pesar alrededor de los 20 gramos.

- Merengue: Son elaboraciones realizadas a partir de claras de huevo batidas y azúcar, se las usa como base espumosa de algunos postres, al secarse se las utiliza como ingrediente de cremas, para cobertura y decoración de pasteles y tartas (INCACEA, s/f), a los merengues se los puede clasificar en:
  - a. Francés o Baño sin Cocción: Es el merengue tradicional y es una preparación en crudo por ser toda la elaboración se la realiza en frío, se lo elabora con proporciones iguales de claras, azúcar granulada y azúcar pulverizada (INCACEA, s/f), se lo aromatiza con zumo de limón y esencia de vainilla, a esta preparación se le puede espolvorear azúcar impalpable y dorarlo en un horno bien caliente (Roldán, 2003).
  - b. Suizo: Este se lo elabora con una proporción de 1:2 entre las claras y el azúcar, se diferencia del tradicional por ser el azúcar se incorpora desde el inicio, como almíbar a punto de bola blanda, con las claras y se lo prepara al baño maría (60°C) hasta que el azúcar esté totalmente diluida, se lo retira del fuego y se lo bate de 15 a 20 minutos. (INCACEA, s/f)
  - c. Italiano: Este tipo de merengue se diferencia por ser elaborado con almíbar a punto de hebra fuerte o bola blanda, al iniciar el hervor se retira del fuego y se incorpora las claras de huevo a punto de nieve sin dejar de batir hasta que disminuya la temperatura y tenga una textura consistente, la cual está dada por el punto de caramelo que se le dé al almíbar, a más textura del almíbar mayor textura tendrá el merengue. (Benítez & Sánchez, 2007)
- Cremas: Se las considera como una de las preparaciones básicas de pastelería por la gran variedad que existe en cuanto a su consistencia o textura, componentes o ingredientes y preparaciones, pero en general todas tienen una textura viscosa y más o menos suave o ligera, a estos ítems de receta o reproducciones se las utiliza como rellenos, guarniciones o acompañantes, coberturas y elementos de decoración de varias preparaciones de repostería (Martín, Martín, & Lozano, 2007), la calidad del producto terminado depende en gran parte de las materias primas utilizadas, del

profesionalismo y la experiencia de persona que las prepara<sup>75</sup> y de la limpieza y desinfección de las áreas de trabajo y de los utensilios utilizados<sup>76</sup>, por lo general están elaboradas por emulsiones o coagulación por calor del ingrediente principal y por la gran cantidad de tipos de cremas existentes se las clasifica en función de su ingrediente base siendo estos la leche, crema de leche o nata, mantequilla y huevo entero, claras o yemas (García & Navarro, 2007), y de acuerdo al sabor que se le desee dar se le añaden saborizantes como esencias, frutas, chocolate, jaleas, coulis, salsa dulces, etc. (INCACEA, s/f).

a. A base de Leche: Son preparaciones que tienen a la leche como ingrediente principal al cual se le añade azúcar, huevos, aromatizantes y maicena si es necesario que sea espesa y necesitan cocción para su elaboración, se las debe conservar a temperatura de refrigeración, preferentemente entre 2°C a 5°C, por no más de cuatro días (García & Navarro, 2007). Las preparaciones más representativas de este tipo de crema son:

- Crema Pastelera: Está compuesta por leche, azúcar, maicena, yemas de huevo, cáscara de limón rallada, canela en rama y/o esencia de vainilla y es preparada al fuego y es utilizada como relleno de otras preparaciones (de la Traba & García, 2006), se debe controlar la intensidad del fuego, ya que si las yemas se cuece demasiado crema toma una textura grumosa y se echa a perder, a más estas son en gran parte las responsables de la textura y del sabor de la crema, para la elaboración de este subproducto se utiliza por cada litro de leche del 15% al 20% de azúcar, del 8% al 10 % de maicena y del 10% al 15% de yemas de huevo, para su utilización se debe dejar enfriar

---

<sup>75</sup> Para la pre-elaboración y elaboración de productos de pastelería fina hay utilizar la cantidad exacta de ingredientes y elaborarlos con las técnicas correctas, con los tiempos y temperaturas exactas, caso contrario la preparación no tendrá la textura y el sabor deseado, y en algunos casos se deberá desechar el producto.

<sup>76</sup> Si quedan restos de preparaciones anteriores, sobre todo grasa, pueden alterar al producto que se está preparando, además estos pueden ser agentes contaminantes, por ejemplo se realizan dos tipos de panes, al primero se le agrega leche a la masa, al terminar la preparación de la masa se limpia todo pero no se desinfecta, luego se realiza el otro pan, una masa sin leche, si esta último es vendido a una persona con una intolerancia a la lactosa severa, se tiene un alto porcentaje de riesgo que este pan le cause complicación en su salud, puesto que todavía existen restos de lactosa en él.

(INCACEA, s/f). Como derivadas de esta crema se puede elaborar la crema de chocolate (cacao en polvo o cobertura de chocolate), de café (café soluble concentrado), etc. (de la Traba & García, 2006).

- Crema Inglesa: En una crema pastelera sin maicena y se la ocupa como salsa. (INCACEA, s/f)
- Crema *Saint Honoré*: Compuesta por crema pastelera con merengue y chantilly. (INCACEA, s/f)
- Flan: Son cremas realizadas con leche, azúcar y huevo y cocinadas al baño María. (Martín, Martín, & Lozano, 2007)

b. A base de Crema de Leche o Nata: Son preparaciones que tienen a la crema de leche como ingrediente principal al cual se le adiciona azúcar, esencias de frutas, licores, merengues, etc., en su gran mayoría son elaboradas en frío o crudo, a excepción de las cremas de chocolate, en las que se funde o diluye la cobertura, por su composición se las puede almacenar en congelación o refrigeración, eso sí separada de las otras preparaciones, ya que la crema de leche tiende a absorber fácilmente otros olores y sabores, puede durar por varios meses a temperaturas menores a los  $-20^{\circ}\text{C}$  y un máximo de cinco días al almacenarlas refrigeración (García & Navarro, 2007). Las preparaciones más representativas de este tipo de crema son:

- Crema Chantilly: Es una mezcla compuesta por crema de leche (un litro), azúcar (150 gramos) y esencia de vainilla (de la Traba & García, 2006), esta mezcla es batida con lo que se incorpora aire, lo que ayuda a darle una textura esponjosa, para obtener otras variantes de esta crema se incorporan otros tipos de saborizantes, estando compuesta por cada litro de crema del 10% al 15% de azúcar y del 10% al 20% de saborizante, para su elaboración tanto la temperatura ambiente, la crema de leche y el bowl o recipiente deben estar fríos (INCACEA, s/f), la temperatura ideal a la que debe estar es de  $2^{\circ}\text{C}$  a  $3^{\circ}\text{C}$ , ya que si la temperatura es menor la crema no adquiere la consistencia correcta y si es mayor al esponjarse, se granula el azúcar y se corta la crema, es utilizada para rellenos y decoraciones (de la Traba & García, 2006).

- Crema de Chocolate: Está compuesta por crema de leche, cobertura de chocolate fundido y se la puede aromatizar con licor, esencias o *coulies* de frutas. De acuerdo al uso que se le quiera dar se la puede prepara como: *Ganache*, se ocupa un tiempo después de enfriarla para glaseado o cobertura y relleno. Trufa, se la ocupa inmediatamente después de enfriarla como relleno y producto final. *Parissien*, al enfriarse se la bate y se la utiliza para decoración, relleno y bombones (INCACEA, s/f).
- c. A base de Mantequilla: Estas cremas las más fáciles de elaborar, manipular y conservar, es una emulsión de mantequilla con azúcar, aromatizantes y, de ser necesario que sea espesa, maicena, de textura ligera, se las almacena en refrigeración y tienen un tiempo de vida mayor a la de la otras cremas por las características propias de mantequilla, grasa, al conservarse en frío, al conservarse en congelación mínimo dura lo mismo que las otras y en refrigeración hasta un mes. (García & Navarro, 2007)
- Crema de Mantequilla: Está preparada a base de almíbar a punto de hebra fuerte, yemas de huevo batidas y mantequilla clarificada, para su preparación al almíbar caliente se le añaden la yemas y se bate hasta que la mezcla se enfríe y se incorpora la mantequilla batiéndola hasta que la crema se torne de un color más pálido y de textura cremosa y homogénea y se la utiliza como relleno de otras preparaciones. Como derivadas de esta crema se puede elaborar la de chocolate (cobertura fundida), de café (café soluble o natura concentrado), de licores (de la Traba & García, 2006), Italiana (merengue italiano y se sustituyen las yemas por claras), Alemana (con crema pastelera) y Francesa (con huevos enteros), todas deben ser almacenar a temperatura de refrigeración. (INCACEA, s/f).
  - Crema Muselina: Está elaborada con crema pastelera, mantequilla y aromatizantes, todo esto batido (Martín, Martín, & Lozano, 2007).
  - Mantequilla Confitada: Es la mezcla de un caramelo a punto de hebra fina y mantequilla clarificada, por medio del batido hasta obtener una crema esponjosa y homogénea. (Martín, Martín, & Lozano, 2007)
- d. A base de Huevo: Son cremas donde el ingrediente base es el huevo, la clara o la yema acompañado de azúcar y aromatizantes, los tipos de preparación son

muy diferentes entre las cremas que la componen, se debe tener especial cuidado en su elaboración puesto que el huevo crudo es transmisor de salmonelosis, se almacenan en refrigeración, tienen un tiempo de vida y son más densas que las cremas elaboradas con leche, también se las puede almacenar en congelación, estas pueden ser almacenar por un tiempo máximo de siete a diez días (García & Navarro, 2007). Las preparaciones más representativas de este tipo de crema son:

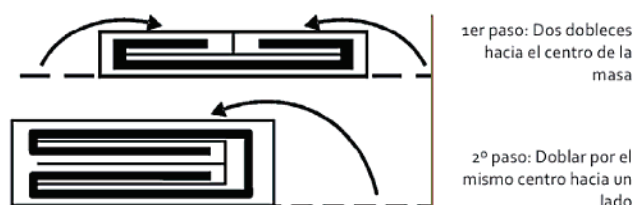
- Sabayón: Es una crema que está elaborada a base de vino blanco, azúcar y huevos, el cual puede ser presentado como un postre o como acompañante de frutas picadas (M. de Flores, González, & Torre, 2004), para A. Martín, J. Martín y R. Lozano (2007) el sabayón “Es una crema de origen Italiano y se define como una mezcla caliente (80 - 85°C), [...]. Se trata de elaboraciones especialmente ligeras, y esponjosa debido a la emulsión de las yemas con el vino.” (La Repostería Básica Profesional, pág. 81)
- Crema de Yema: Tiene una textura similar a la crema pastelera pero más áspera y del color de la yema. (Martín, Martín, & Lozano, 2007)
- Otras cremas a base de huevo son: Yema pura blanda (yema y caramelo en hilo delgado), yema pura dura (yema y caramelo en hilo grueso). (Martín, Martín, & Lozano, 2007)

## **ANEXO 25 - Tipos de Masas**

- 1) Masas Secas: Están elaboradas con base de harina, azúcar y grasa animal o vegetal (INCACEA, s/f), son de aspecto y consistencia seca o crujiente, son muy utilizadas por su fácil elaboración y por su versatilidad para la elaboración de diferentes tipos de dulces (García & Navarro, 2007), como ejemplos de estas se tienen masa quebrada de sal y dulce, *brisée* o brisa: Se le adiciona agua, puede ser de sal o de dulce, *mürbe*, *sucrée* o azucarada, *sablée* o sable, de vainilla, de nuez, *lintzer* o de almendras, para té o bocaditos dulces, etc.
- 2) Masa de Hojaldre: Para la Escuela de Artes Culinarias INCACEA “es una masa con alto contenido de materia grasa, que en su preparación lleva un procedimiento de pliegues sucesivos que permiten, durante la cocción, separar capas de masa y aumentar el volumen.” (Manual de Cocina Profesional, s/f, pág. 76), los ingredientes básicos de

esta masa son harina, sal, agua y grasas (mantequilla, margarina, compuesta u hojaldrina) y se le puede adicionar leche, huevos enteros, yemas, claras y saborizantes, se la hornea a una temperatura de 180°C a 210°C, dependiendo del tamaño de los productos, tiene una textura crujiente y es utilizada tanto en pastelería como en cocina (García & Navarro, 2007). Su elaboración consiste en mezclar todos los ingredientes a excepción de la grasa, una vez elaborada la masa se la envuelve en la grasa o viceversa, se le da una forma rectangular y se la dobla, formando tres capas de masa-grasa-masa o de grasa-masa-grasa, se la vuelve a doblar en sí misma para aumentar el número de capas y así sucesivamente, (Armendáriz S. (c), 2010), los pliegues, dobleces o vueltas que se le da se conoce como sencilla y doble, se debe tener en cuenta que entre cada dobles se debe dejar reposar la masa de dos a tres horas a temperatura de refrigeración (Equipo Vértice (b), 2010), para lo cual se la debe cubrir con un papel plástico y para utilizarla solo se lo hará luego del último reposo, de no usarla inmediatamente se la debe almacenar a temperatura de congelación, al estar cocinadas se las debe mantener en un ambiente fresco y seco y en caso de contener un relleno a temperatura de refrigeración. (Armendáriz S. (c), 2010). Ejemplos de las preparaciones que se pueden hacer con esta masa son mil hojas, orejas, aplanchados, *vol-au-vent*, empanadas, etc.

- Vuelta Sencilla: Dividir imaginariamente a la masa por la mitad y doblar cada lado así el centro de manera que se unan las dos puntas como muestra el primer paso de la Figura 32. (Equipo Vértice (b), 2010)
- Vuelta Doble: Realizar la operación de la vuelta sencilla y doblarla nuevamente del centro de la masa para un lado, como muestra la Figura 32. (Equipo Vértice (b), 2010)



**Figura 32 -** Formas de doblar la masa de Hojaldré

**ELABORADO POR:** (Equipo Vértice (b), 2010)

**FUENTE:** (Repostería, pág. 73)

- 3) Masas Blandas: Las masas blandas tienen una consistencia y un aspecto más suave que las demás, sin contener levaduras o procesos continuos de emulsión, esta textura se la obtiene por la utilización de huevos los cuales en algunas preparaciones pueden llegar a

representar el 50% del peso de la harina, a este tipo de masas se las debe dejar en “reposo” previo a su cocción, lo que ayuda a que esta no se encoja al momento de cocerla, estas deben ser horneadas entre 175°C a 190°C (García & Navarro, 2007). Como ejemplos de este tipo de masa se puede mencionar las magdalenas, budines, *brownies*, *plumcakes*, etc.

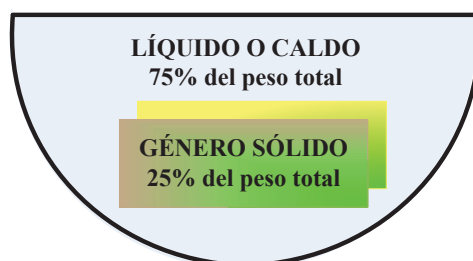
- 4) Masas Batidas: Estas masas se caracterizan por contener como ingrediente base a los huevos y en su elaboración por sufrir procesos de emulsión por el batido de estos, ya sean enteros, clara y yemas, más un elemento graso (mantequilla o margarina), con lo que se puede llegar a triplicar el volumen inicial de la masa y vez listas tiene un consistencia y textura esponjosa. Ejemplos de este tipo de masa son los bizcochos que diferencian por ser preparados con huevos enteros (genovesa), desclarados (se bate por separado la clara, a punto de nieve, de la yema, con azúcar) solo yemas (bizcocho París), solo claras (base para *mousses*), huevo con mantequilla clarificada y temperada (*sacher*) (García & Navarro, 2007), a los bizcochos también se los puede dividir en: a) ligeros, la cantidad de grasa no es mayor a la cantidad de yema, por lo que son secos; b) pesados, llevan más grasa lo que los hace compactos y esponjosos (Armendáriz S. (c), 2010).
- 5) Masas Leudadas o Fermentadas: Este tipo de masa están compuesta principalmente por harina, huevos, mantequilla, sal, leche y levadura, la cual al mezclarse con la sacarosa la transforma en gas carbónico y alcohol, dando como resultado un proceso de fermentación o leudo en la masa, para lo cual se la deja en reposo en un lugar cálido, por efectos de la levadura puede aumentar al doble de su volumen original y existe un cambio en el olor y sabor de la masa (García & Navarro, 2007), es por esta razón que la levadura debe ser utilizada en la cantidad exacta ya que si es menor la masa no leuda correctamente y si es mayor adquiere el sabor de esta, la cantidad de levadura adecuada debe estar entre el 2% al 4% del total del peso de la harina, entrevista a (Sánchez L., 2013). Para que se dé el proceso de fermentación de la masa se necesita una temperatura y humedad adecuada, para poder controlarlo en las empresas hosteleras se utilizan cámaras de fermentación o leudo, las cuales pueden conformar un solo equipo con el horno de pastelería (horno - leudador), y así evitar que la masa tenga un leudo incompleto o muy rápido (Equipo Vértice (b), 2010). La preparación más importante



elaborada con este tipo de masas es el pan, a más de la masa brioche, de pizzas, savarín etc.

- 6) Masas Escaldadas: Está compuesta por agua, harina, grasa y huevos, estos últimos hacen que se esponje, se caracteriza por escaldar<sup>77</sup> la masa para evapora la humedad previo a la cocción, lo que ayuda a que la masa crezca, su consistencia y aspecto es duro y ligeramente crujiente (García & Navarro, 2007), ejemplos de este tipo de masa es la pasta *choux*, churros, buñuelos, mazapanes, etc.

