
Facultad de Comercio y Administración

CONTROL,
CONTABILIZACION
Y
COSTOS
DE
ALIMENTOS
Y
BEBIDAS

(INDUSTRIA HOTELERA)

T E S I S

Que para obtener el título de :
CONTADOR PUBLICO
p r e s e n t a :
ALFONSO J. LANGLE GOMEZ

México, D. F.

1969



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

H. Sínodo:

Presidente: C.P. Cristobal del Rio G.M.C.A.

Vocal: C.P. Ignacio Camacho Acosta

Secretario: C.P. Francisco J. Puente Alanís.



BIBLIOTECA
CENTRAL

*Al Sr. Lic. Gustavo Díaz Ordaz
Con mi gratitud.*

*Al Sr. Lic. Agustín Salvat Rodríguez
En reconocimiento a su estímulo.*

A mis padres por su sabio
consejo y encausamiento en el
camino honrado y recto de la
vida.

A la memoria de

mi tío: Lic. Antonio Langle M.

mi primo: Antonio Andere M.

A mi Facultad

A mis Maestros

A mis Compañeros y Amigos

INDICE

CONTROL, CONTABILIZACION Y COSTOS
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
(INDUSTRIA HOTELERA)

I N D I C E

<u>C O N C E P T O</u>	<u>Página</u>
PREAMBULO	1
<u>Capítulo Primero</u>	
INTRODUCCION	I-1
<u>Capítulo Segundo</u>	
<u>GENERALIDADES</u>	
I.- CONCEPTO DE TURISMO	II-1
II.- ORIGENES DE LA INDUSTRIA HOTELERA	II-1
III.- IMPORTANCIA DENTRO DE LA ECONOMIA NACIONAL	II-4
<u>Capítulo Tercero</u>	
<u>CONTROL Y COSTO DE ALIMENTOS</u>	
I.- PEDIDO, RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y SUMINISTRO	III-1
1.- Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos	III-1
2.- Almacén de Comestibles (abarrotes)	III-1
3.- Almacén de Frescos (verduras, frutas, leche y sus derivados, pan, huevos, etc., es decir todos aquellos alimentos que se consumen en un lapso corto)	III-9
4.- Organigrama	III-11
II.- DETERMINACION DEL COSTO DE ADQUISICION DE LO - CONSUMIDO	III-11
1.- Costo de Cocina	III-12
A.- Para su venta	III-13
a.- Elaboración de Platillos	III-14
a.1.- Determinación de la porción - útil de carne	III-14
B.- Para su consumo interno	III-16
a.- Funcionarios ó Ejecutivos	III-16
b.- Empleados de Confianza	III-17
c.- Empleados sindicalizados	III-18
2.- Organigrama	III-22

Capítulo Cuarto

CONTROL Y COSTO DE BEBIDAS

I.- PEDIDO, RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y SUMINISTRO	IV-1
II.- DETERMINACION DEL COSTO DE ADQUISICION DE LO - CONSUMIDO	IV-5
1.- Venta por Botella Cerrada	IV-6
2.- Bebidas Preparadas	IV-8

Capítulo Quinto

CONTABILIZACION DEL COSTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

I.- GRAFICA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD	V-1
II.- CATALOGO DE CUENTAS	V-2
III.- OPERACIONES RELACIONADAS CON LA MATERIA PRIMA	V-5
IV.- OPERACIONES RELATIVAS A LA OBRA DE MANO Y GASTOS INDIRECTOS	V-7
1.- Obra de Mano Directa	V-7
2.- Gastos Indirectos	V-8
V.- SISTEMA DE COSTOS	V-9
VI.- ANALISIS DE LAS VARIACIONES	V-11
VII.- ESTADOS FINANCIEROS	V-13
 CONCLUSIONES	 VI
 APENDICE	 VII
I.- FORMAS	VII-1
II.- BIBLIOGRAFIA	VII-2

PREAMBULO

La sorprendente evolución científica y técnica actual, obliga a una adecuada proyección y planificación de las múltiples actividades que le son concomitantes, en las que cada día se requiere de mayor especialización para su mejor desarrollo.