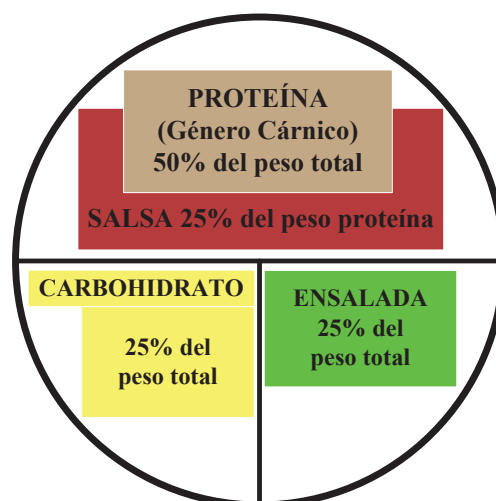
## ANEXO 26 - Composición y Presentación de Preparaciones Gastronómicas



**Figura 33 -** Composición de una Sopa o Ceviche

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Entrevista Chef José Sánchez L. (2013), Entrevistador Autor



**Figura 34 -** Composición de un Plato Fuerte

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Entrevista Chef José Sánchez L. (2013), Entrevistador Autor

<sup>77</sup> **Escaldar**: Someter a un alimento a una temperatura de 90°C por un periodo breve. (Segrado, 2007)



**Figura 35 -** Composición de un Postre

**ELABORADO POR:** Autor

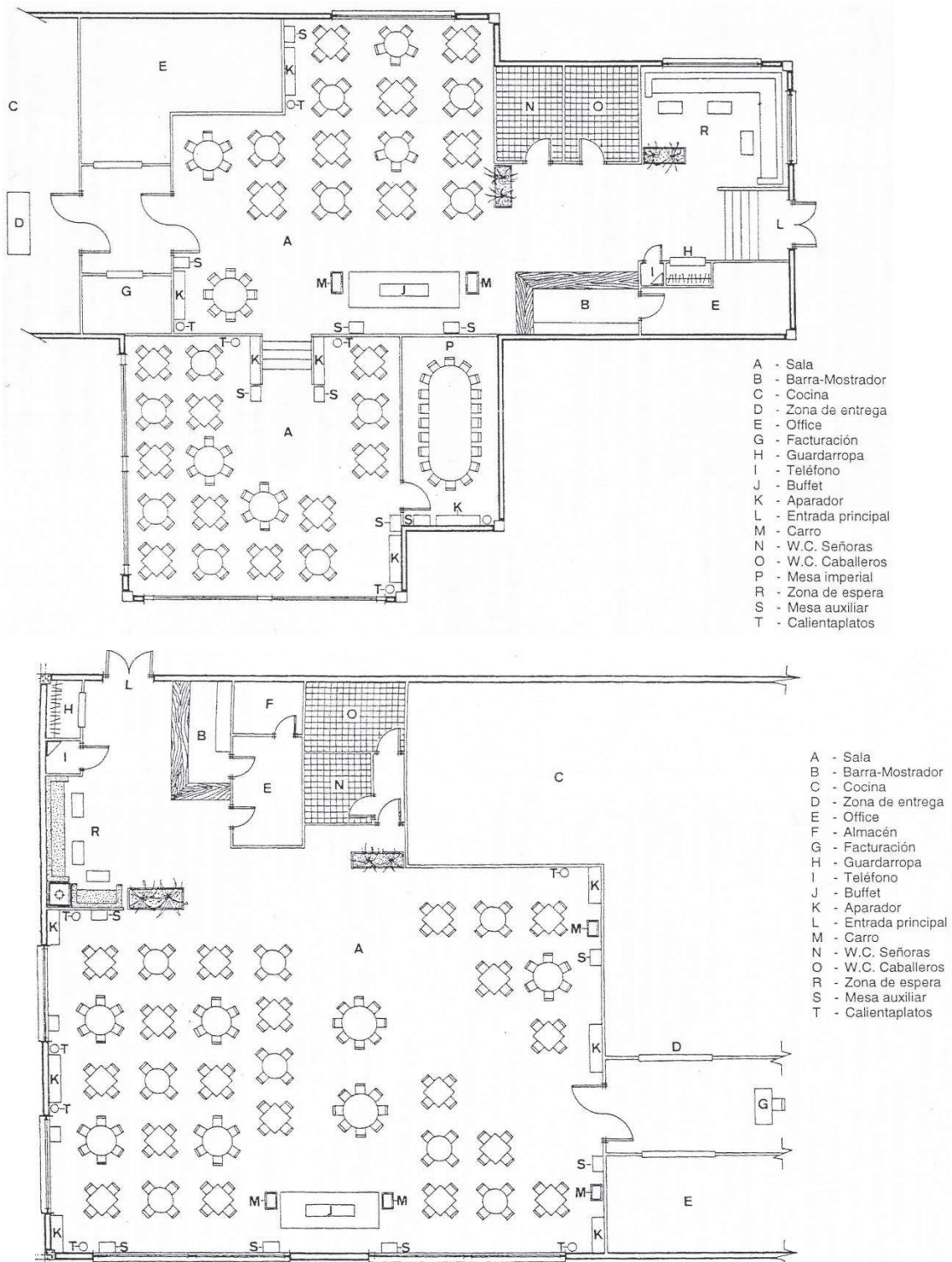
**FUENTE:** Entrevista Chef José Sánchez L. (2013), Entrevistador Autor



**Figura 36 -** Presentación Actual de Platos

**FUENTE:** [www.feztiva.com](http://www.feztiva.com) ([www.feztiva.com](http://www.feztiva.com), 2010)

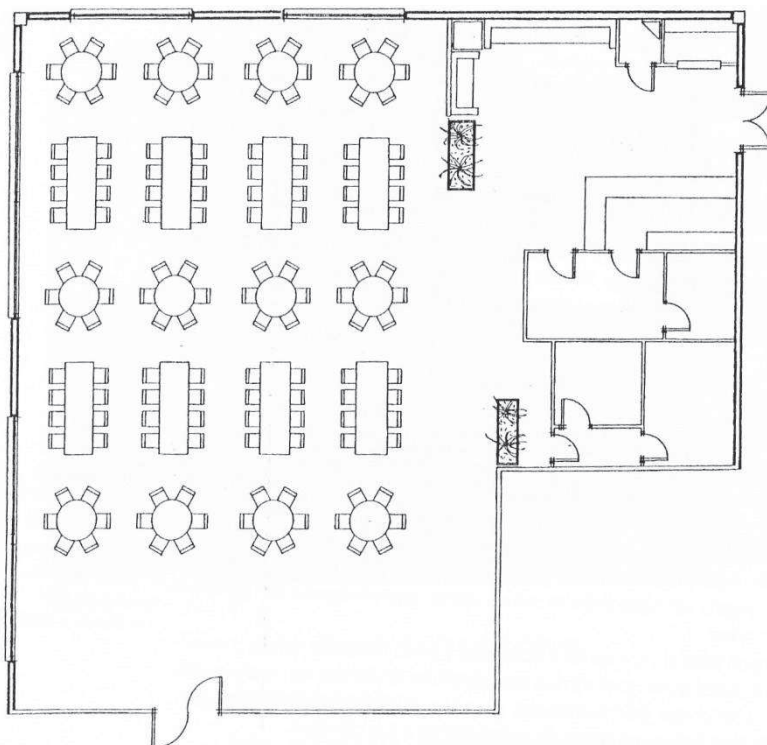
## ANEXO 27 - Esquemas de Salones o Comedores



**Figura 37 -** Ejemplo de distribución en planta, de espacios y mobiliario en un restaurante tipo

ELABORADO POR: (Bachs & Vives, 2002)

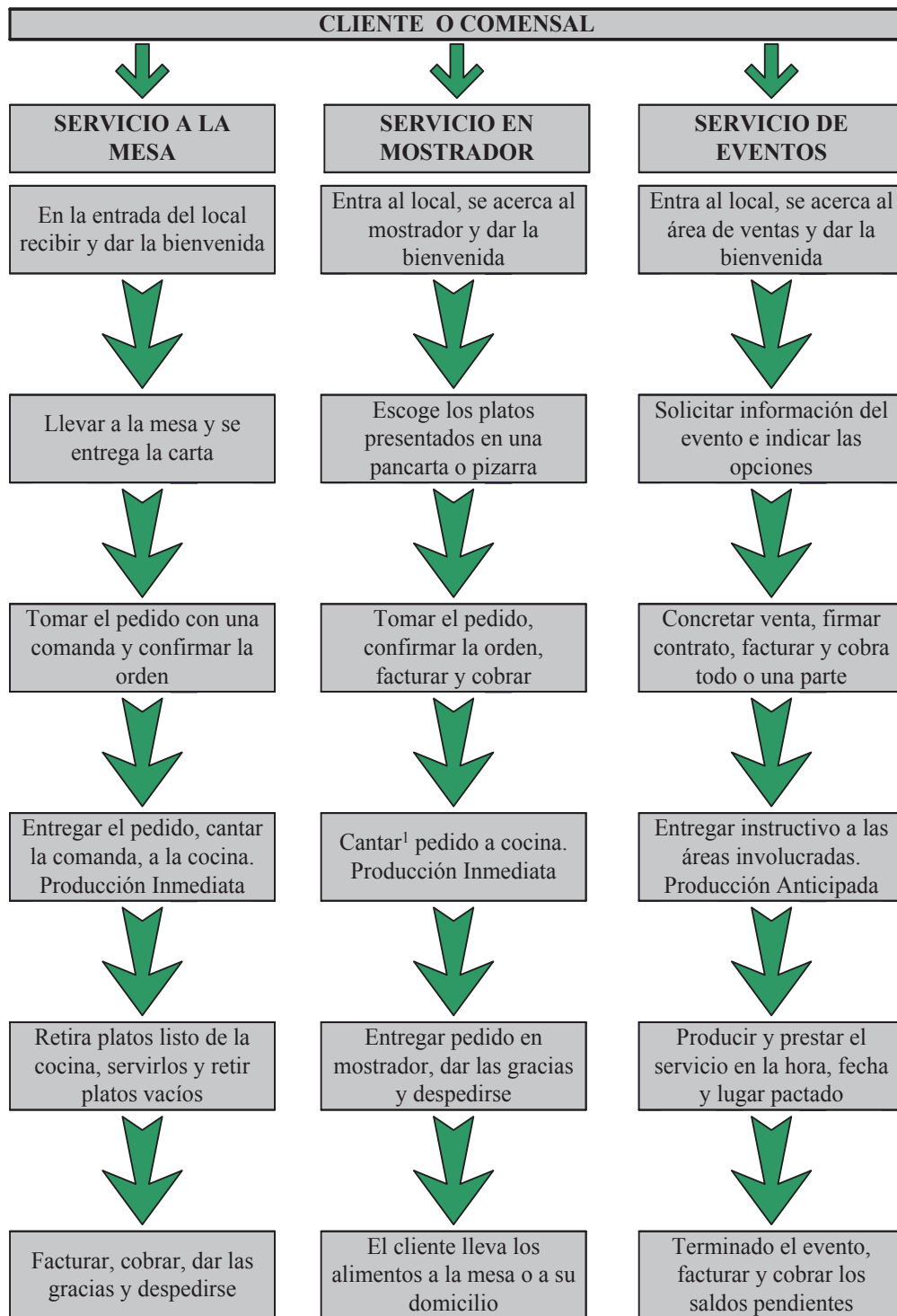
FUENTE: (Servicio y atención al cliente en restauración, pág. 24)



**Figura 38 -** Ejemplo de montaje de mesas de banquetes separadas

**ELABORADO POR:** (Bachs & Vives, 2002)

**FUENTE:** (Servicio y atención al cliente en restauración, pág. 25)

**ANEXO 28 -** Procesos de Servicio al Cliente


1. Cantar el pedido o la comanda se refiere a la solicitud de productos que hace el área de servicio a la cocina, esto se lo hace de forma oral y escrita, impresión del pedido en las áreas de producción o por medio de micrófonos, parlantes o audífonos.

**Figura 39 -** Procesos Básicos por Tipo de Servicios

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

## ANEXO 29 - Funciones y Organigramas del área de Servicio

### Cargos y Funciones del Servicio a la Mesa

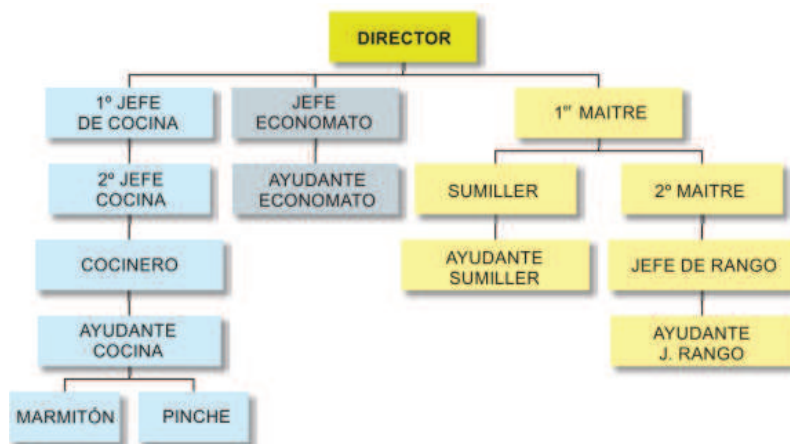
- a) Primer Maître o Jefe de Comedor: Es el responsable de la operación del salón y tiene bajo su cargo a toda la brigada de servicio, este colaborador de hablar varios idiomas, tener conocimiento de vinos, bebidas y técnicas culinarias para poder asesorar al comensal (Bachs & Vives, 2002), entre sus funciones están las de organizar, planificar y designar tareas en el área de servicio, controlar y supervisar al personal de esta área, el cumplimiento de las normas sanitarias, la facturación de A&B, los materiales y equipos a su cargo, elaborar los horarios de su brigada, confeccionar la carta-menú con el chef, recibir, asesorar, tomar el pedido (de ser necesario) a los comensales y atender reclamos, sugerencias y quejas de estos (Equipo Vértice (d), 2009), registrar las reservas, elabora los pedidos a bodega y “organiza posibles eventos especiales” (Guerrero, 2012, pág. 32).
- b) Segundo Maître: Colabora y sustituye al primer *maître* en su ausencia y “en comedores con cierto volumen, desempeñará las funciones propias de jefe de rango.” (Equipo Vértice (d), 2009, pág. 16).
- c) Jefe de Sector: Es el encargado de un sector del comedor (cuatro rangos), tiene funciones similares a las del primer *maître*, como recibir, llevar y acomodar al comensal en la mesa, coordinar el servicio de su sector, tomar el pedido si el jefe de comedor le ha encomendado esta tarea, y ayudar al jefe de rango cuando sea necesario (Bachs & Vives, 2002), este cargo es exclusivo de los establecimientos con capacidad para más de 160 clientes y de categoría alta o media (Guerrero, 2012).
- d) Sumiller (Sommelier): Es el responsable del servicio, compra y conservación de los vinos y otras bebidas ofertadas por la empresa hostelera, jerárquicamente puede estar al nivel del jefe de sector o del segundo *maître* (Bachs & Vives, 2002), como funciones tiene la de elaborar la carta de vinos y bebidas conjuntamente con el primer *maître*, tomar el pedido de bebidas, asesorar al cliente, servir las bebidas a la mesa, controlar y elaborar inventarios de las materias primas a su cargo (García (b), García, & Gil Muela, 2011) y puede suplir al primer *maître* de ser necesario, este cargo es común en los establecimientos de alta categoría y solo existe un *sumiller* por local y en los establecimientos de categoría media y baja el *maître* realiza estas funciones (Guerrero, 2012).

- e) Jefe de Rango: También conocido como mesero o camarero, es el responsable del servicio directo a las mesas de un rango (16 a 20 mesas), tiene como funciones las tomar los pedidos si el jefe de comedor le ha encomendado esta tarea, tomar el pedido de cafés y postres, llevar los platos y retirar la vajilla sucia de las mesas, asesorar al cliente si este lo solicita (Equipo Vértice (d), 2009), supervisar e instruir a los ayudantes y aprendices, con estos elabora el *mise en place* o puesta a punto del servicio, lo cual comprende la limpieza del salón, muebles, enseres y equipos y la puesta en marcha de estos últimos, a más del montaje de las mesas, la reposición de los inventarios de utensilios de servicio<sup>78</sup>, salsas y condimentos para la mesa y, sobre todo para el servicio de desayunos, calentar agua y leche, este colaborador debe tener nociones básicas de vinos y técnicas culinarias (Bachs & Vives, 2002) y conocer con qué alimentos o bebidas y con cuál técnica o cómo están elaboradas las preparaciones ofertadas.
- f) Ayudante: Bajo la supervisión del mesero es responsable del servicio de las mesas de un rango, de elaborar el *mise en place* de servicio, ayudar al mesero a retirar la vajilla sucia, limpiar y montar nuevamente las mesas (Equipo Vértice (d), 2009), “estar atento a los posibles cambios de cubertería, cristalería, mantelería y vajilla durante el servicio.” (Bachs & Vives, 2002, pág. 52), lleva los pedidos o comandas a la cocina o al bar y transporta las preparaciones al salón (García (b), García, & Gil Muela, 2011).
- g) Aprendiz: Está encargado de realizar todas las tareas que un superior le haya encomendado que por lo general tiene que ver con el *mise en place*, ayuda a retirar la vajilla sucia, limpiar y montar nuevamente las mesas y llevar las bebidas al salón. (Bachs & Vives, 2002)

---

<sup>78</sup> Mantelería, vajilla, cubertería, cristalería.



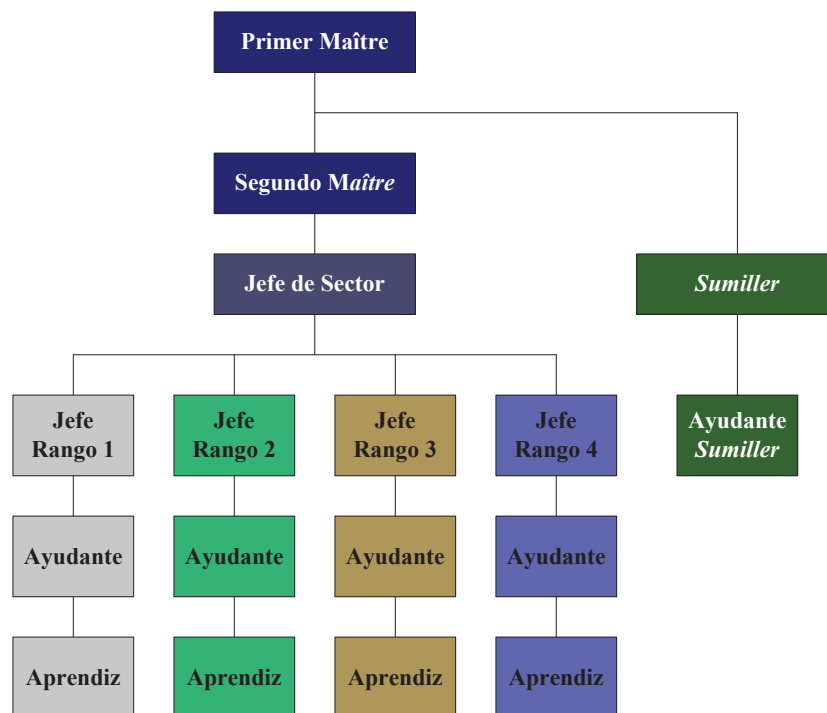


1. **Marmitón:** “Es el encargado del fregadero. Debe cuida la limpieza de la maquinaria, de la batería, de las placas y de los utensilios de cocina. También contribuye a la limpieza general de la cocina.” (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 22)
2. **Piche:** “No forma parte de ninguna partida y se encarga de la limpieza del local y las tareas de preelaboración: picar, lavar, pelar, encendido de la maquinaria y puesta a punto de la cocina.” (Grüner, Metz, & Gil Martínez, 2005, pág. 22)

**Figura 40 -** Organigrama de un Restaurante Tradicional de categoría media

ELABORADO POR: (García (b), García, & Gil Muela, 2011)

FUENTE: (Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales, pág. 23)



**Figura 41 -** Organigrama de un Restaurante Tipo

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Bachs & Vives, 2002)



### Cargos y Funciones del Servicio en Mostrador

- a) Cajero / Telefonista: Es el encargado de tomar el pedido, en el mostrador y por teléfono, facturar y cobrar (si la venta es en mostrador) los alimentos solicitados por los comensales, pedir verbalmente los productos o cantar la comanda a la cocina, servir las bebidas, montar las bandejas con las preparaciones solicitadas y entregárselas a los clientes.
- b) Personal de Sala: Es el encargado de recoger la basura y restos de comida de las mesas, limpiar las mismas, el mobiliario y el área de salón y atender las solicitudes del cliente cuando este lo solicite. (García (b), García, & Gil Muela, 2011)
- c) Repartidor: Es un cargo exclusivo de los locales que cuentan con servicio a domicilio y es el encargado de transportar y cobrar los pedidos solicitados por este medio.

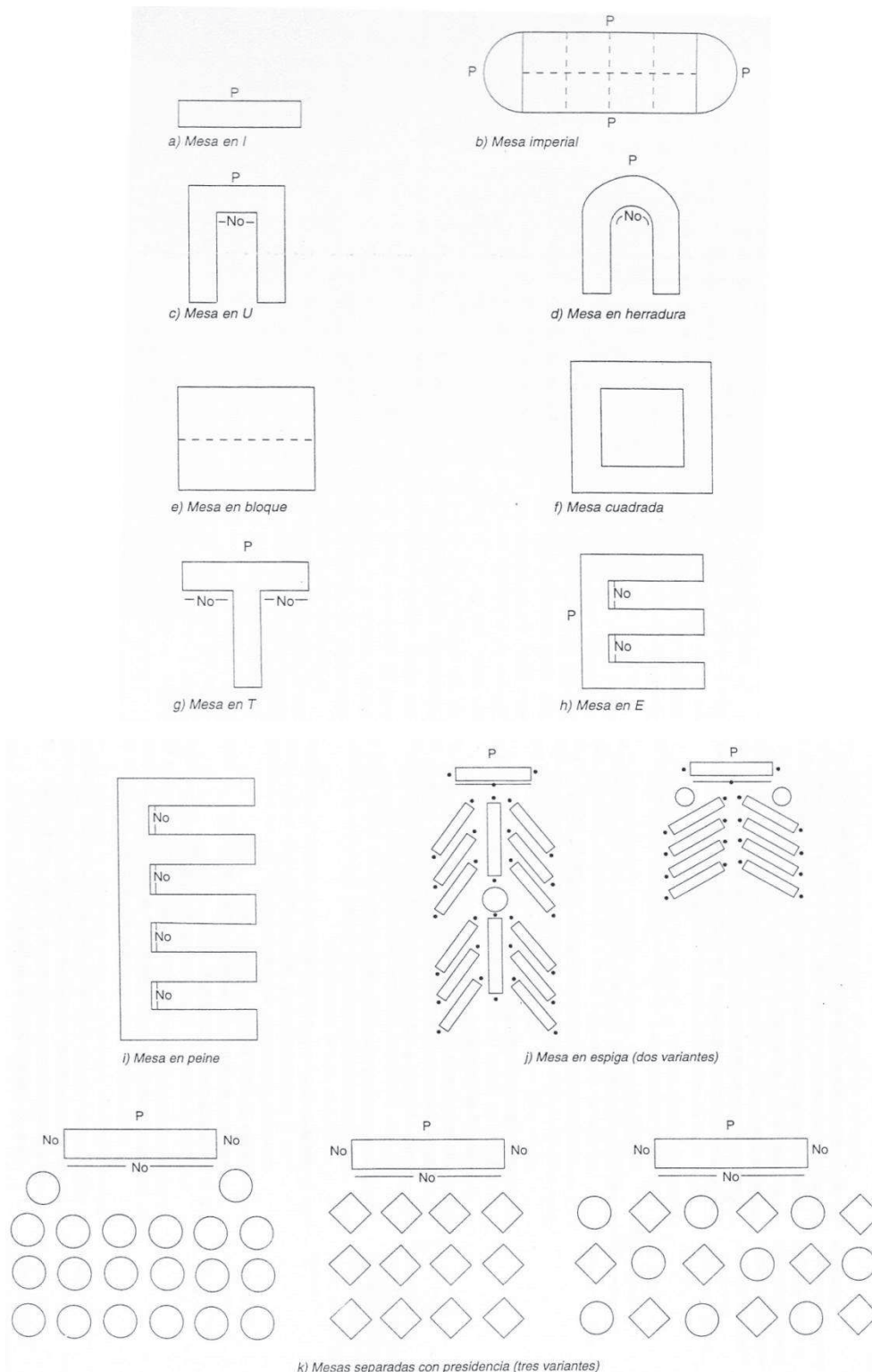


**Figura 42 -** Organigrama de un Restaurante de Comida Rápida

**ELABORADO POR:** (García (b), García, & Gil Muela, 2011)

**FUENTE:** (Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales, pág. 24)

**ANEXO 30 - Montaje de mesas para Eventos o Banquetes**



P: lugar presidencial, No: zona sin comensales. Los puntos indican lugares que deben quedar libres

**Figura 43 - Montajes de mesas para Banquetes**

**ELABORADO POR:** (Bachs & Vives, 2002)

**FUENTE:** (Servicio y atención al cliente en restauración, pág. 174 y 175)

## ANEXO 31 - Documentos de Control

LISTA DE MERCADO									
LOGO			EMPRESA HOSTELERA ABC				No. 0001		
Fecha de Elaboración: _____									
VERDURA	Inventario Físico	Cantidad Solicitada	Cantidad Aprobada	Cantidad Recibida	FRUTAS	Inventario Físico	Cantidad Aprobada	Cantidad Solicitada	Cantidad Recibida
Acelga					Aguacate				
Ají					Banano ceda				
Arveja					Durazno Chileno				
Berenjena					Durazno Nacional				
Berros					Frutilla				
Brócoli					Granadilla				
Cebolla paitaña					Higo				
Plátano maduro					Uva importada				
Rábano rojo					Uva verde importada				
Pedido por:			Revisado o Autorizado por:			Aprobado por:			
.....			.....			.....			
Firma			Firma			Firma			

Figura 44 - Formato de Lista de Mercado

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

SOLICITUD DE COMPRA								
LOGO			EMPRESA HOSTELERA ABC				No. 0001	
Fecha de la Solicitud: .....								
Departamento Solicitante: .....								
Código	Artículo	Unidad	Cantidad		Precio Cotización			Proveedor Elegido
			Pedido	Aprobado	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	
			SUBTOTAL					
			I.V.A. 12%					
			TOTAL					
Observaciones:								
Pedido por:			Revisado o Autorizado por:			Aprobado por:		
.....			.....			.....		
Firma			Firma			Firma		

Figura 45 - Formato de Solicitud de Compra

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

<b>ORDEN DE COMPRA</b>					
<b>LOGO</b>	<b>EMPRESA HOSTELERA ABC</b>	<b>No. 0001</b>			
RUC: xxxxxxxxxxxx					
Fecha del Pedido: .....			Fecha de Entrega: .....		
Nombre Proveedor: .....					
RUC Proveedor: .....			Forma de Pago: .....		
Contacto: .....			E-mail: .....		
Dirección: .....			Teléfono: .....		
Código	Artículo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<b>SUBTOTAL</b>					
Descuento .....%					
<b>I.V.A. 12%</b>					
<b>TOTAL</b>					
<b>Observaciones:</b>					
Pedido por:		Autorizado por:		Aprobado por:	
.....		.....		.....	
Firma		Firma		Firma	

**Figura 46 -** Formato de Orden de Compra

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>MEAT TAG</b>	
No. 00001	
<b>Fecha Recepción:</b> dd/mm/aaaa	
<b>Producto:</b> Res Lomo Fino	
<b>Cantidad:</b> 20 <b>Unidad de Medida:</b> Kg	
<b>Proveedor:</b> XYZ	
<b>No. de Factura:</b> 001-001-00001	
Elaborado por:	
.....	
Firma	
<b>MEAT TAG</b>	
No. 00001	
<b>Fecha Recepción:</b> dd/mm/aaaa	
<b>Producto:</b> Res Lomo Fino	
<b>Cantidad:</b> 20 <b>Unidad de Medida:</b> Kg	
<b>Proveedor:</b> XYZ	
<b>No. de Factura:</b> 001-001-00001	
Elaborado por:	
.....	
Firma	

**Figura 47 -** Formato de *Meat Tag* o Tarjera de Carnes

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>RAZÓN SOCIAL DEL VENDEDOR</b>		Número de RUC	
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>		<b>DENOMINACIÓN (FACTURA)</b>	
Lugar de Emisión y Dirección		No. 001-001-00023	
Número de Teléfono		Número de Autorización SRI	
<b>RAZÓN SOCIAL DEL CLIENTE</b>			
Número de RUC		Lugar y Fecha de Emisión	
Dirección		Número de Guía de Remisión	
Número de Teléfono			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
		<b>SUB TOTAL</b>	
		<b>Descuento .....%</b>	
		<b>IVA 12%</b>	
		<b>SERVICIO 10%*</b>	
		<b>TOTAL</b>	
<b>Válido hasta Abril 2014</b>			<b>Original: Adquiriente</b>
Carlos Ángel Bolívar Mora / Imprentas Mora / Número de RUC / Número de Autorización SRI			<b>Copia: Emisor</b>

\*Solo para las empresas hosteleras.

**Figura 48 - Formato de Comprobante de Venta**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>REQUISICIÓN DE PRODUCTO</b>					
<b>LOGO</b>		<b>EMPRESA HOSTELERA ABC</b>		<b>No. 0001</b>	
Fecha Pedido: .....			Fecha Entrega: .....		
REQUISICIÓN <input type="checkbox"/>		TRASPASO <input type="checkbox"/>		DEVOLUCIÓN <input type="checkbox"/>	
<b>De:</b> Área que entrega producto			<b>A:</b> Área que solicita producto		
Código	Artículo	Unidad	Cantidad		
			Pedido	Aprobado	Entregado
<b>Observaciones:</b>					
Pedido por:		Aprobado por:		Entregado por:	
.....		.....		.....	
Firma		Firma		Firma	
.....		.....		.....	
Firma		Firma		Firma	

**Figura 49 - Formato de Requisición de Producto**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>KÁRDEX DE MATERIA PRIMA</b>										
<b>LOGO</b>		<b>Empresa Hostelera ABC</b>								
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b> _____										
<b>PRODUCTO:</b> _____					<b>UNIDAD DE MEDIDA:</b> _____					
<b>CÓDIGO:</b> _____					<b>MÉTODO VALORIZACIÓN:</b> _____					
<b>STOCK MÁXIMO:</b> _____					<b>STOCK MÍNIMO:</b> _____					
FECHA	DESCRIPCIÓN	INGRESO			EGRESO			SALDO		
		Cantidad	Precio Unidad	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total	Cantidad	Precio Unidad	Precio Total

**Figura 50 -** Formato de Kárdex de Materia Primas

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>RECETA ESTÁNDAR</b>				
<b>LOGO</b>		<b>Empresa Hostelera ABC</b>		
<b>NOMBRE PLATO:</b>				
<b>No. PORCIONES:</b>				
<b>PESO PORCIÓN:</b>				
<b>TIPO DE PREPARACIÓN:</b>				
Tipo de Receta				
Básica		Complementaria		
Ingrediente	Cantidad	Unidad Media	Costo Unitario	Costo Total
<b>Subtotal Receta</b>				
Extras .....				%
<b>Costo Total Receta</b>				
<b>Costo por Porción</b>				
<b>Costo por Gramo</b>				
<b>Costo Potencial</b>				
<b>PVP</b>				

**Figura 51 -** Formato de Receta Estándar de Costos

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

RECETA ESTÁNDAR			
LOGO		Empresa Hostelera ABC	
NOMBRE PLATO: No. PORCIONES: PESO PORCIÓN: TIPO DE PREPARACIÓN:			FOTO PLATO TERMINADO
Tipo de Receta			
Básica		Complementaria	
Ingrediente	Cantidad	Unidad Medida	Mise en Place
			Tipo de Corte
			Batido
			Deshuesado
			Lavado y escogido
PROCEDIMIENTOS			

**Figura 52 -** Formato de Receta Estándar de Producción

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

RENDIMIENTO DE CÁRNICOS					
LOGO				Empresa Hostelera ABC	
PRODUCTO:				CALIDAD: xx/10	
FECHA:				No. PRUEBA: 000451	
PESO TOTAL COMPRA (KG):			COSTO TOTAL COMPRA: \$ -		
COSTO POR KG: \$ -			COSTO TOTAL COMPRA: \$ -		
TIPO DE CORTE	RENDIMIENTO		PRECIO		COSTO TOTAL según Rendimiento
	KG	%	En el Mercado por Kg	Real por Kg	
Restaurante Carta			\$ 7,75		
Bufet y Banquetes			\$ 7,56	\$ 7,56	
Canapé, Sopa o Ceviche			\$ 7,23	\$ 7,23	
Desperdicio			\$ 0,00	\$ 0,00	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>			

**Figura 53 -** Formato de Rendimiento de Cárnicos

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Youshimatz Nava (b), 2006)

<b>COMIDA DE PERSONAL</b>				
<b>LOGO</b>		<b>Empresa Hostelera ABC</b>		
FECHA: .....				
<b>DESAYUNO</b>				
Tipo de Preparación	Ingredientes	Cantidad	Unidad de Medida	No. de Platos Preparados
<b>ALMUERZO</b>				
Tipo de Preparación	Ingredientes	Cantidad	Unidad de Medida	No. de Platos Preparados
<b>MERIENDA</b>				
Tipo de Preparación	Ingredientes	Cantidad	Unidad de Medida	No. de Platos Preparados
Elaborado por:		Revisado por:		
.....		.....		
Firma		Firma		

**Figura 54 - Formato Comida de Personal**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia



<b>PRODUCCIÓN DIARIA - VENTAS</b> (COCINA - PASTELERÍA - PASTELERÍA) <b>LOGO</b> <b>Empresa Hostelera ABC</b> FECHA: ..... TURNO: .....				
Tipo de Preparación	No. de Platos Preparados	Ingredientes	Cantidad	Unidad Medida
Elaborado por:		Revisado por:		
..... Firma		..... Firma		

**Figura 55 -** Formato Producción Diarias - Ventas

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>PRODUCCIÓN DIARIA</b> <b>RECETA COMPLEMENTARIA</b> (COCINA - PASTELERÍA - PASTELERÍA) <b>LOGO</b> <b>Empresa Hostelera ABC</b> FECHA: .....					
Tipo de Preparación	Cantidad Producida	Unidad Medida	Ingredientes	Cantidad	Unidad Medida
Elaborado por:			Revisado por:		
..... Firma			..... Firma		

**Figura 56 -** Formato Producción Diarias – Recetas Complementarias

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>PRODUCCIÓN EVENTOS</b>				
<b>LOGO</b>		(COCINA - PASTELERÍA - PASTELERÍA)		
<b>Empresa Hostelera ABC</b>				
FECHA: .....				
NOMBRE CLIENTE: .....				
No. ORDEN EVENTO: .....				
Tipo de Preparación	No. de Platos Preparados	Ingredientes	Cantidad	Unidad Medida
Elaborado por:		Revisado por:		
.....		.....		
Firma		Firma		

**Figura 57 - Formato Producción Eventos**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

<b>PRODUCCIÓN BUFFET</b>				
<b>LOGO</b>		(COCINA - PASTELERÍA - PASTELERÍA)		
<b>Empresa Hostelera ABC</b>				
FECHA: .....				
TIPO DE BUFFET: Desayuno ..... Almuerzo ..... Cena ..... Dominical ..... Ensaladas ..... Otros .....				
Tipo de Preparación	Ingredientes	Cantidad	Unidad de Medida	No. de Platos Preparados
Elaborado por:		Revisado por:		
.....		.....		
Firma		Firma		

**Figura 58 - Formato Producción Buffet**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

COMANDA		
LOGO	Empresa Hostelera ABC No. 0001	
FECHA: .....	No. MESA: .....	No. CLIENTES: .....
NOMBRE (CÓDIGO) MESERO: .....		
Cantidad	Preparaciones	Observación
	<i>Entrada</i>	
	<i>Plato Fuerte</i>	
	<i>Pastre</i>	

**Figura 59 - Formato de Comanda**

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Bachs & Vives, 2002)

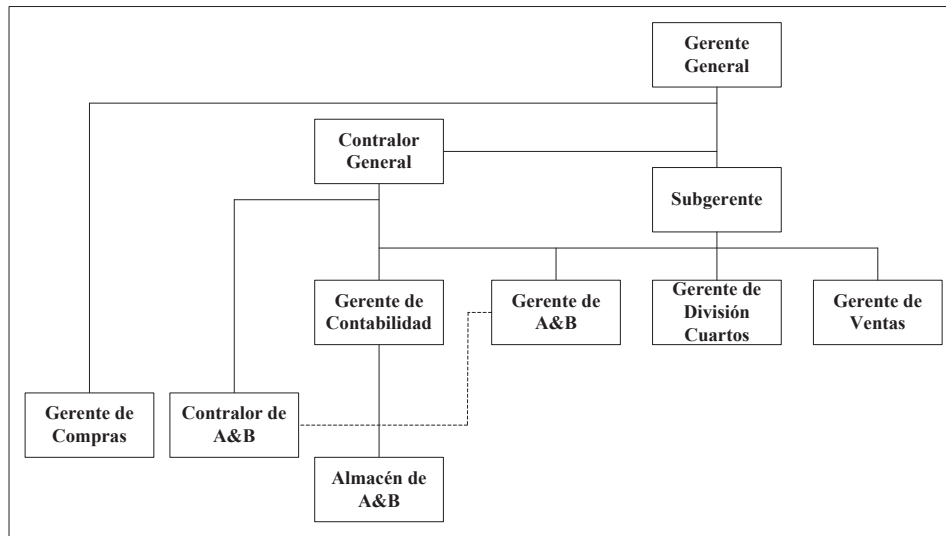
LOGO		INSTRUCTIVO DE EVENTOS	
		Empresa Hostelera ABC	
No. Orden de Evento:		000001	
Lugar y Fecha del Evento:		Ciudad, dd/mm/aaaa	
Tipo de Evento:		Desayuno, Almuerzo, Coctel, etc.	
Nombre Salón o Dirección Catering:			
Nombre o Razón Social Cliente:			
RUC Cliente:			
Dirección Cliente:			
Teléfono Cliente:			
Nombre del Contacto:			
Teléfono Contacto:		E-mail Contacto:	
No. de Invitados:			
Forma de Pago:			
Hora Inicio Evento:			
DETALLE PRODUCCIÓN		DETALLE SERVICIO	
TIPO DE MENÚ	CANTIDAD	Montaje Salón: _____	
MENÚ "A"		Tipo de Mantelería: _____	
Entrada	xx	Tipo de Servicio: _____	
Plato Fuerte	xx	Hora Servicio Alimentos: _____	
Guarniciones	xx	Hora Servicio Bebidas: _____	
Postre	xx	Equipos Alquilados: Micrófono, Amplificación,	
Bebidas	xx	Retroproyector, Disco Móvil, etc.	
Observaciones Producción:		Observaciones Servicio:	
PRECIO POR PERSONA:	_____	<b>ÁREAS INVOLUCRADAS</b> Alimentos y Bebidas Producción Alimentos y Bebidas Servicio Gerencia General / Administración Gerencia Financiera / Contabilidad Gerencias Comercial / Departamento de Ventas Compras y Almacén Caja / Facturación	
TOTAL INVITADOS:	_____		
SUBTOTAL:	_____		
IMPUESTOS:	_____		
TOTAL:	_____		
ADELANTO:	_____		
SALDO:	_____		