El presente ensayo - que no pretendo sea exhaustivo - obedece a tal exigencia; por consiguiente, espero que participe, de una manera u otra, al éxito de la industria gastronómica.

Al mismo tiempo, deseo que constituya una modesta aportación para quienes confronten el problema de la determinación del "Costo de Alimentos y Bebidas", y para coadyuvar con el Departamento de Turismo, en agradecimiento a su orientación y valiosa ayuda.

CAPITULO I
INTRODUCCION

A fines de 1928 fue creada la Comisión Mixta Pro-Turismo dependiente de la Secretaría de Gobernación, pero la reglamentación jurídica propiamente dicha en esta materia, se inicia con el acuerdo de 6 de junio de 1929, publicado posteriormente en el mismo mes y año en el Diario Oficial de la Federación. En él se precisan las atribuciones de dicha Comisión respecto al fomento y desarrollo de la "Industria Turística", que por su notoria importancia futura para la economía del país fue motivo de atención legislativa posterior, tendiente a estructurarla con solemnidad pública oficial, y así, se creó la Comisión Nacional de Turismo en substitución de la primera, por Ley del 13 de enero de 1930 publicada el 7 del mes siguiente.

En 1932, esta nueva Comisión se sustrae a la dependencia de la Secretaría de Gobernación, por Decreto del Congreso de la Unión publicado el 15 de diciembre que modificó la denominación de la Secretaría de Industria y Trabajo por la Secretaría de Economía Nacional, determinándose que a partir del 1º de enero de 1933 las facultades que la Ley que creó la Comisión Nacional de Turismo había reservado a la Secretaría de Gobernación, correspondieran a la Secretaría de Economía Nacional.

Esta Secretaría dentro de su organización administrativa estableció una Oficina de Turismo, y en cumplimiento del Decreto Presidencial de 8 de marzo de 1933 organizó la Comisión de Turismo e instituyó un Comité Oficial presidido por el Secretario de Economía e integrado por representantes de diversas dependencias gubernamentales, para que se estudiaran los problemas relacionados con el turismo y se dictaran las medidas necesarias para su solución.

La Ley de Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos del 22 de marzo de 1934, determinó la exclusividad de atribuciones en materia de turismo a la Secretaría de Economía Nacional, pero mediante su reforma del 3 de mayo de 1935 se reintegran dichas atribuciones a la Secretaría de Gobernación, lo que se confirma por Ley de 30 de diciembre del mismo año.

Previamente, por Decreto del 13 de mayo del año de 1935, se formó la Comisión Nacional de Turismo con funciones más amplias y definidas a las que le precedieron. Su Consejo Directivo quedó formado por los Titulares de varias Secretarías de Estado.

La Oficina de Turismo que se habla establecido en la Secretaría de Gobernación, fué elevada a la categoría de Departamento dependiente de la propia Secretaría, por Decreto del 20 de abril de 1936, y la Ley General de Población del 24 de agosto del precitado año encargó los asuntos turísticos a la Dirección General de Población de dicha Secretaría. El 7 de junio del año siguiente se publicó el Reglamento respectivo, de fecha 10 de mayo anterior y en él se dispuso que el Departamento de Turismo, como órgano de la Secretaría de Gobernación era el encargado de desarrollar las actividades relativas al turismo señaladas a la citada Dirección de Población.

La Comisión Nacional de Turismo creada en 1935 fue substituida en 1939 por el Consejo Nacional de Turismo que se instituyó por Acuerdo Presidencial de 9 de diciembre de 1939, en el que se determinó que fungirían como Presidente y Vicepresidente del mismo el Director General de Población y el Jefe del Departamento de Turismo, respectivamente, continuando este último

encargado del desarrollo oficial de la materia. Este avance jurídico contribuyó indudablemente a que en el año de 1941 fuera seleccionada la capital de la República como sede del Segundo -- Congreso Interamericano de Turismo.