**Figura 60 - Formato de Instructivo de Eventos**

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

**ANEXO 32 -** Organigrama del área de Contabilidad de Costos

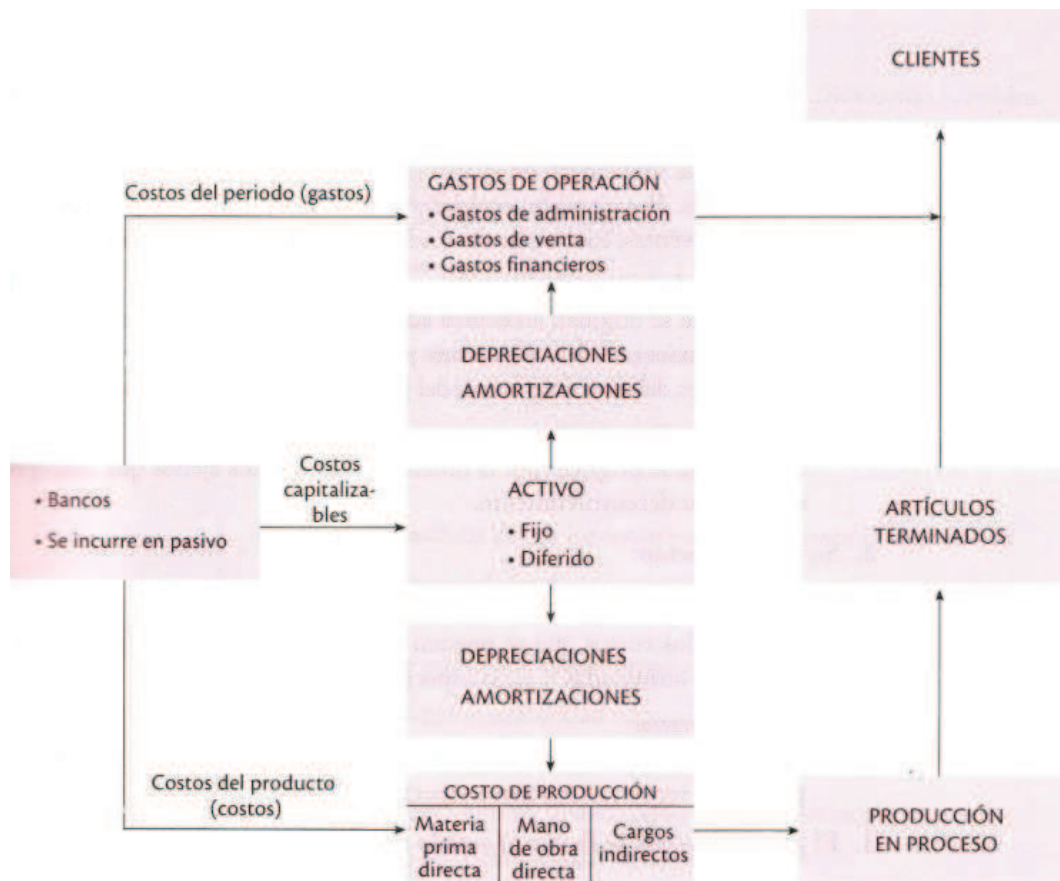


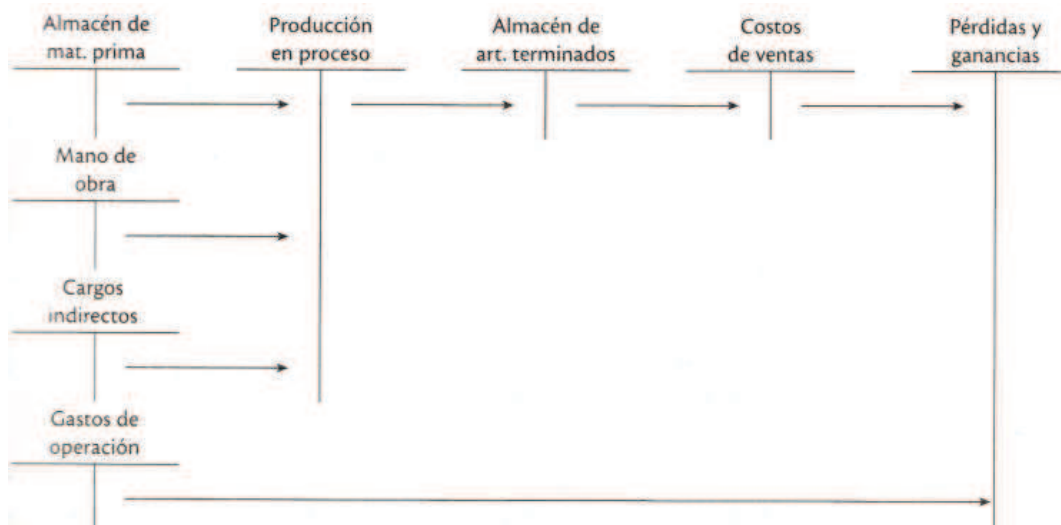
**Figura 61 -** Organigrama para ubicar al Contralor General, al Contralor de Alimentos y Bebidas y la Jefe de Compras y Almacén

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Youshimatz Nava (a), 2006, pág. 28)

**ANEXO 33 -** Relación entre Costos del Período, Capitalizables y del Producto



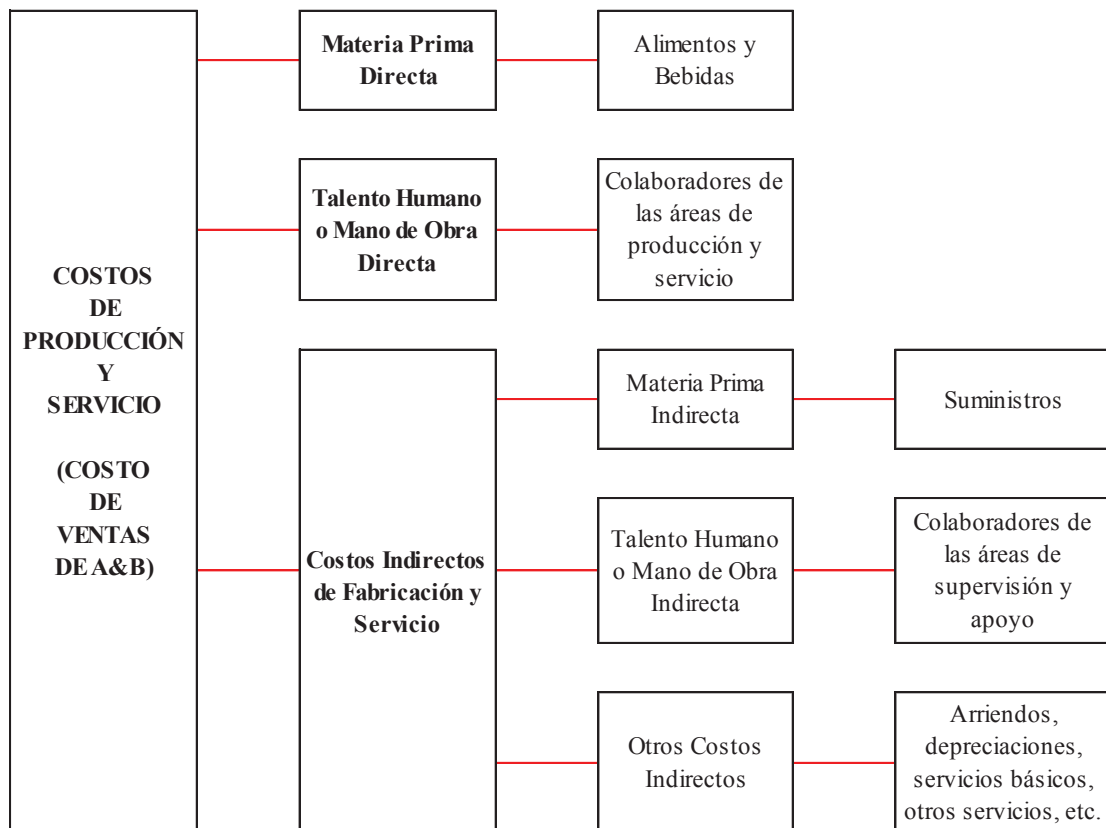


**Figura 62 -** Relación entre Costos del Período, Capitalizables y del Producto.

**ELABORADO POR:** (García Colín, 2008)

**FUENTE:** (Contabilidad de Costos, pág. 11)

**ANEXO 34 -** Elementos del Costo de Producción



**Figura 63 -** Elementos del Costos de Producción de Alimentos y Bebidas

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

## ANEXO 35 - Estados Financieros

<b>ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)</b>		
<b>Al 31 de Diciembre de 20XX</b>		
<b>RESTAURANTE "XYZ"</b>		
<b>(+) Ventas Netas</b>		<b>\$ xxxx</b>
(+ Ventas Alimentos y Bebidas	\$ xxxx	
(-) Devoluciones en Ventas	\$ xxxx	
(-) Descuentos en Ventas	\$ xxxx	
<b>(-) Costo de Ventas Alimentos y Bebidas</b>		<b>\$ xxxx</b>
(+ Costo de Materia Prima Utilizada	\$ xxxx	
(+ Inventario Inicial Materias Primas	\$ xxxx	
(+ Compras	\$ xxxx	
(=) Materia Prima Disponible	\$ xxxx	
(-) Inventario Final de Materias Primas	\$ xxxx	
(+ Costo de Mano de Obra Directa	\$ xxxx	
(+ Costos Indirectos de Fabricación	\$ xxxx	
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ xxxx</b>
<b>(-) Gastos</b>		<b>\$ xxxx</b>
(+ Gastos Administrativos	\$ xxxx	
(+ Gastos Ventas	\$ xxxx	
(+ Gastos Financieros	\$ xxxx	
<b>(=) Utilidad Neta de Operación</b>		<b>\$ xxxx</b>
(+) Otros Ingresos	\$ xxxx	
(-) Otros Egresos	\$ xxxx	
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>		<b>\$ xxxx</b>
(-) 15% Utilidades Trabajadores	\$ xxxx	
<b>(=) Utilidad Neta antes de Impuestos</b>		<b>\$ xxxx</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ xxxx	
<b>(=) Utilidad para Acreedores</b>		<b>\$ xxxx</b>

Figura 64 - Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>Al 31 de Diciembre de 20XX</b>		
<b>RESTAURANTE "XYZ"</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Circulante</b>		<b>\$ xxxx</b>
Caja	\$ xxxx	
Cuentas por Cobrar	\$ xxxx	
Inventario de Materias Primas	\$ xxxx	
Otros	\$ xxxx	
<b>Activo Fijo</b>		<b>\$ xxxx</b>
Terrenos	\$ xxxx	
Edificios	\$ xxxx	
Maquinaria y Equipos	\$ xxxx	
Muebles y Enceres	\$ xxxx	
Vehículos	\$ xxxx	
Tecnología (Software y Hardware)	\$ xxxx	
(-) Depreciación Acumulada <sup>1</sup>	\$ xxxx	
<b>Otros Activos</b>		<b>\$ xxxx</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ XXXX</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>Pasivo Circulante</b>		<b>\$ xxxx</b>
Cuentas por Pagar	\$ xxxx	
Documentos por pagar	\$ xxxx	
Salarios por Pagar	\$ xxxx	
Impuestos Pagar	\$ xxxx	
Utilidades Trabajadores por pagar	\$ xxxx	
<b>Patrimonio</b>		<b>\$ xxxx</b>
Capital Social	\$ xxxx	
Utilidad Acumulada	\$ xxxx	
Utilidad del Ejercicio	\$ xxxx	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ XXXX</b>
<p>1. La Depreciación Acumulada de Activos Fijos en las áreas de Producción y Servicio son registradas en el CIF&amp;S, para el cálculo del Costo de Ventas de A&amp;B.</p> <p><b>Fórmula de Comprobación:</b> <math>ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO</math></p>		

**Figura 65 - Balance General**

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

**ANEXO 36 - Receta Estándar de Costos y Precio de Venta Sugerido**

**Tabla 26 - Receta Estándar de Venta con Costos**

<b>RECETA ESTÁNDAR</b>				
<b>NOMBRE PLATO:</b>		PESCADO EN SALSA DE CAMARÓN		
<b>No. PORCIONES:</b>		8 porción		
<b>PESO PORCIÓN:</b>		400 gramos		
<b>TIPO PREPARACIÓN:</b> PLATO FUERTE				
<b>Tipo de Receta</b>				
Básica	X	Complementaria		
Ingrediente	Cantidad	Unidad Media	Costo Unitario	Costo Total
Pescado Entero	1.440	g.	\$ 0,00766	\$ 11,03040
Arroz Blanco*	720	g.	\$ 0,00200	\$ 1,44000
Salsa de Camarón*	360	g.	\$ 0,00620	\$ 2,23200
Guarnición Ensalada*	480	g.	\$ 0,00800	\$ 3,84000
Patacones*	200	g.	\$ 0,00013	\$ 0,02600
Limón	40	g.	\$ 0,00080	\$ 0,03200
*Recetas Complementarias		<b>Subtotal Receta</b>		<b>\$ 18,6004</b>
		Extras	5%	\$ 0,9300
		<b>Costo Total Receta</b>		<b>\$ 19,5304</b>
		<b>Costo por Porción</b>		<b>\$ 2,44</b>
		<b>Costo por Gramo</b>		<b>\$ 0,04883</b>
		<b>Costo Potencial</b>		<b>29,77%</b>
		<b>PVP</b>		<b>\$ 8,20</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Investigación Propia

**Tabla 27 - Cálculo del Costo de Producción**

<b>COSTO MO Y CIF</b>		
Descripción	Monto	
Arriendo	\$ 1.200,00	mensual
Sueldos y Salarios	\$ 1.800,00	mensual
Materia Prima Indirecta	\$ 125,00	mensual
Depreciación	\$ 825,00	mensual
Reposiciones	\$ 135,00	mensual
Seguros	\$ 125,00	mensual
TV pagada	\$ 45,00	mensual
Gas	\$ 135,00	mensual
Luz	\$ 285,00	mensual
Agua	\$ 175,00	mensual
<b>Costo Total MO y CIF</b>	<b>\$ 4.850,00</b>	
<b>Cantidad Total Ventas</b>	<b>3.580</b>	
<b>Costo Unitario MO y CIF</b>	<b>\$ 1,35</b>	



<b>COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA (MP)</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Costo por Porción</b>	<b>Cantidad de Venta</b>	<b>Costo Total MP</b>
Entrada 1	\$ 0,75	595	\$ 446,25
Entrada 2	\$ 0,90	635	\$ 571,50
<b>Pescado Salsa Camarón</b>	<b>\$ 2,44</b>	515	<b>\$ 1.257,27</b>
Plato Fuerte 2	\$ 2,05	525	\$ 1.076,25
Postre 1	\$ 0,40	610	\$ 244,00
Bebida 1	\$ 0,20	720	\$ 144,00
Bebida 2	\$ 0,45	680	\$ 306,00
<b>TOTAL</b>		<b>4.280</b>	<b>\$ 4.045,27</b>

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario Producción</b>	<b>Cantidad de Venta</b>	<b>Costo Total Producción</b>
Entrada 1	\$ 1,80	595	\$ 1.071,83
Entrada 2	\$ 1,95	635	\$ 1.239,14
<b>Pescado Salsa Camarón</b>	<b>\$ 3,49</b>	515	<b>\$ 1.798,74</b>
Plato Fuerte 2	\$ 3,10	525	\$ 1.628,24
Postre 1	\$ 1,45	610	\$ 885,36
Bebida 1	\$ 1,25	720	\$ 901,01
Bebida 2	\$ 1,50	680	\$ 1.020,95
<b>TOTAL</b>		<b>4.280</b>	<b>\$ 8.545,27</b>
<b>Costo Total MO + Costo Total MP y CIF</b>			<b>\$ 8.545,27</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

**Tabla 28 -** Cálculo del Precio de Venta Sugerido

<b>PRECIO DE VENTA SUGERIDO</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario Producción</b>	<b>Utilidad</b>		<b>PVSug</b>
		<b>%</b>	<b>Monto</b>	
Entrada 1	\$ 1,80	75%	\$ 1,35	\$ 3,15
Entrada 2	\$ 1,95	69%	\$ 1,35	\$ 3,30
<b>Pescado Salsa Camarón</b>	<b>\$ 3,49</b>	110%	<b>\$ 3,84</b>	<b>\$ 7,33</b>
Plato Fuerte 2	\$ 3,10	130%	\$ 4,03	\$ 7,13
Postre 1	\$ 1,45	30%	\$ 0,44	\$ 1,89
Bebida 1	\$ 1,25	40%	\$ 0,50	\$ 1,75
Bebida 2	\$ 1,50	50%	\$ 0,75	\$ 2,25

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

**ANEXO 37 - Costo Potencial y Costo Potencial Ponderado**

**Tabla 29 - Costo Potencial**

Descripción	Costo por Porción	COSTO POTENCIAL	
		PVP	Costo Potencial
Entrada 1	\$ 0,74	\$ 2,75	26,91%
Entrada 2	\$ 1,19	\$ 3,00	39,67%
Plato Fuerte 1	\$ 2,13	\$ 7,15	29,81%
Plato Fuerte 2	\$ 2,61	\$ 7,15	36,50%
Postre 1	\$ 0,33	\$ 1,75	18,86%
Bebida 1	\$ 0,38	\$ 1,85	20,80%
Bebida 2	\$ 0,41	\$ 2,50	16,22%

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

**Tabla 30 - Costo Potencial Ponderado**

Descripción	Cantidad de Venta	COSTO POTENCIAL PONDERADO	
		Costo Potencial	PRODUCTO
Entrada 1	510	26,91%	137,24
Entrada 2	476	39,67%	188,81
Plato Fuerte 1	535	29,81%	159,49
Plato Fuerte 2	482	36,50%	175,95
Postre 1	530	18,86%	99,94
Bebida 1	673	20,80%	139,98
Bebida 2	322	16,22%	52,24
<b>TOTAL</b>	<b>3.528</b>		<b>953,66</b>
<b>COSTO POTENCIAL PONDERADO</b>			<b>27,03%</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

## ANEXO 38 - Determinación del Universo de Estudio

Tabla 31 - Proceso de Determinación de las Empresas Hosteleras Objeto de Estudio

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA	MESAS <i>m</i>	PLAZAS <i>p</i>	COLABORADOR <i>c</i>	
Agencias de Viajes						
Alojamiento	Alberge					
	Apartamento Turístico					
	Cabaña					
	Hostal	Primera				
		Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$	
		Tercera	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$	
	Hostal Residencia					
	Hostería					
	Hotel	Lujo				
		Primera				
		Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$	
		Tercera	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$	
		Cuarta	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$	
	Hotel Apartamento					
Hotel Residencia						
Motel						
Pensión						
Casinos, Salas de Juegos e Hipódromos						
Comidas y Bebidas (A&B)	Bar					
	Cafetería	Primera				
		Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$2 \geq C \leq 99$	
		Tercera	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$2 \geq C \leq 99$	
		Cuarta	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$2 \geq C \leq 99$	
	Fuente de Soda	Lujo				
		Primera				
		Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$1 \geq C \leq 99$	
		Tercera	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$1 \geq C \leq 99$	
	Restaurante	Lujo				
		Primera				
		Segunda	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$	
		Tercera	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$	
	Cuarta	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$		

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	CATEGORÍA	MESAS <i>m</i>	PLAZAS <i>p</i>	COLABORADOR <i>c</i>	
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Bolera					
	Centro de Convención					
	Discoteca					
	Peña					
	Pista de Patinaje					
	Sala de Baile					
	Sala de Recepciones y Banquetes	Lujo				
		Primera				
		Segunda		$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$
Termas y Balnearios						
Transporte Turístico						

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: (Catastro de la Provincia de Pichincha, 2012)

## ANEXO 39 - Tabulación Encuestas

### PREGUNTA 1: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

#### PREGUNTA 1.1. CARGO DEL ENCUESTADO.

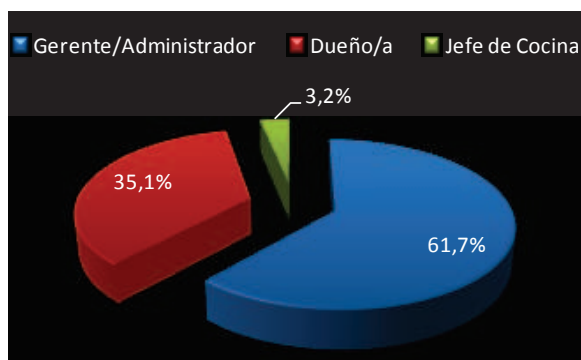
**Análisis:** Casi la totalidad de los encuestados son los Gerente/Administrador (61,7%) y Dueño/a (35,1%), con los cual se obtiene que el 96,8%, son los encargados de la dirección de la empresa y por ende deberían contar con conocimientos para controlar los costos, y el 3,2% restante fueron los “Jefes de Cocina”, los cuales también pueden tener conocimientos sobre el tema y de la operación en sí, es por esta razón que se puede determinar que la información obtenida tiene una alta fiabilidad.

**Tabla 32 -** Pregunta 1.1. Datos Generales de la Empresa – Cargo del Encuestado

Respuesta	TOTAL	%
Gerente/Administrador	58	61,7%
Dueño/a	33	35,1%
Jefe de Cocina	3	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas



**Figura 66 -** Pregunta 1.1. Datos Generales de la Empresa – Cargo del Encuestado

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### **PREGUNTA 1.2. LA EMPRESA PERTENECE A UNA...**

**Análisis:** Esta respuesta se la utilizó como un filtro puesto que una de las características de las empresa objeto de estudio es que sean Persona Natural, por lo que se eliminó algunas encuestas realizadas a Personas Jurídicas, es por esta razón que la respuesta obtenida fue de 94 personas naturales es decir el 100% de los encuestados.

### **PREGUNTA 1.3. TIPO DE EMPRESA.**

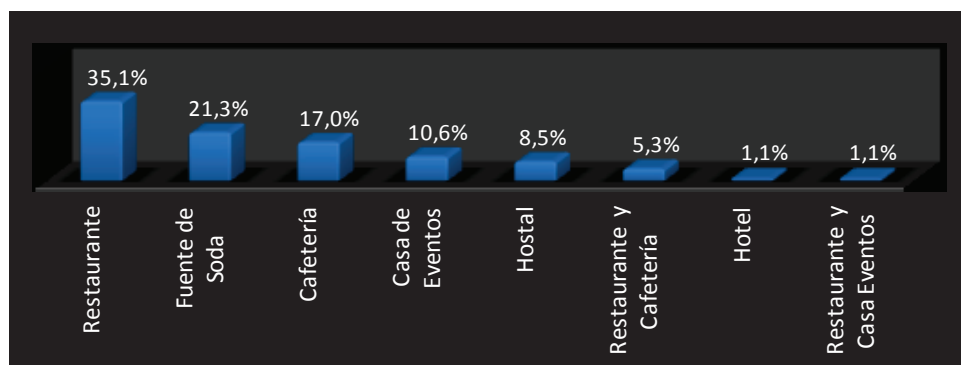
**Análisis:** Las empresas hosteleras analizadas están divididas en empresas Gastronómicas con un 79,8%, siendo estas treinta y tres Restaurantes, veinte Fuentes de Soda, dieciséis Cafeterías, y se tiene seis empresas que no concuerdan con la clasificación por Tipo de Actividad del catastro del MINTUR (2012), siendo estas cinco Restaurante y Cafetería y un Restaurante y Casa de Eventos, los que nos da un total de setenta y cinco (75) establecimientos. En empresas de Alojamiento con un 9,6%, siendo esta ocho Hostales y un Hotel, lo que nos da un total de nueve (9) empresas. Y en empresas de Recreación, Diversión y Esparcimiento con un 10,6%, siendo estas diez Casas de Eventos, con lo cual se puede identificar la existencia de un error en el Catastro de Pichincha (MINTUR, 2012), puesto que en este se determinó un total de ocho (8) Casas de Eventos.

**Tabla 33 -** Pregunta 1.3. Datos Generales de la Empresa – Tipo de Empresa

Respuesta	TOTAL	%
Restaurante	33	35,1%
Fuente de Soda	20	21,3%
Cafetería	16	17,0%
Casa de Eventos	10	10,6%
Hostal	8	8,5%
Restaurante y Cafetería	5	5,3%
Hotel	1	1,1%
Restaurante y Casa Eventos	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas

**Figura 67 -** Pregunta 1.3. Datos Generales de la Empresa – Tipo de Empresa

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas

#### PREGUNTA 1.4. CATEGORÍA DE LA EMPRESA.

**Análisis:** Las empresas hosteleras estudiadas pertenecen casi en su totalidad a Segunda y Tercera categoría (95,7%) estando divididas en cincuenta y seis (56) establecimientos de segunda (59,6%), siendo estas siete cafeterías, ocho casas de eventos, diecisiete fuentes de soda, tres hostales, un hotel, quince restaurantes, cuatro restaurante y cafetería y un restaurante y casa de eventos. Treinta y cuatro (34) locales de Tercera categoría (36,2%), siendo estas nueve cafeterías, dos casas de eventos (en el catastro no se identificó ninguna de estas empresa de esta categoría), dos fuentes de soda, cuatro hostales, dieciséis restaurantes y un restaurante y cafetería. Tres (3) empresas de Cuarta categoría (3,2%), siendo estas una fuente de soda (en el catastro de Pichincha no se existe esta categoría para este tipo de establecimientos) y dos restaurantes. Y un (1) establecimiento

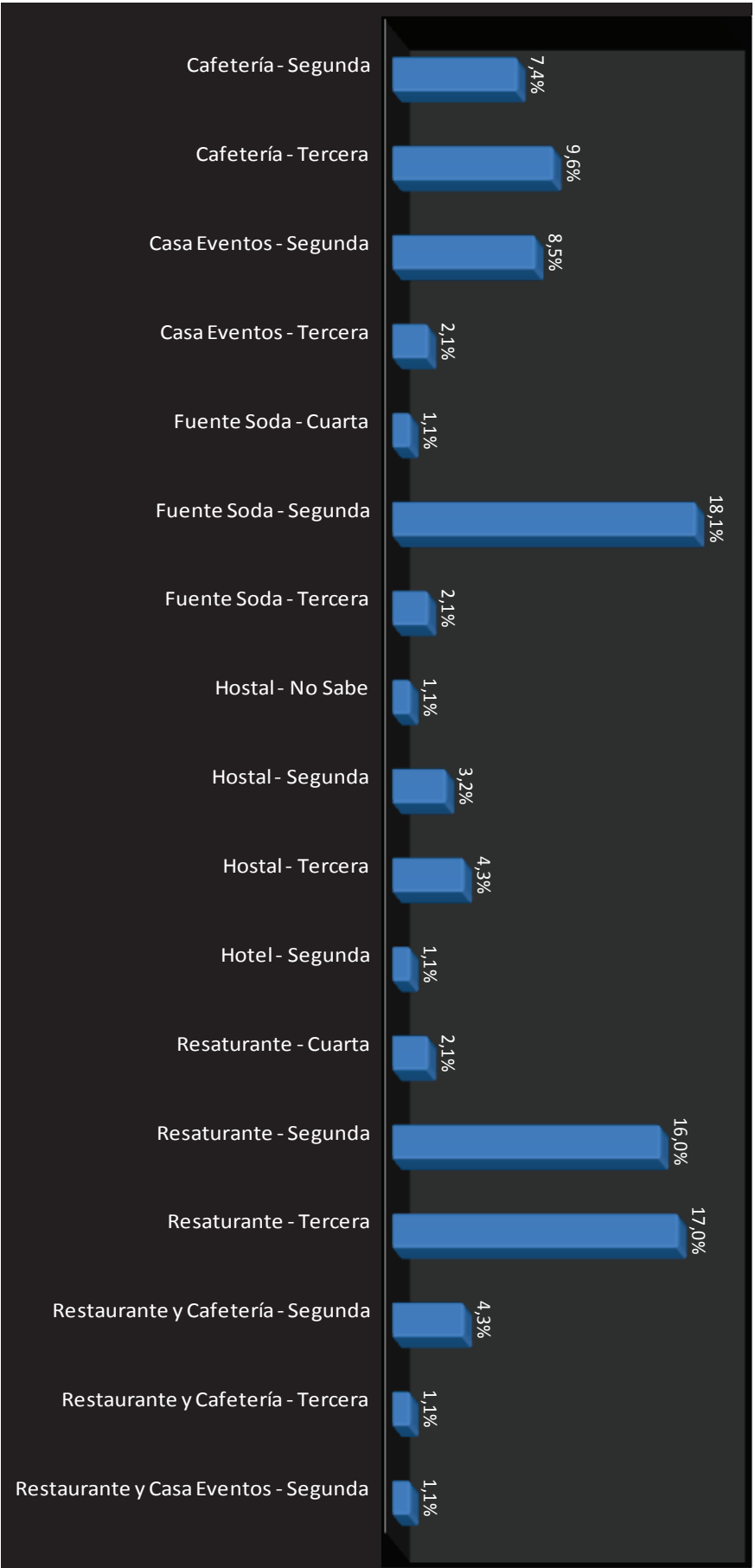
que No Sabe su categoría (1,1%), siendo este un hostel. Además esta pregunta también fue utilizada como filtro y en por esta razón se eliminaron las empresas pertenecientes a la categoría de Primera independientemente del Tipo de Actividad.

**Tabla 34 -** Pregunta 1.4. Datos Generales de la Empresa – Categoría de la Empresa

<b>Respuesta</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Cafetería - Segunda	7	7,4%
Cafetería - Tercera	9	9,6%
Casa Eventos - Segunda	8	8,5%
Casa Eventos - Tercera	2	2,1%
Fuente Soda - Cuarta	1	1,1%
Fuente Soda - Segunda	17	18,1%
Fuente Soda - Tercera	2	2,1%
Hostal - No Sabe	1	1,1%
Hostal - Segunda	3	3,2%
Hostal - Tercera	4	4,3%
Hotel - Segunda	1	1,1%
Resaturante - Cuarta	2	2,1%
Resaturante - Segunda	15	16,0%
Resaturante - Tercera	16	17,0%
Restaurante y Cafetería - Segunda	4	4,3%
Restaurante y Cafetería - Tercera	1	1,1%
Restaurante y Casa Eventos - Segunda	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 68 -** Pregunta 1.4. Datos Generales de la Empresa – Categoría de la Empresa

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



### PREGUNTA 1.5. ¿QUÉ TIPO DE COMIDA EXPENDE?

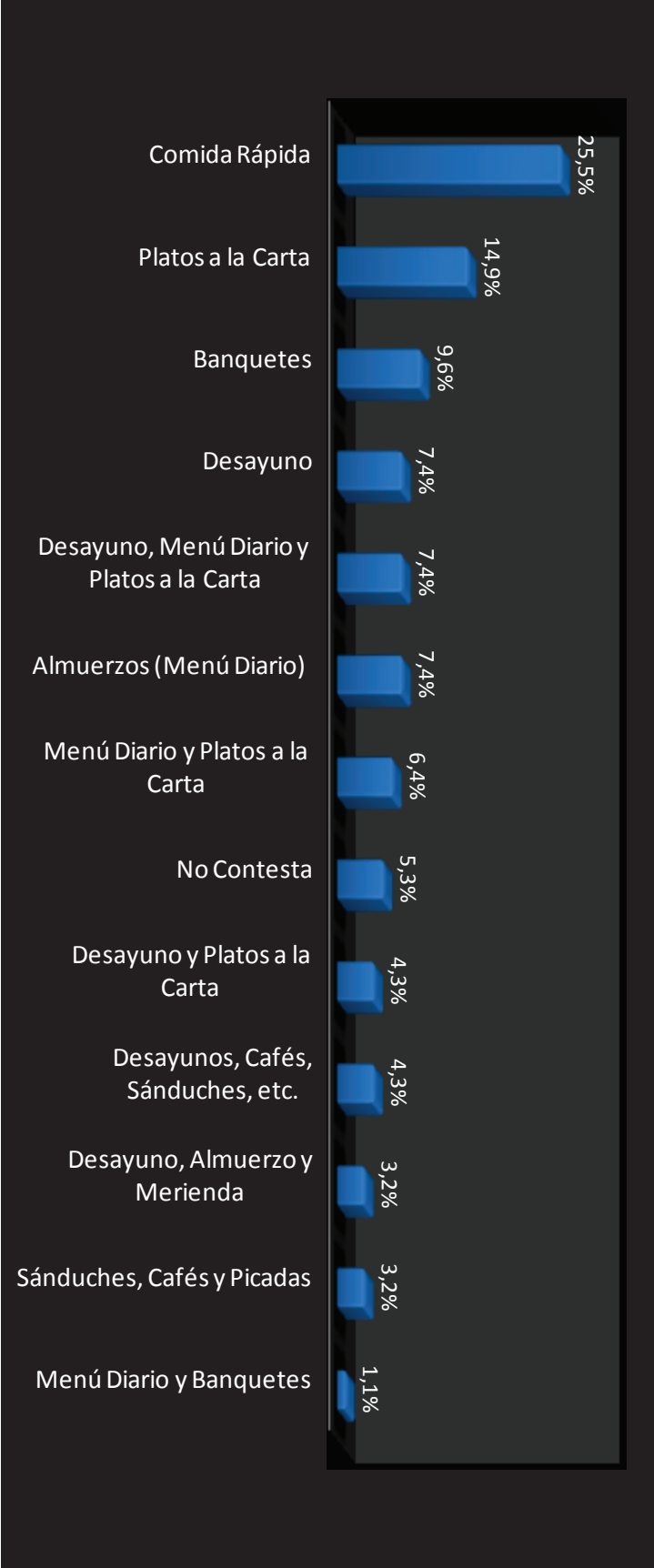
**Análisis:** Por el tipo de comida que expenden los locales analizados se puede determinar que el 70,1% cuentan con una oferta variada de A&B preparados y 29,9% de estos brindan un monoproducto, siendo estos Comida Rápida (25,5%) y Desayuno (7,4%), si bien en estos últimos el control se limita a poca A&B preparados y por ende a una poca variedad de materias primas, el control de costos es igualmente necesario pero omitiendo algunos procesos que son innecesarios para este tipo de empresas, como por ejemplo en los locales que expenden comida rápida, que en su gran mayoría, no cuentan con servicio a la mesa. Se debe señalar que el grupo Almuerzos (Menú Diario), si bien oferta un monoproducto, en este se utiliza el menú cíclico y ofertan opciones limitadas de diferentes tipos de preparaciones.

**Tabla 35 -** Pregunta 1.5. Datos Generales de la Empresa – ¿Qué tipo de Comida Expende?

Respuesta	TOTAL	%
Comida Rápida	24	25,5%
Platos a la Carta	14	14,9%
Banquetes	9	9,6%
Desayuno	7	7,4%
Desayuno, Menú Diario y Platos a la Carta	7	7,4%
Almuerzos (Menú Diario)	7	7,4%
Menú Diario y Platos a la Carta	6	6,4%
No Contesta	5	5,3%
Desayuno y Platos a la Carta	4	4,3%
Desayunos, Cafés, Sánduches, etc.	4	4,3%
Desayuno, Almuerzo y Merienda	3	3,2%
Sánduches, Cafés y Picadas	3	3,2%
Menú Diario y Banquetes	1	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas



**Figura 69 -** Pregunta 1.5. Datos Generales de la Empresa – ¿Qué tipo de Comida Expende?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

## PREGUNTA 2. EN LA EMPRESA, LAS COMPRAS DE MATERIA PRIMA ESTÁ A CARGO DE:

**Análisis:** La mayoría de las empresas encuestadas, el 79,8%, tienen un responsable para la compra de materias primas, si bien se puede creer que esto les da una ventaja en el control de este proceso, es necesario analizar quién lo está realizando, para determinar si es la persona idónea para la función, en cambio los 19 locales (20,2%) en los que varias personas realizan este proceso si bien se puede tornar difícil de controlar al no existir un responsable, primero se debe analizar quiénes son estas personas encargadas.

**Tabla 36 -** Pregunta 2. En la Empresa, las Compras de Materia Prima está a Cargo de:

Respuesta	TOTAL	%
Una persona	75	79,8%
Varias Personas	19	20,2%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 70 -** Pregunta 2. En la Empresa, las Compras de Materia Prima está a Cargo de:

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

## PREGUNTA 2.1. ¿QUIÉN ES LA PERSONA ENCARGADA? – RESPUESTA: UNA PERSONA

**Análisis:** Con las respuestas obtenidas se puede determinar que 41 de las empresas encuestadas (43,6%) pueden tener inconvenientes en el control de compras, puesto que en 27 de estas el encargado es el Bodeguero, estando la falencia en que la misma persona que compra es la misma que recibe y almacena el producto, lo que puede derivar en un control inadecuado de los estándares al no existir una contraposición de criterios. En el caso de los locales en los que el personal de cocina está a cargo de las compras, 14 de estos (14,9%),

la falencia está en que la misma persona que compra es la misma que utiliza las materias primas, sobre todo si el encargado de compras es el Jefe de Cocina (4,3%) y esto se puede agravar si la misma persona también está encada de la recepción y almacenamiento de las mismas. En cambio en 34 de estas (45,3%) al ser los Dueños (12), Administrador (20) y Asistente Administrativo (2) las falencias pueden ser menores, puesto que ellos son los encargados directos del control y dirección de la empresa.