Con objeto de dar intervención en la solución de los problemas jurídicos a los particulares con intereses específicos en ellos, en 1947 se opera nueva transformación jurídica -- al expedirse por el Congreso de la Unión el 25 de noviembre la -- Ley que creó la Comisión Nacional de Turismo, cuyo Reglamento -- fue expedido hasta el 29 de marzo de 1949 y publicado el día 5 -- del mes siguiente. En estos ordenamientos se precisa que las -- atribuciones de dicha Comisión serían promover el fomento y desarrollo del turismo, tanto nacional como extranjero.

Consciente el Gobierno Federal de la creciente importancia de la "Industria Turística" para la economía del país, decidió crear una dependencia de carácter federal que tuviera -- como principal objetivo el debido fomento y desarrollo de las -- actividades turísticas, y así es como nació la Dirección General de Turismo, dependiente de la Secretaría de Gobernación, cuyo -- fundamento legal se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1949. El artículo 4º de la Ley respectiva creó el Consejo Nacional de Turismo, que tuvo por finalidad inicial el establecimiento de la política a seguir en la -- materia y asesorar técnicamente al respecto a la Secretaría de -- Gobernación.

La meteórica evolución de esta actividad, debida -- al oleaje constante de visitantes extranjeros, atraídos por las -- bellezas naturales de nuestro país, nuestras tradiciones históricas

cas y nuestro interesante e inigualable "folklore", provocaron la formación de una gran variedad de centros de esparcimiento -- cultural y social, lo que impuso la necesidad de instituir un organismo que, con rango institucional, garantizara el adecuado -- desenvolvimiento del floreciente turismo, por lo que el Gobierno Federal promulgó la ley que dió nacimiento al actual Departamento de Turismo, a partir del 1.º de enero de 1959, y con objeto de determinar con la mayor claridad, precisión y acierto sus funciones y la reglamentación legal de la materia que le dió vida, promulgó la Ley Federal de Turismo, publicada el 1.º de marzo de -- 1961 y puesta en vigor el día 16 de los mismos mes y año. Este ordenamiento jurídico define claramente cuáles son los prestados de servicios turísticos, de los que su artículo 28 hace la siguiente relación:

Transportes

Alojamientos

Venta de comidas y bebidas

Diversiones

Guías, guías-choferes y similares

Comercio especializado

Agencia de viajes

Publicidad y propaganda

Otras actividades conectadas con el turismo.

En este sexenio se ha significado la preocupación de las autoridades por satisfacer, con toda amplitud, las necesidades de nuestros nacionales, que desde siempre han constituido su preocupación primordial, y porque el extranjero al conocer -- nuestro país, no sólo lo estime desde un punto de vista de solaz

y descanso, sino que se interese por conocer nuestra historia, - la riqueza de nuestra arqueología, nuestro tradicional y variadísimo "folklore", la extraordinaria y diversificada belleza natural del país, y todas aquellas manifestaciones culturales y sociales que le resulten atractivas, de lo que también se desea - preferentemente, hacer partícipe a nuestro pueblo, procurándole las más amplias facilidades dentro de sus niveles económicos, a través de la realización de lo que se ha designado como turismo masivo nacional. Esto le permitirá conocer la realidad de nuestro México para amarlo y servirlo con verdadero fervor patrio.

Debemos advertir que esta actividad no es exclusivamente gubernamental, por lo que el mismo gobierno ha procurado incitar a la iniciativa privada, que es la que desarrolla la actividad en hotelería, agencias de viajes, restaurantes, transportes, etc., para que colabore a satisfacer las necesidades turísticas que apremian en la actualidad a nuestro país, para tal efecto el inversionista particular cuenta con toda la ayuda técnica gratuita de asesoramiento que a través de la Dirección General de Planeación y Recursos del Departamento de Turismo, el Gobierno Federal proporciona.

Esta dependencia oficial interviene por los particulares ante el Fondo de Garantía y Fomento de Turismo con la finalidad de obtener recursos financieros destinados a la inversión en hotelería con calidad turística.