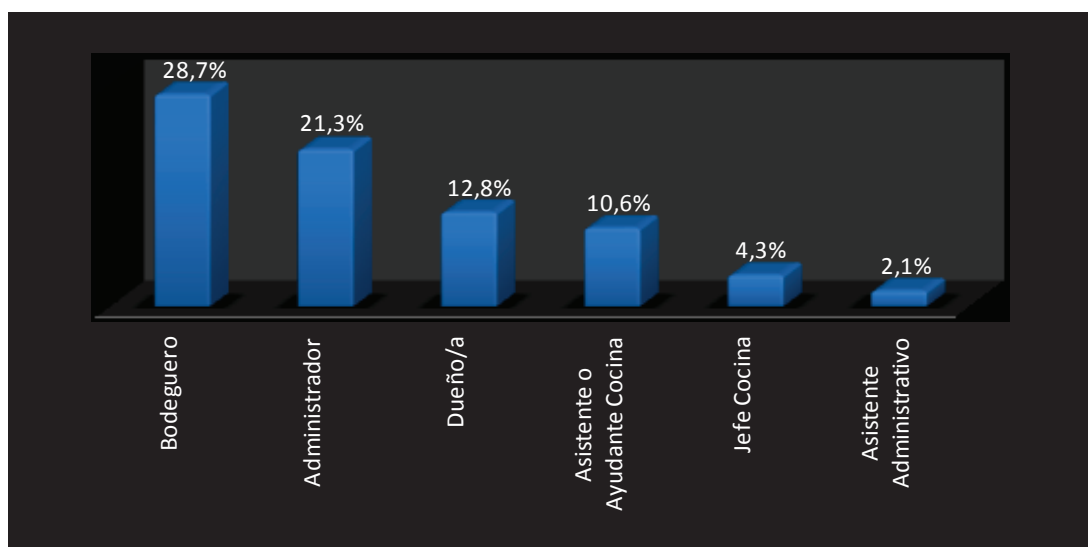
**Tabla 37 -** Pregunta 2.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona

Respuesta	TOTAL	%	%*
Bodeguero	27	36,0%	28,7%
Administrador	20	26,7%	21,3%
Dueño/a	12	16,0%	12,8%
Asistente o Ayudante Cocina	10	13,3%	10,6%
Jefe Cocina	4	5,3%	4,3%
Asistente Administrativo	2	2,7%	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,0%</b>	<b>79,8%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas



**Figura 71 -** Pregunta 2.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona

(En relación a las 94 empresas)

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 2.2. ¿QUIÉN ES LA PERSONA ENCARGADA? – RESPUESTA: VARIAS PERSONAS**

**Análisis:** De las empresas que cuentan con varios encargados de compras se determina que en 16 de estas (17,0%), las falencias por contar con varias personas pueden ser menores, puesto que los dueños son parte del proceso, el caso de la respuesta Dueño y su Familia (Flia.), con el 11,7%, para evitar errores en el control del proceso de compras es necesario que ellos sean profesionales, en el caso de las respuestas Dueño y Bodeguero y Dueño y Jefe Cocina, con un 4,2%, estos deben tener un control en las compras efectuadas por los bodegueros o los jefes de cocina y en el caso de los encargados de contabilidad (1,1%) si bien no es no debería ser su función, estos no son los encargados de la recepción.

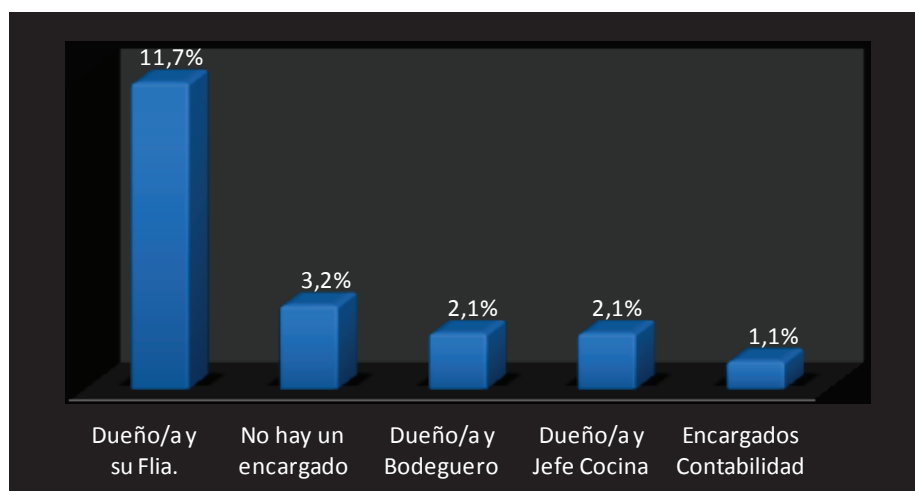
**Tabla 38 -** Pregunta 2.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas

Respuesta	TOTAL	%	%*
Dueño/a y su Flia.	11	57,9%	11,7%
No hay un encargado	3	15,8%	3,2%
Dueño/a y Bodeguero	2	10,5%	2,1%
Dueño/a y Jefe Cocina	2	10,5%	2,1%
Encargados Contabilidad	1	5,3%	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100,0%</b>	<b>20,2%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 72 -** Pregunta 2.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas  
(En relación a las 94 empresas)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 3. LA EMPRESA, CON MAYOR FRECUENCIA, ADQUIERE LAS MATERIAS PRIMAS A:**

**Análisis:** De las 94 empresas encuestadas la gran mayoría adquiere las materias en Mercados (90,4%), en menor medida a Distribuidores (86,2%) y un poco menos de la mitad de estas a Supermercados (47,9%), además se debe señalar que una misma empresa pudo marcar varias respuestas, es así que se determina que 43 de las empresas encuestadas con mayor frecuencia las empresas adquieren los productos a Mercados y Distribuidores, un local adquiere solo a Mercados, 2 a distribuidores, en 45 de estas están adquiriendo sus productos a Supermercados, lo cual puede generar un aumento en el costo, con la siguiente distribución 2 solo a supermercados, 4 a supermercados y distribuidores y 31 a supermercados, mercados y distribuidores.

**Tabla 39 -** Pregunta 3. La Empresa, con Mayor Frecuencia, Adquiere las materias primas a:

Respuesta	TOTAL	%*
Supermercado	45	47,9%
Mercado	85	90,4%
Distribuidor	81	86,2%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	

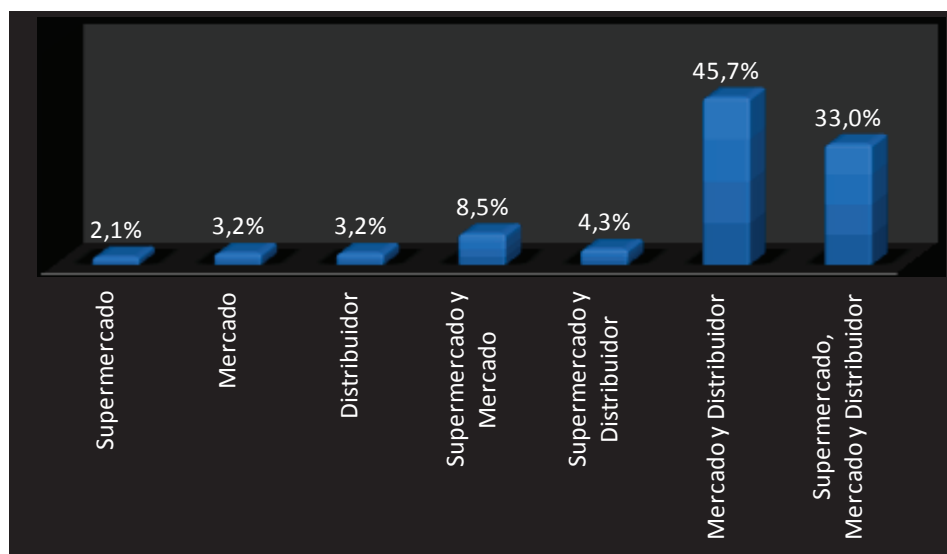
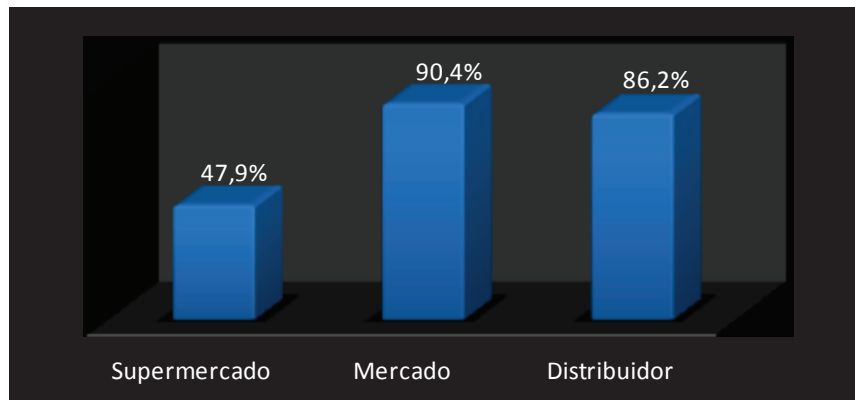
\*En relación al Total de Encuestados (94)

Respuesta	TOTAL	%*
Supermercado	2	2,1%
Mercado	3	3,2%
Distribuidor	3	3,2%
Supermercado y Mercado	8	8,5%
Supermercado y Distribuidor	4	4,3%
Mercado y Distribuidor	43	45,7%
Supermercado, Mercado y Distribuidor	31	33,0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 73 -** Pregunta 3. La Empresa, con Mayor Frecuencia, Adquiere las Materias Primas a:

**ELABORADO POR:** Autor  
**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### PREGUNTA 3.1. SUPERMERCADO: ¿LE ENTREGA COTIZACIONES?

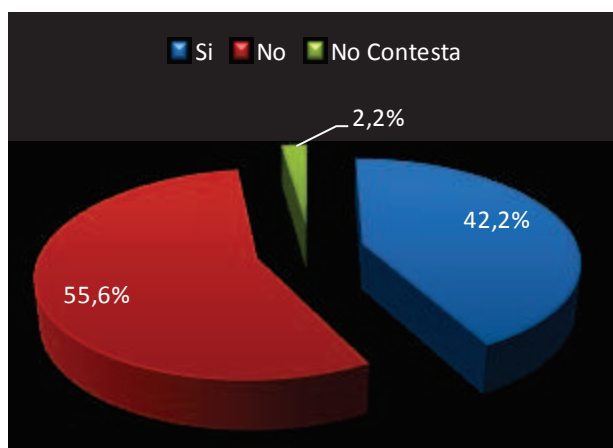
**Análisis:** De las 45 empresas encuestadas que adquieren sus mercaderías en supermercados menos de la mitad (42,2%) tienen acceso a cotizaciones por parte de estos, por lo que se puede inferir que estas las tienen como proveedores habituales, mientras que las 25 empresas restantes que no tienen acceso a esta información solo deben considerarlos como proveedores esporádicos o emergentes, puesto que no se puede controlar los costos si no se conoce de antemano los precios de las materias primas y sus fluctuaciones, para así poder verificar los costos potenciales versus los reales.

**Tabla 40 -** Pregunta 3.1. Supermercado: ¿Le entrega cotizaciones?

Respuesta	TOTAL	%
Si	19	42,2%
No	25	55,6%
No Contesta	1	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 74 -** Pregunta 3.1. Supermercado: ¿Le entrega cotizaciones?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



### PREGUNTA 3.2. MERCADO: ¿LE ENTREGA COTIZACIONES?

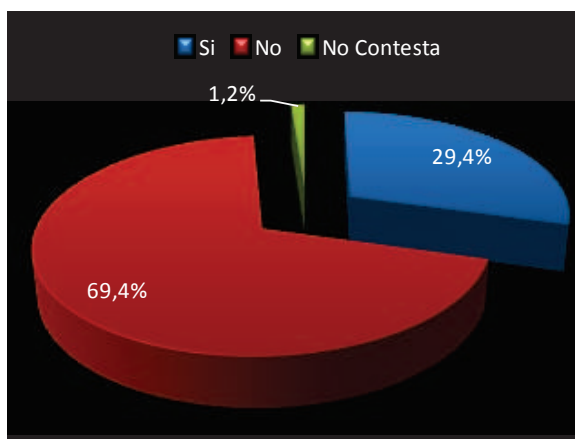
**Análisis:** En el caso de las empresas que están adquiriendo sus productos en los Mercados (85) se agudiza la problemática, puesto que de estas tan solo el 29,4% tiene acceso a cotizaciones de proveedor, mientras que el restante 69,4%, 59 locales, no tiene acceso a esta información, pudiendo generar un problema similar al planteado en la pregunta anterior.

**Tabla 41 -** Pregunta 3.2. Mercado: ¿Le entrega cotizaciones?

Respuesta	TOTAL	%
Si	25	29,4%
No	59	69,4%
No Contesta	1	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 75 -** Pregunta 3.2. Mercado: ¿Le entrega cotizaciones?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### PREGUNTA 3.3. DISTRIBUIDOR: ¿LE ENTREGA COTIZACIONES?

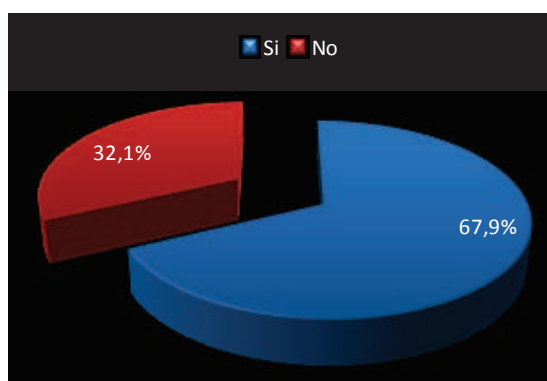
**Análisis:** En cuanto a los 81 establecimientos que adquieren las materias primas a distribuidores, más de la mitad (67,9%) de estos tienen acceso a cotizaciones y el 32,1% que no puede tener problemas similares a los identificados en la pregunta 3.1.

**Tabla 42 -** Pregunta 3.3. Distribuidor: ¿Le entrega cotizaciones?

Respuesta	TOTAL	%
Si	55	67,9%
No	26	32,1%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 76 -** Pregunta 3.3. Distribuidor: ¿Le entrega cotizaciones?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### PREGUNTA 3.4. DISTRIBUIDOR: ¿TIENE SERVICIO A DOMICILIO?

**Análisis:** Casi todos los establecimientos encuestados no contestaron esta pregunta (95,1%), sin poder determinar sus motivaciones por lo que se eliminará esta pregunta del análisis.

**Tabla 43 -** Pregunta 3.4. Distribuidor, ¿Tiene Servicio a Domicilio?

Si	3	3,7%
No	1	1,2%
No Contesta	77	95,1%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 4. ¿LA EMPRESA REALIZA CONTROLES DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS?**

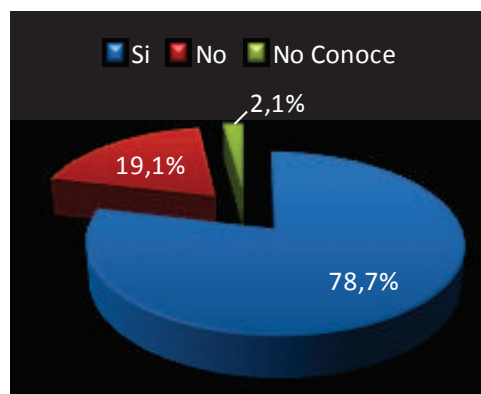
**Análisis:** De las empresas encuestadas el 78,7% de estas si realizan controles de Recepción de mercaderías, para lo cual se llevará a cabo de un análisis de los controles efectuados, en cuanto al 19,1% de las empresas que no están realizando este tipo de control es necesario llevarlo a cabo para el control de la calidad de las materias primas acorde a los estándares de calidad propuestos por cada establecimiento y evitar pérdidas monetarias derivadas del desperdicio de las misma o por fallas en el producto final ofertado.

**Tabla 44 -** Pregunta 4. ¿La Empresa realiza controles de Recepción de materias primas?

Respuesta	TOTAL	%
Si	74	78,7%
No	18	19,1%
No Conoce	2	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 77 -** Pregunta 4. ¿La Empresa realiza controles de Recepción de materias primas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 4.1. RESPUESTA “SI”, ¿CUÁLES DE LOS SIGUIENTES CONTROLES REALIZA?**

**Análisis:** De las 74 empresas que respondieron Si a la pregunta anterior todas realizan controles de Cantidad y Calidad, el 81,1% de estas además realizan controles de los Precios de Compra y tan solo 5 controles de Temperaturas, con lo cual se puede estar recibiendo, sobretodo, géneros cárnicos y lácteos que estén iniciando proceso de putrefacción si son transportados a temperaturas inadecuadas, y ninguna empresa indica la utilización otros tipos de controles en esta área.

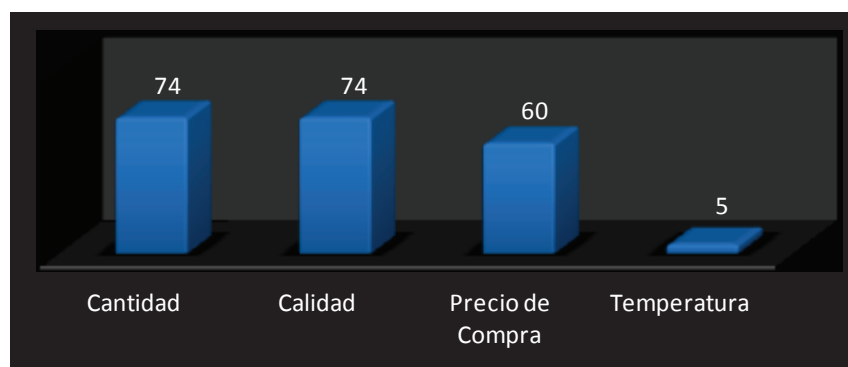
**Tabla 45 -** Pregunta 4.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Cuáles de los siguientes Controles realiza?

Respuesta	TOTAL	%	%*
Cantidad	74	100,0%	78,7%
Calidad	74	100,0%	78,7%
Precio de Compra	60	81,1%	63,8%
Temperatura	5	6,8%	5,3%

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 78 -** Pregunta 4.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Cuáles de los siguientes Controles realiza?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 5. EN LA EMPRESA, EL ÁREA DE BODEGA O ALMACÉN DE MATERIA PRIMA ESTÁ A CARGO DE:**

**Análisis:** La mayoría de las empresas encuestadas, el 74,5%, tienen un responsable para el almacenamiento de materias primas, si bien se puede creer que esto les da un ventaja en el control de esta proceso, es necesario analizar quién lo está realizando, para determinar si es la persona idónea para la función, en cambio los 24 locales (25,4%) en los que varias personas realizan este proceso si bien se puede tornar difícil de controlar al no existir un responsable, primero se debe analizar quiénes son estas personas encargadas.

**Tabla 46 -** Pregunta 5. En la Empresa, el área de Bodega o Almacén de materia prima está a cargo de:

Respuesta	TOTAL	%
Una persona	70	74,5%
Varias Personas	24	25,5%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 79 -** Pregunta 5. En la Empresa, el área de Bodega o Almacén de materia prima está a cargo de:

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### PREGUNTA 5.1. ¿QUIÉN ES LA PERSONA ENCARGADA? – RESPUESTA: UNA PERSONA

**Análisis:** Del total de empresas que cuentan con una persona encargada del área de Almacén (70), se puede determinar que 58 de estas cuentan con un control sobre esta área puesto que en 23 el encargado es el Administrador, 22 cuentan con Bodegueros y en 13 de estas el propio Dueño es el encargado, la falencia se puede dar en las empresas donde el encargado es el administrador, si el mismo se encarga del control de costos. En el caso de las 12 empresas restantes en las que el Ayudante de Cocina (10) o el Jefe de Cocina (2) son los encargados de esta área, la falencia se puede dar en el caso de hurtos en bodega estos son cargados al consumo del área de producción y reflejados en el costo de ventas de alimentos y bebidas.

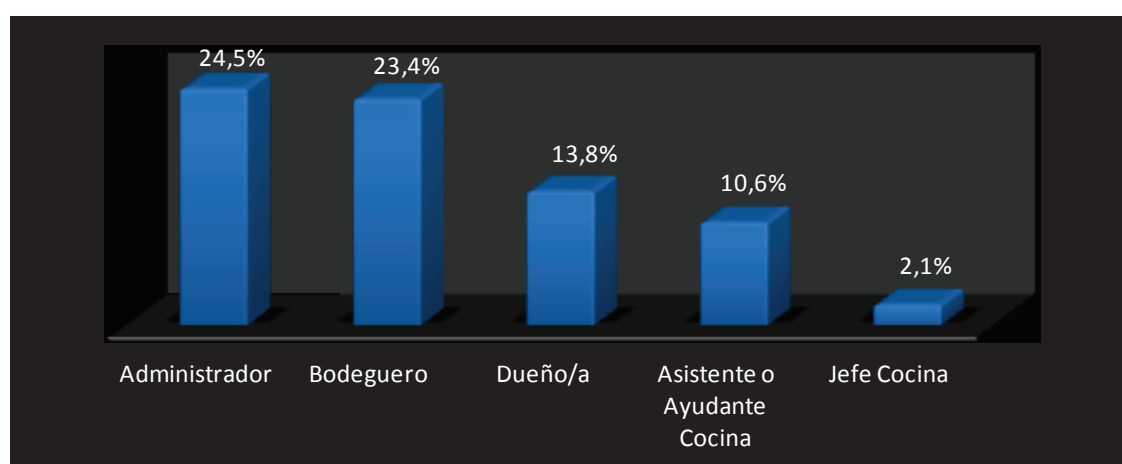
**Tabla 47 -** Pregunta 5.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona

Respuesta	TOTAL	%	%*
Administrador	23	32,9%	24,5%
Bodeguero	22	31,4%	23,4%
Dueño/a	13	18,6%	13,8%
Asistente o Ayudante Cocina	10	14,3%	10,6%
Jefe Cocina	2	2,9%	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>	<b>74,5%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 80 -** Pregunta 5.1. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Una Persona

(En relación a las 94 empresas)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 5.2. ¿QUIÉN ES LA PERSONA ENCARGADA? – RESPUESTA: VARIAS PERSONAS**

**Análisis:** En las empresas que cuentan con varios encargados del área de bodegas se determina que en 17 de estas (18,1%), las falencias por contar con varias personas pueden ser menores, puesto que los dueños son parte del proceso, el caso de la respuesta Dueño y su Familia (Flia.), con el 11,7%, para evitar errores en el control del proceso de compras es necesario que ellos sean profesionales, en el caso de las respuestas Dueño y Administrador, Dueño y Supervisor y Dueño y Bodeguero, con un 6,4%, estos deben tener un control en los despachos efectuadas por los administradores o supervisores, sobre todo si estos son los encargados del control de costos, en el caso de las empresas donde los encargados son Bodeguero y Administrador (1,1%), Asistente de Cocina y Administrador (1,1%) y Administrador y Jefe de Compras (1,1%), el administrador debe tener un seguimiento de los despachos, sobre todo del asistente de cocina puesto que esta persona es la encargada de la utilización de las mismas, y por último en las 4 empresas donde no hay un encargado (4,3%) es muy difícil realizar un control efectivo puesto que todos los colaboradores tienen acceso a los productos almacenados.

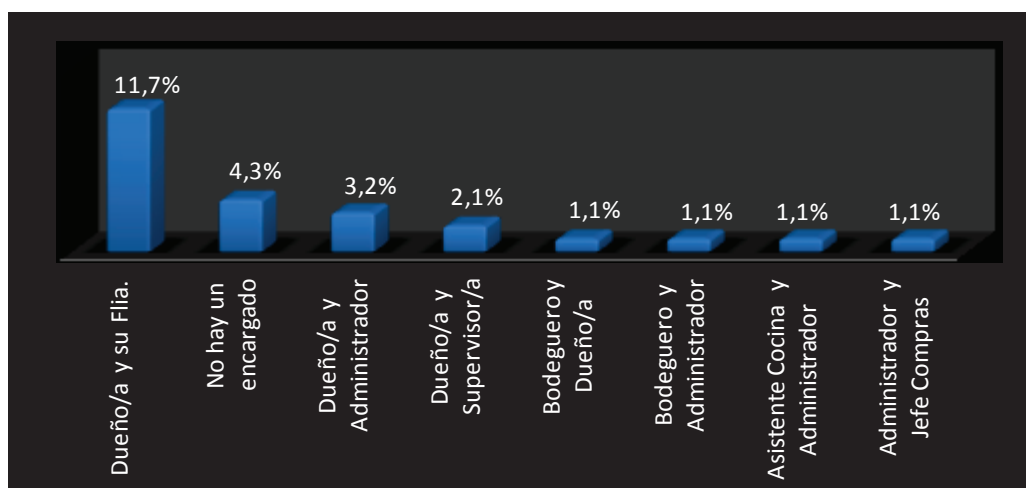
**Tabla 48 -** Pregunta 5.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas

Respuesta	TOTAL	%	%*
Dueño/a y su Flia.	11	15,7%	11,7%
No hay un encargado	4	5,7%	4,3%
Dueño/a y Administrador	3	4,3%	3,2%
Dueño/a y Supervisor/a	2	2,9%	2,1%
Dueño/a y Bodeguero	1	1,4%	1,1%
Bodeguero y Administrador	1	1,4%	1,1%
Asistente Cocina y Administrador	1	1,4%	1,1%
Administrador y Jefe Compras	1	1,4%	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>34,3%</b>	<b>25,5%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 81 -** Pregunta 5.2. ¿Quién es la persona encargada? – Respuesta: Varias Personas  
(En relación a las 94 empresas)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

#### **PREGUNTA 6. EN LA EMPRESA LAS MATERIAS PRIMAS ALMACENADAS ROTAN POR EL SISTEMA:**

**Análisis:** Más de la mitad de las empresas encuestadas, el 66,0%, rotan sus inventarios por medio del sistema FIFO o PEPS (Primero que Entra, Primero que Sale), con lo que están evitando el deterioro de las materias primas derivado del daño o caducidad de las mismas, en caso de las 21 empresas que no utilizan ningún sistema (22,3%) es probable que tengan pérdidas por deterioro si las mercaderías son almacenadas por largos periodos de tiempo y se cuenta con una gran variedad de productos, y en 11 empresas (11,7%) el encuestado no conoce o no sabe cual sistema se utiliza.

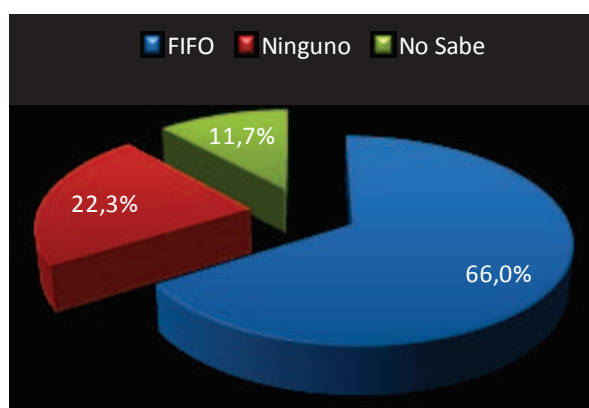
**Tabla 49 -** Pregunta 6. En la Empresa las Materias Primas Almacenadas Rotan por el Sistema

Respuesta	TOTAL	%
FIFO	62	66,0%
Ninguno	21	22,3%
No Sabe	11	11,7%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas





**Figura 82 -** Pregunta 6. En la Empresa las Materias Primas Almacenadas Rotan por el Sistema

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### **PREGUNTA 7. ¿LA EMPRESA TIENE DETERMINADOS LOS STOCKS MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA LAS MATERIAS PRIMAS ALMACENADAS?**

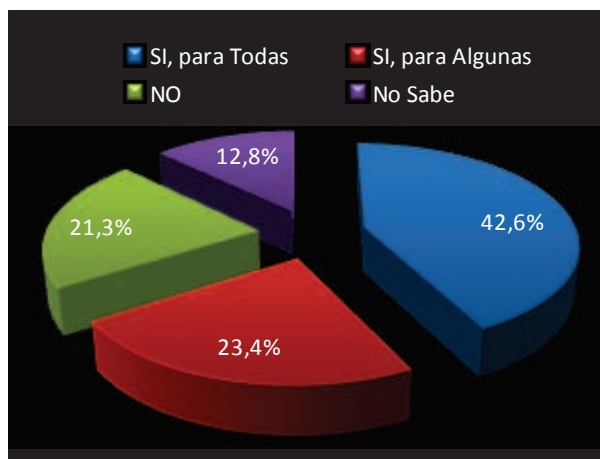
**Análisis:** En cuanto a la determinación de stocks de las mercaderías almacenadas un poco menos de la mitad de las empresas encuestadas (42,6%) los tienen definidos para todas las materias primas, en el caso de las que lo tienen determinado solo para algunas mercaderías, 23,4%, pueden tener falencias al comprar cantidades menores o mayores a las consumidas y entorpecer la operación, en el caso de las empresas que no tienen determinados stocks (21,3%) la falencia explicada se vuelve más grave, y en 12 empresas (12,8%) el encuestado no conoce o no sabe si están determinados stocks de mercaderías.

**Tabla 50 -** Pregunta 7. ¿La Empresa tiene determinados los Stocks Máximos y Mínimos para las materias primas almacenadas?

Respuesta	TOTAL	%
SI, para Todas	40	42,6%
SI, para Algunas	22	23,4%
NO	20	21,3%
No Sabe	12	12,8%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 83 -** Pregunta 7. ¿La Empresa tiene determinados los Stocks Máximos y Mínimos para las materias primas almacenadas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

#### **PREGUNTA 8. ¿LA EMPRESA REALIZA INVENTARIOS FÍSICOS DE MATERIAS PRIMAS?**

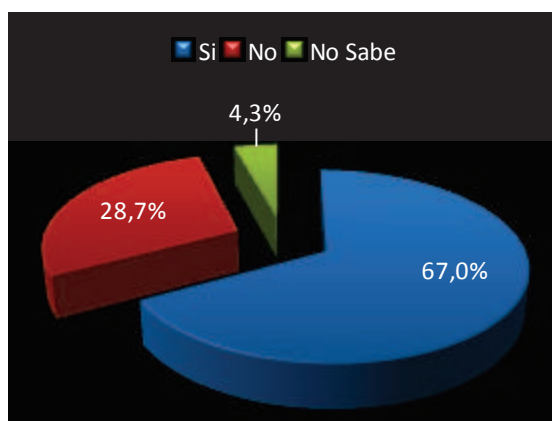
**Análisis:** De las empresas encuestadas más de la mitad (67,0%) realizan inventarios físicos, por lo tanto cuentan con la información para la determinación del consumo y stocks de materias primas e información parcial para la determinación del costo de ventas, en el 28,9% de los establecimientos encuestados no se está realizando inventarios, por lo tanto se puede determinar que no están realizando un controles mencionados, y en 4 empresas (4,3%) el encuestado no conoce o no sabe si se realizan inventarios físicos de las mercaderías almacenadas.

**Tabla 51 -** Pregunta 8. ¿La Empresa realiza Inventarios Físicos de Materias Primas?

Respuesta	TOTAL	%
Si	63	67,0%
No	27	28,7%
No Sabe	4	4,3%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 84 -** Pregunta 8. ¿La Empresa realiza Inventarios Físicos de Materias Primas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

#### **PREGUNTA 8.1. SI SU RESPUESTA ES “SI”, ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA LOS INVENTARIOS FÍSICOS?**

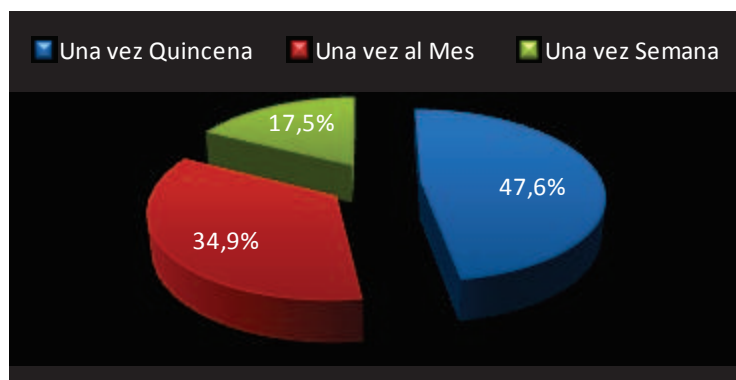
**Análisis:** De las 63 empresas que realizan inventarios físicos se puede determinar que un mayor control de las mercaderías las tienen 11 establecimientos (17,5%) que lo realizan semanalmente, en menor medida se tienen 30 empresas (47,6%) que lo realizan una vez cada quince días y 22 locales (34,9%) lo realizan cada mes, por lo tanto estas empresas cuentan con la información parcial para determinar el costo de venta de A&B que por lo general en el Ecuador se lo realiza mensualmente, conjuntamente con la presentación de informes financieros al SRI.

**Tabla 52 -** Pregunta 8.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Con qué Frecuencia realiza los Inventarios Físicos?

Respuesta	TOTAL	%
Una vez Quincena	30	47,6%
Una vez al Mes	22	34,9%
Una vez Semana	11	17,5%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 85 -** Pregunta 8.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Con qué Frecuencia realiza los Inventarios Físicos?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

#### **PREGUNTA 9. ¿LA EMPRESA REALIZA CIERRES CONTABLES DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS?**

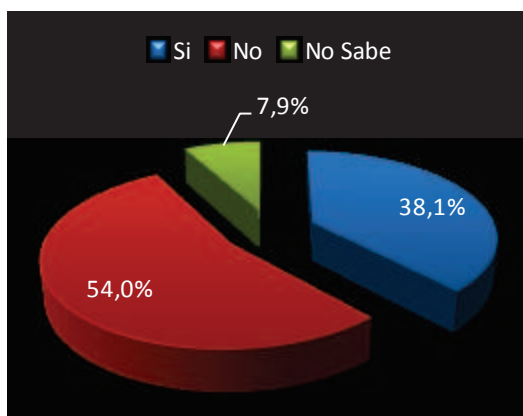
**Análisis:** Esta pregunta solo fue realizada a las empresas que respondieron que Si a la pregunta 8, es decir 63 empresas (67,0%), de las cuales un poco más de la mitad no realiza cierres contables de inventarios (54,0%), por lo cual se puede determinar que no se está determinando los costos de producción y la rentabilidad del negocio, el 38,1% de estas si realizan este proceso y en 5 de estas (7,9%) el encuestado no conoce o no sabe si se realiza este cierre contable.

**Tabla 53 -** Pregunta 9. ¿La Empresa realiza Cierres Contables de Inventarios de Materias Primas?

Respuesta	TOTAL	%
Si	24	38,1%
No	34	54,0%
No Sabe	5	7,9%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 86 -** Pregunta 9. ¿La Empresa realiza Cierres Contables de Inventarios de Materias Primas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

#### **PREGUNTA 9.1. SI SU RESPUESTA ES “SI”, ¿EN QUÉ LAPSO DE TIEMPO REALIZA LOS CIERRE DE INVENTARIO?**

**Análisis:** De las 24 empresas que respondieron que Si a la pregunta anterior el 41,7% de estas realizan cierres contables mensualmente lo cual es lo usual ya que este es el lapso de tiempo en el que solicita el SRI la información financiera, en caso de la empresa que los realiza trimestralmente (4,2%), más allá de los requerimientos legales del Ecuador, la información no es oportuna ya que el lapso de tiempo es muy prolongado para el tipo de operación que tienen este tipo de empresas y un poco más de la mitad respondieron Otro (54,2%), 11 de estas (45,8% ) lo realizan quincenalmente y 2 de estas (8,3%) lo elaboran semanalmente, siendo esta 13 empresas son las que llevan un mejor control puesto que cuentan con un control permanente con el cual se puede determinar posibles problemas en el área de costos antes del cierre mensual.

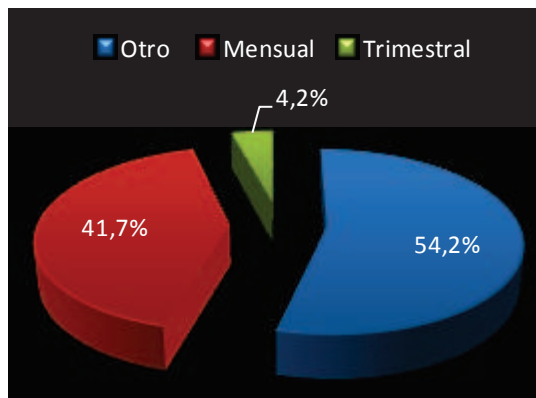
**Tabla 54 -** Pregunta 9.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿En qué lapso de tiempo realiza los Cierre de Inventario?

Respuesta	TOTAL	%	%*
Otro	13	54,2%	20,6%
Mensual	10	41,7%	15,9%
Trimestral	1	4,2%	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,1%</b>

\*En relación al Total de Encuestados con respuesta SI (63)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 87 -** Pregunta 9.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿En qué lapso de tiempo realiza los Cierre de Inventario?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

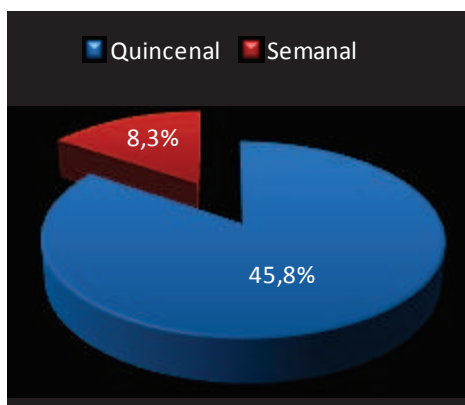
**Tabla 55 -** Pregunta 9.2. Si su respuesta es “Otra”, Indique la Frecuencia

Respuesta	TOTAL	%	%*
Quincenal	11	84,6%	45,8%
Semanal	2	15,4%	8,3%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100,0%</b>	<b>54,2%</b>

\*En relación al Total de Encuestados con respuesta SI (24)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 88 -** Pregunta 9.2. Si su respuesta es “Otra”, Indique la Frecuencia

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

### PREGUNTA 10. LA EMPRESA VALORIZA LOS INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS POR EL SISTEMA

**Análisis:** Esta pregunta solo fue realizada a las empresas que respondieron que Si a la pregunta 8, es decir 63 empresas (67,0%), de las cuales tan solo seis (9,5%) conocen por cual sistema están valorizando sus inventarios, siendo cuatro por el sistema FIFO o PEPS y dos por el sistema promedio ponderado, además existe diez establecimientos (15,9%) que no valorizan los inventarios, por lo cual se puede determinar que en estos no existe un control de costos, y en 47 de estas (74,6%) el encuestado no conoce o no sabe si se valorizan los inventarios de materias primas.