La aportación de los particulares en el desarrollo turístico actual es digna de encomio, ya que han acudido al llamado gubernamental en el engrandecimiento de nuestra patria en dicho ramo, en respuesta al interés antes procurado, que ha sido-

perfectamente captado y visualizado por el inversionista nacional, el cual debe evitar lo que reciente y duramente ha sido criticado, es decir, dejar en manos del capital extranjero lo que puede considerarse como un patrimonio nacional, innato e ineludible, para no perder nuestro tradicional sentido hospitalario, de lo contrario el mismo extranjero se encargaría de atender a sus conciudadanos o extranjeros de otros países, en nuestra propia tierra. Este cambio de manos de capital, por otro lado, provocaría la desaparición del efecto multiplicador en las cantidades que el inversionista nacional dedicaría al consumo y la inversión, efecto multiplicador que se explicará con más detalle en el siguiente capítulo.

Dentro de las facultades legales del Departamento de Turismo se encuentran las de objetar las tarifas de "Alimentos y Bebidas", y las de supervisar la correcta aplicación de las que hubiere registrado.

Estas facultades se ejercen en la industria restaurante en general, que puede funcionar como actividad independiente o integrada al funcionamiento de un hotel.

El registro de las tarifas para el funcionamiento de los hoteles, varía según el plan que en ellos se opere. Los diferentes planes que actualmente existen, son los siguientes:

- 1).- Plan Americano- el cual incluye en la tarifa autorizada por renta de cuarto, los tres alimentos.
- 2).- Plan Americano Modificado- consiste en proporcionar al cliente, además del cuarto rentado, el desayuno y la cena.
- 3).- Plan Continental- en este plan sólo se agrega al servicio, el desayuno.

4).- Plan Europeo- Plan que incluye únicamente la renta del cuarto deseado.

En mi opinión deben de "estandarizarse" las tarifas en los hoteles, implantando el plan europeo que se circunscribe, como se podrá observar, a la fijación de tarifas por concepto de rentabilidad de cuartos, es decir, la tarifa no incluye el precio de alimento alguno, y tiene como finalidad evitar la variabilidad de precios existentes en hoteles de una misma categoría, atendiendo a su confort, que se origina precisamente en el precio del servicio o de los servicios agregados a la rentabilidad de la habitación, según el plan que elijan los hoteles en su operación, por considerarlo más comercial y conveniente para sus necesidades. La diversificación de precios existente por el motivo indicado, deja la impresión de que se carece de un criterio "estandarizado" para la fijación de un precio único y general, y provoca controversias y críticas injustas de los usuarios para la labor que al respecto realiza el Departamento de Turismo que, a través de su oficina encargada de elaborar los estudios económicos necesarios, se esfuerza por determinar si las tarifas cuya autorización solicitan los hoteles, son las adecuadas, para lo cual examina y estudia exhaustivamente los datos económicos que presentan, relativos a sus ingresos y costos de los diferentes departamentos que forman la unidad económica, dentro de los cuales están los de alimentos y bebidas, que de acuerdo con el criterio que se menciona, serán materia de estudio, independiente del registro de sus tarifas.

La variabilidad constante en los costos de los diversos elementos que intervienen en la confección y preparación, so

bre todo de los alimentos, constituye la más grave dificultad -- para la fijación correcta de las tarifas respectivas. Esta problemática despertó en mí un profundo interés por conocer detalladamente el procedimiento operativo para la obtención y fijación de precios, con objeto de estar en condiciones de determinar la escrupulosidad con que deberán ser aplicadas las técnicas contables procedentes. Es decir, ante la enorme variabilidad de costos de los elementos directos e indirectos que intervienen en la formación de la unidad producida, será necesario determinar qué sistema contable deberá utilizarse para hacer posible la fijación de una correcta tarifa de precios mediante el eficaz control de sus correspondientes costos.

Ante horizonte tan vasto de investigación contable, el presente trabajo, en su desarrollo, se limitará a los hoteles de lujo y comerciales, o sea, los utilizados por los turistas, porque dentro de estos niveles puede afirmarse que no existe un solo hotel, tanto en nuestro país como en el mundo entero, que carezca de servicios de restaurante y bar, además, de que vienen a dar mayor solidez al equipamiento turístico.