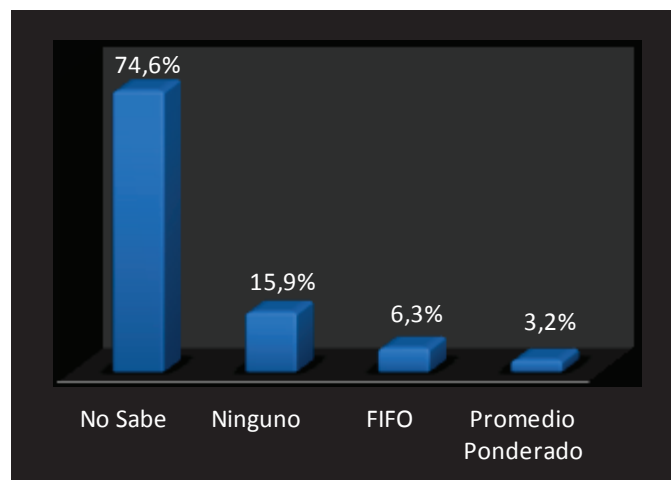
**Tabla 56 -** Pregunta 10. La Empresa valoriza los Inventarios de Materias Primas por el Sistema

Respuesta	TOTAL	%	%*
No Sabe	47	74,6%	50,0%
Ninguno	10	15,9%	10,6%
FIFO	4	6,3%	4,3%
Promedio Ponderado	2	3,2%	2,1%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100,0%</b>	<b>67,0%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 89 -** Pregunta 10. La Empresa valoriza los Inventarios de Materias Primas por el Sistema

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 11. ¿EN LA EMPRESA SE LLEVA UN CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?**

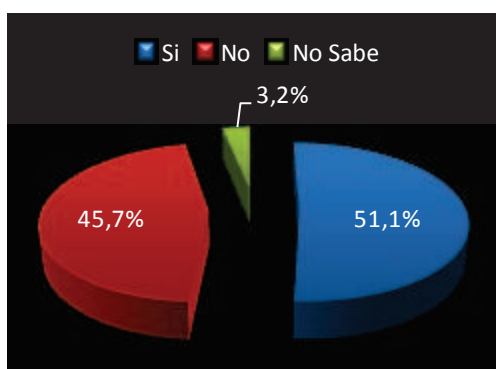
**Análisis:** Del total de las empresas encuestadas (94) en un poco más de la mitad de estas indican que llevan un Control de Costos, pero es necesario determinar cómo están llevando a cabo este proceso, pero lo preocupante es que un poco menos de la mitad de los establecimientos encuestados (45,7%) no realiza este proceso, por lo que se puede determinar que no conocen los costos de cada preparación ofertada y la rentabilidad de cada plato y de toda la operación, y tan solo en tres de estas (3,2%) el encuestado no conoce o no sabe si lleva este control.

**Tabla 57 -** Pregunta 11. ¿En la Empresa se lleva un Control de Costos de Alimentos y Bebidas?

Respuesta	TOTAL	%
Si	48	51,1%
No	43	45,7%
No Sabe	3	3,2%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100,0%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 90 -** Pregunta 11. ¿En la Empresa se lleva un Control de Costos de Alimentos y Bebidas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**PREGUNTA 11.1. SI SU RESPUESTA ES “SI”, ¿QUIÉN SE ENCARGA DE ESTE CONTROL?**

**Análisis:** De las empresas que respondieron que Sí a la pregunta 11, es decir 48 establecimientos (51,1%), se puede determinar que en 16 de estas (33,3%) se lleva un control de costos de una forma profesional puesto que esta función se la realiza conjuntamente con un contador en el 22,9% de los establecimientos y con un contralor de costos en el 10,4% de estas, además en el 72,9% de estos locales este control lo está realizando directamente los dueños, en cuatro lo realiza solo este, es necesario indicar que la efectividad de los controles dependerán del profesionalismo de estos, y en 31 lo realiza conjuntamente con otro colaborador, en 17,0% locales este proceso lo lleva a cabo con el administrador, en nueve solo este colaborador, y tan solo en una (2,1%) este control lo lleva a cabo el jefe de cocina, en la cual se puede tener falencias, puesto que no es recomendable que la persona encargada de la producción sea la misma que controle los costos.

**Tabla 58 -** Pregunta 11.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Quién se encarga de este control?

<b>Respuesta</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>%*</b>
Dueño y Administrador	16	33,3%	17,0%
Administrador/a	9	18,8%	9,6%
Dueño y Contador	5	10,4%	5,3%
Dueño, Administrador y Contador	5	10,4%	5,3%
Dueño/a	4	8,3%	4,3%
Dueño y Jefe Cocina	2	4,2%	2,1%
Dueño y Contralor Costos	2	4,2%	2,1%
Administrador y Contralor Costos	2	4,2%	2,1%
Jefe/a Cocina (Chef)	1	2,1%	1,1%
Administrador y Contador	1	2,1%	1,1%
Dueño, Administrador y Contralor Costos	1	2,1%	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>	<b>51,1%</b>

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 91 -** Pregunta 11.1. Si su Respuesta es “SI”, ¿Quién se encarga de este control?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 12. ¿LA EMPRESA TIENE DETERMINADO O VALORIZADO EL COSTO DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?**

**Análisis:** Esta pregunta solo fue realizada a las empresas que respondieron que Sí a la pregunta 11, es decir 48 establecimientos (51,1%), casi en la mitad de estas, 45,8%, se tiene valorizado el costo de producción, mientras que en el 33,3% de estas no lo están valorizando, por lo que no podrán determinar la rentabilidad de cada preparación y de toda la operación, y en el 20,8% el encuestado no conoce o no sabe si se están valorizando este costo.

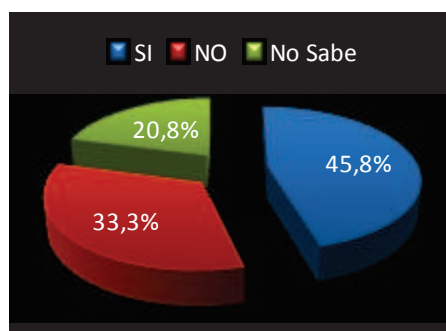
**Tabla 59 -** Pregunta 12. ¿La Empresa tiene Determinado o Valorizado el Costo de Producción de Alimentos y Bebidas?

Respuesta	TOTAL	%	%*
SI	22	45,8%	23,4%
NO	16	33,3%	17,0%
No Sabe	10	20,8%	10,6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>	<b>51,1%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 92 -** Pregunta 12. ¿La Empresa tiene Determinado o Valorizado el Costo de Producción de Alimentos y Bebidas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 13. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SISTEMAS INFORMÁTICOS, DE LOS CUALES SE OBTENGA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS?**

**Análisis:** Esta pregunta solo fue realizada a las empresas que respondieron que Sí a la pregunta 11, es decir 48 establecimientos (51,1%), la mitad de estas cuentan con sistemas informáticos y la otra mitad no los tiene, si bien al primer grupo el sistema propuesto en esta investigación no les sería de utilidad, el manual sí, ya que el control de costos de algunas de estas no se lo está realizando de la forma correcta.

**Tabla 60 -** Pregunta 13. ¿La Empresa cuenta con Sistemas Informáticos, de los cuales se obtenga información relevante para el Control de Costos de Alimentos y Bebidas?

Respuesta	TOTAL	%	%*
SI	24	50,0%	25,5%
NO	24	50,0%	25,5%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>	<b>51,1%</b>

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 93 -** Pregunta 13. ¿La Empresa cuenta con Sistemas Informáticos, de los cuales se obtenga información relevante para el Control de Costos de Alimentos y Bebidas?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 14. DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS, ¿CUÁLES SON UTILIZADOS POR LA EMPRESA?**

**Análisis:** De las 94 empresas encuestadas todas utilizan facturas, casi todas, el 94,7%, utilizan órdenes de compra, el 66,0% requisiciones, con lo que se puede determinar que en el 34,0% de estas no se tienen un profundo control del consumo de mercaderías almacenadas, el 59,6% utilizan recetas estándar de producción, con que lo que se infiere que 40,4% no estandariza las preparaciones ofertadas, con lo cual no se puede controlar la cantidad de materias primas consumidas, cada colaborador puede estar utilizando cantidades diferentes, y no pueden determinar el costo potencial de cada preparación, casi la mitad de los locales encuestados (46,8%) utilizan comandas, se debe indicar que entre fuentes de soda y cafeterías se tiene un 38,8% de las empresas encuestadas y entre restaurantes de comida rápida y de almuerzos un 33,0%, y por la operación de este tipo de empresas no es necesario utilizar este documento, pero lo más preocupante son los siguientes documentos como los estados financieros solo son utilizados por el 5,3% de los encuestas, es decir se tiene casi un 95,0% de empresas que no tienen determinado la rentabilidad de su operación, tan solo el 2,1% utiliza la receta estándar de costos o en otras palabras, casi el 98,0% de los encuestados no tienen conocimiento del costo de la materia prima y el costo potencial de las preparaciones ofertadas y en el mismo porcentaje utilizan otros documentos, siendo estos el contrato (1,1%), con lo que se determina que si el 11, 7% de los encuestados oferta el servicio de eventos, el 10,6% de estas no realizan contratos con sus clientes al concretar la venta, y una (1,1%) indica que utiliza instructivos de trabajo.

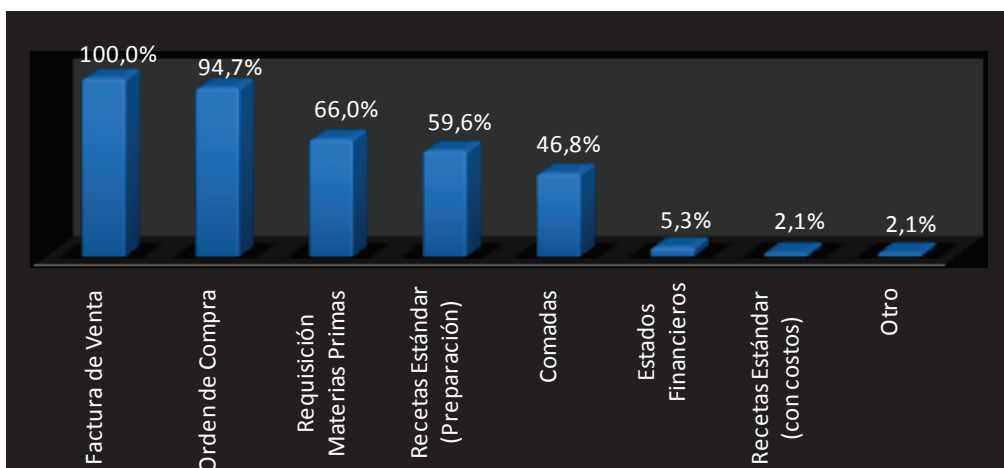
**Tabla 61 -** Pregunta 14. De los siguientes Documentos, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?

Respuesta	TOTAL	%*
Factura de Venta	94	100,0%
Orden de Compra	89	94,7%
Requisición Materias Primas	62	66,0%
Recetas Estándar (Preparación)	56	59,6%
Comadas	44	46,8%
Estados Financieros	5	5,3%
Recetas Estándar (con costos)	2	2,1%
Otro	2	2,1%

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 94 -** Pregunta 14. De los siguientes Documentos, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

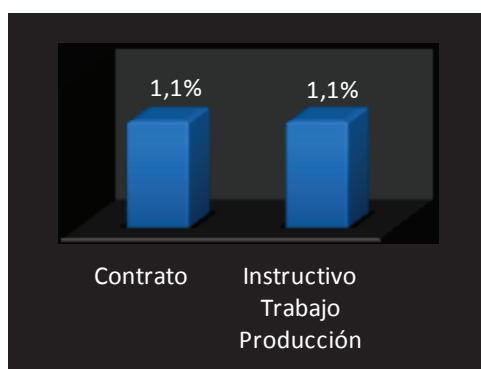
**Tabla 62 -** Pregunta 14.1. Si su respuesta es “Otro”, ¿Qué Documentos relacionados con el área de Costos utiliza la Empresa?

Respuesta	TOTAL	%*
Contrato	1	1,1%
Instructivo Trabajo Producción	1	1,1%

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 95 -** Pregunta 14.1. Si su respuesta es “Otro”, ¿Qué Documentos relacionados con el área de Costos utiliza la Empresa?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas

**PREGUNTA 15. DE LOS SIGUIENTES REPORTES, ¿CUÁLES SON UTILIZADOS POR LA EMPRESA?**

**Análisis:** Del total de empresas encuestadas (94) casi todas utilizan el reporte de venta en dinero (84,0%), teniendo un 26,0% de empresas que no lo utilizan y por ende no conocen la rentabilidad de su negocio, un 74,5% llevan un registro de su compras, mientras que un 25,5% no cuenta con estos reportes, por lo tanto no pueden determinar el consumo y los costos de materias primas, el 70,2% utilizan el reporte de ventas en unidades de venta, con lo cual pueden determinar cuáles son las preparaciones que tienen mayor aceptación entre los clientes, un 30,7% de estos locales utilizan el reporte de comida de personal, es decir que el 69,1% de estas no pueden determinar el consumo o costo neto y esta falencia se maximiza ya que el 73,4% de los encuestados no registran las bajas de inventarios en almacén, un 78,7% las bajas en las áreas de producción y servicio, y un 87,2% los autoconsumos y cortesías, un 73,4% no lleva un control de las mermas de las materias primas y un 83,0% del desperdicio de materias, tan solo el 19,1% está analizando la percepción del cliente sobre la calidad del producto ofertado, además se identificó un 12,8% de empresas que no utilizan ningún reporte, por lo que se puede inferir que no llevan controles de costos y un 4,3% de los encuestados no conoce o no sabe si se utilizan este tipo de reportes.

**Tabla 63 -** Pregunta 15. De los siguientes Reportes, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?

<b>Respuesta</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%*</b>
Reporte de Ventas (dinero)	79	84,0%
Compras Materias Primas	70	74,5%
Reporte de Ventas (cantidad)	66	70,2%
Consumo de Materias Primas	57	60,6%
Comida de Personal	29	30,9%
Bajas Inventario (Bodega)	25	26,6%
Mermas de Materias Primas	25	26,6%
Bajas Cocina y/o Servicio	20	21,3%
Calidad de Productos Preparados	18	19,1%
Desperdicios de Materias Primas	16	17,0%
Autoconsumos y/o Cortesías	12	12,8%
Ninguno	12	12,8%
No Sabe	4	4,3%

\*En relación al Total de Encuestados (94)

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



**Figura 96 -** Pregunta 15. De los siguientes Reportes, ¿Cuáles son utilizados por la Empresa?

**ELABORADO POR:** Autor

**FUENTE:** Empresas Encuestadas



ANEXO 40 - Flujograma de Control de Costos

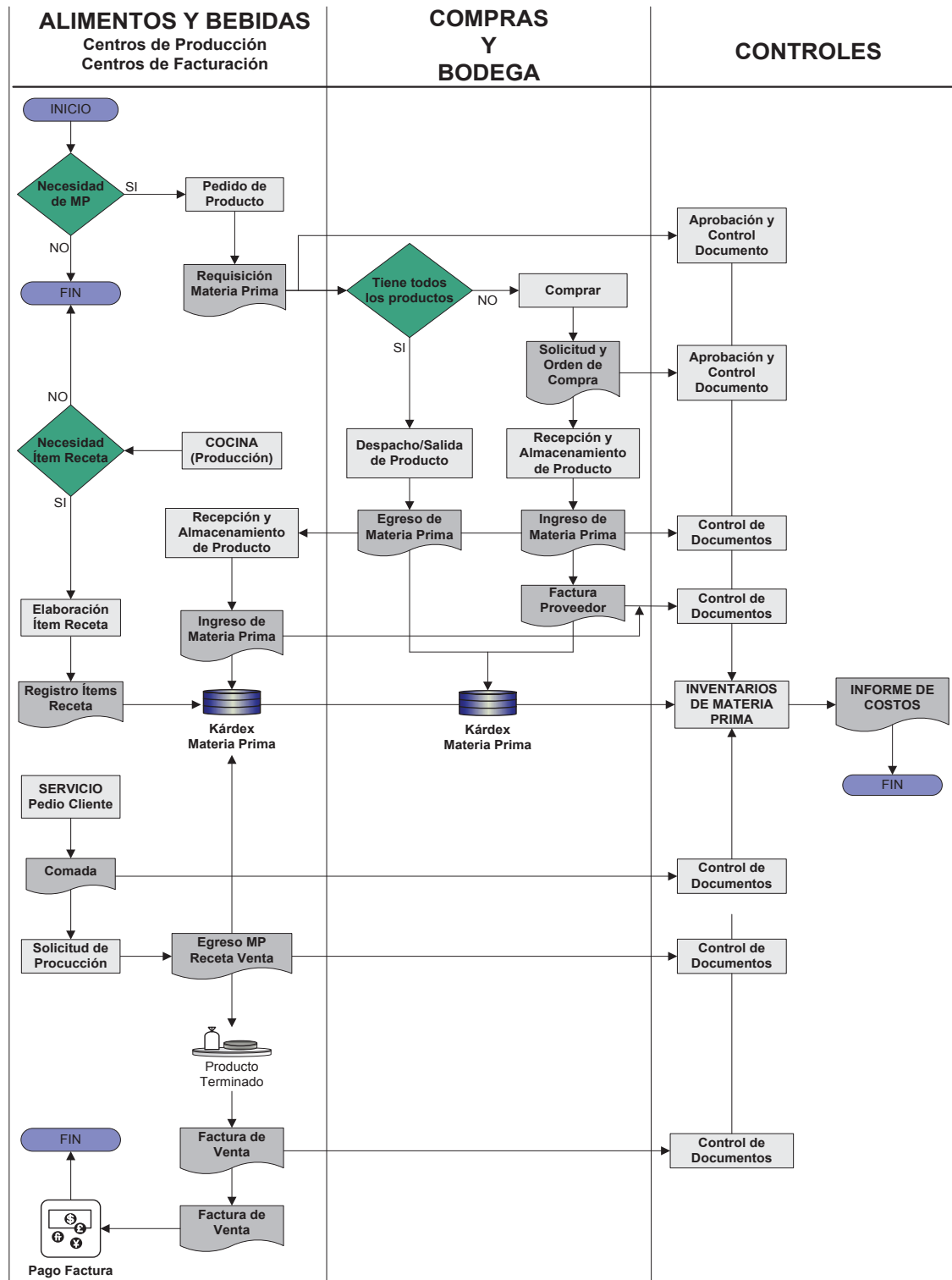


Figura 97 - Flujograma de Control de Costos

ELABORADO POR: Autor

FUENTE: Investigación Propia

**ANEXO 41 - Orden de Encuadernado****ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Postgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final de la *Tesis de Grado de Magíster en Gerencia Empresarial*. Presentado por **MENA GALÁRRAGA FRANCISCO JAVIER**.

**Quito, D.M., 11 de marzo de 2014**

**Dr. Efraín Naranjo Borja**  
**Decano (e)**



**EN/nq**