Esta selección se ha inspirado en la importancia que acusan los ingresos por concepto de alimentos y bebidas dentro de los estados financieros de los hoteles, que los colocan en el lugar inmediato siguiente a los obtenidos por el concepto de cuartos. En estas condiciones, se afirma que una industria hotelera debidamente integrada presenta dos características fundamentales: una, esencial para su funcionamiento, que se podría llamar de arrendamiento de habitaciones o cuartos puestos a disposición de los turistas o clientes, sin la cual la industria deja-

ría de existir.

La otra, que conocida como de servicio forma parte de los departamentos llamados generadores de ingresos, y abarca las demás actividades de los hoteles, y entre las que las principales son las relacionadas con alimentos y bebidas.

Para objetivizar lo anterior, a continuación se transcribe un cuadro elaborado por la firma contable norteamericana - Harris, Kern, Forster & Co., en relación con los diferentes departamentos que intervienen en el funcionamiento de un hotel y - que, por el orden en que están colocados, muestran la importancia de los ingresos y costos del tema objeto del presente estudio:

Datos correspondientes a 1967	%
Ocupación	67.2
<u>VENTAS TOTALES E INGRESOS</u>	
Cuartos	50.4
<u>Alimentos</u>	31.4
<u>Bebidas</u>	13.2
Teléfono	2.7
Otros ingresos	.7
Otras Util. Depar. (Lav.Tint.NETO)	<u>1.6</u>
TOTAL DE INGRESOS	<u>100.0</u>
<u>COSTO DE VENTAS Y DEPARTAMENTAL</u>	
Cuartos	15.5
<u>Alimentos y Bebidas</u>	36.7
Teléfono	<u>3.5</u>
TOTAL	<u>55.7</u>
INGRESO BRUTO DE OPERACION	<u>44.3</u>

DEDUCCIONES DE LOS INGRESOS

Gastos Grales. y de Admón.	8.1
Publicidad y Gtos. de Promoción	3.2
Agua, Luz y Calefacción	4.2
Reparación y Mantenimiento	<u>5.6</u>
TOTAL	<u>21.1</u>
UTILIDAD DEL HOTEL	23.2
Rentas de Tiendas y Varios	<u>1.6</u>
UTILIDAD DE OPERACION	<u>24.8</u>
Seguros de Incendio y Varios	.5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y OTROS GASTOS DE CAPITAL	24.3
Renta	
Depreciación, Amortización	
Intereses	
Otras Adiciones y Deduciones	
Impuesto sobre Ingrs. Mercantiles.	
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES I.S.R.	
Impuesto sobre la Renta	
Participación a trabajadores	
UTILIDAD NETA	

Por lo anterior se podrá observar la importancia que tienen los ingresos por concepto de alimentos y bebidas con respecto a los ingresos totales.

El cuadro anterior muestra claramente los diferentes departamentos de servicio, dentro de los cuales se puede señalar como el más importante, después del referente al de "cuarto", el de "alimentos y bebidas", cuando el establecimiento hotelero - -

cuenta con él; lo cual no significa restarle importancia a los demás, puesto que todos en su conjunto y debidamente atendidos, constituyen importantes fuentes de ingreso para un hotel, cuya categoría funcional será superior en relación directa con la calidad y cantidad de los servicios que preste.

En el presente trabajo me permito utilizar algunos términos no reconocidos por las Academias Nacional y Española del castellano, pero que están íntimamente arraigados con el lenguaje hotelero y restaurantero.

Al intentar un concepto respecto a qué son los "alimentos y bebidas", como estos servicios se encuentran estrechamente vinculados a la industria hotelera, haré una somera relación de los antecedentes como factor preponderante para la atención del turismo y su repercusión en los beneficios económicos del país. Consecuentemente me esforzaré por determinar el concepto de turismo, así como su importancia, objeto, estadísticas y características.

Ahora bien, el sistema contable que pretendo aplicar al "control y costos de alimentos y bebidas", puede aplicarse no sólo en hoteles, como en el presente caso, sino también con las variantes que impliquen, en barcos, clubes, hospitales o simplemente en restaurantes que incluyan o no el servicio de bar, porque lo que se pretende es la determinación exhaustiva de sus costos, a través del procedimiento contable que se estime más adecuado para el efecto.

Durante el desarrollo del tema, me esforzaré porque los problemas que entraña, vayan encontrando claras, lógicas y satisfactorias soluciones, que por lo menos resulten sugestivas.

para quienes tengan la misma inquietud que el sustentante.

Determinar el costo exacto de un alimento que se expen de al público, entraña un problema sumamente complejo pero no de imposible solución.

Harris, Kerr, Forster & Co., y Horwath & Horwath, despachos de contadores públicos de los Estados Unidos de Norteamérica, dedicados a todo lo inherente a este servicio, al vincular lo a la industria hotelera a la altura del año de 1967, concluyeron que en sus ingresos totales el 31.4% correspondió a los alimentos y el 13.2% a las bebidas, obteniendo en relación con su costo los siguientes resultados:

De alimentos por Dlls.

(\$L) Venta..... 39.80 ctvs.

De bebida por dólar

De Venta..... 34.6 ctvs.

Estas cifras son las representativas de las medias, es decir, el promedio entre el % mínimo y máximo aceptable.

El estudio del control y costo de los alimentos, comprenderá las diversas fases de su evolución y de los factores -- que en ella intervienen, tanto en el aspecto de adquisiciones, -- como en el de almacenaje, equipo adecuado, personal técnico capacitado y suministros al "chef" (cocinero) factor humano que hace más complejo el control de los alimentos por su técnica para prepararlos, y que constituye el elemento persona al que es difícil aplicar un debido y permanente control, mas no imposible, porque no se le puede exigir un continuo reporte de la forma y del material que utiliza en el desarrollo de su trabajo.

Al servicio de bebidas, le dará el mismo tratamiento -

para su control y costo, aún cuando con menos detalle, porque -- los factores que en él intervienen, obviamente son menos complicados para obtener la elaboración del producto que se sirve al público.

Previamente al capítulo final ("Conclusiones") se señalará la secuencia contable y el costo de los elementos precisados, que constituye el meollo de este estudio, y justifican el sistema de costos elegido.

CAPITULO II
GENERALIDADES

I.- CONCEPTO DEL TURISMO.

Del latín "Tournus" que significa dar vuelta, volver, girar, raíz de la que nació "Tour" que en francés quiere decir vuelta, movimiento circular, originándose también "Tourisme" o "Touristique". En el idioma inglés pasó exactamente igual -- "Tour", denominando posteriormente a Turismo como "Tourism" que significa: viajar, excursión.

El diccionario de la lengua castellana lo define como "afición a los viajes de recreo". En Inglaterra al que viajaba por placer, sin ningún fin que el de satisfacer su curiosidad, se le llamó "Tourist", que en español significa turista.

Se puede decir que son turistas, las personas que se ausentan temporalmente de su residencia habitual y que gastan en otro lugar el dinero ganado en el lugar donde residen.

II.- ORIGENES DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

En nuestro país la Industria Hotelera se remonta, por decirlo así, a la época de nuestros indígenas, y así nos dice Victor W. Vone Hagen, en su libro intitulado "Los Mayas", lo siguiente: "Los visitantes que estaban en Coban, podían quedarse en la casa de los viajeros. Cada ciudad y cada aldea maya tenía un lugar así para los que tenían que viajar. Todas estas casas tenían leña amontonada y lista para usarla, así como maíz seco a un lado, a fin de que las mujeres pudiesen hacer tortillas. Como desde la niñez se enseñó a los mayas a ser generosos entre sí, nadie pasaba hambre. Además de esto, los viajeros podían encontrar lugares para dormir, y alimentos para su uso, a lo largo de los caminos...."

Por otro lado, años antes de instituirse el Virreina-

to (1535) se puede observar la primera autorización para albergues, que data de principios del siglo XVI, donde según el libro de Lucas de Palacio "MESONES Y VENTAS DE LA NUEVA ESPAÑA. HOTELES DE MEXICO" (1927) nos dice con respecto al primer mesón, - lo siguiente: " ¿ en qué fecha exacta se estableció el primer -- mesón o la primera venta en la Nueva España ? No se sabe, pero -- nos dice Don Luis González Obregón que consta en el Acta del Cabildo celebrado el 10. de Diciembre de 1525, es decir, cuatro -- años después de la toma de la ciudad de México, que se presentó el vecino Pedro Hernández Paniagua solicitando licencia para establecer un mesón y que "los dichos señores (Alcalde Mayor, Alcalde Ordinario y Regidores) dixeron que la hazian e hizieron -- merced de le dar licencia que pueda hazer un mesón en sus casas -- a donde pueda acoger a los que a él vinieren e les vender pan e vino e carne e todas las otras cosas necesarias con que guarde e cumpla el aranzel que les será dado aserca de los precios que ha de llevar de las dichas cosas que vendiere". Este fué el -- primer mesón de la ciudad de México, establecido, según todos -- los indicios, en la que de entonces acá se llamó "Calle de Mesones".

Como se menciona en el párrafo que se transcribe, se ve la importancia en sus términos, de la autorización otorgada: " e les vender pan e vino e carne ", dejando otros servicios -- como complementarios, luego ya desde principios del siglo XVI -- se observa que en la autorización otorgada se complementaba el albergue con el sustento.

Se observa también, que dichos servicios no se dejaban al arbitrio de la persona a quien se le concedían, al men--

cionar: "e cumpla el aranzel que le será dado aserca de los - - precios que ha de llevar de las dichas cosas que vendiere".

V así se observa en la fijación de los aranceles según el mismo Lucas de Palacio, cuando transcribe el primer arancel - que en Cabildo de 9 de enero del año de 1526 se expidió así:

"Este dicho día los dichos señores dixerón que por - - quanto los días pasados se dió licencia a Pedro Hernández Pania- gua para que pudiere tener mesón para que coxiése a los foraste- ros se les diese de comer a ellos e a las otras personas que - - allí se llegaran a posar, e no le fué dada la horden e manera -- que habla de tener con los dichos guéspedes, que mandavan e man- daron que el dicho Pedro Hernández o otro cualquier mesonero de- esta cibdad lleve por cada tabla e cada persona que diere de co- mer o cenar dándole asado e cocido e pan e agua un tomln de - -- oro." "Vtem que lleve por cada persona que durmiere en su casa - dándole cama de su xergón e ropa limpia de la tierra, un real."- "Vtem que lleve por cada almud de mayz medio real." "Vtem que si vendiere azeite e vinagre o quezo por menudo, que gane la tercia parte de como valiere en la cibdad al dicho tiempo por arroba."- "Todo lo qual mandaron que guarde e cumpla el dicho mesonero o - otros cualquiera que tuvieren mesón en esta Cibdad, so pena de - que por la primera vez lo pagaren con el quatro tanto lo que asy llevaren demasiado e por la segunda las setenas e por la tercera le sean dados cient azotes públicamente." "E mandaron que tengan este aranzel en parte donde se pueda ver e leer para que cada -- uno sepa lo que ha de dar so pena de veinte pesos de oro, la mi- tad para las obras públicas e la otra mitad para el Juez denun- ciante." "una rábrica".

Al año siguiente, en 1526 se concede autorización para la primera venta, camino a Méchoacán, entre Taximaroa e Ixlahuaca.

No obstante lo inmediato de su creación a raíz de la conquista para el establecimiento de los Hoteles en forma, en nuestro país tuvo que transcurrir poco más de tres siglos, tomando cabeza el Hotel de Iturbide, (1855) siguiéndole en orden de creación los Hoteles "Del Bazar", "De la Gran Sociedad", "Del Jardín", "Guardiola", etc., todos ellos eran de origen, soberbias residencias convertidas en hoteles; construyéndose en 1903 para satisfacer su objeto el primer hotel moderno, "Hotel Palacio", en 1910 en Veracruz el "Hotel Terminal", en el mismo año en México se inauguró en el Paseo de la Reforma el "Hotel Imperial", le siguieron, "Hotel Geneve", "Hotel Regis", "Hotel Manceña", "Hotel Ritz" y "Hotel de Gante", magnífico edificio este último que jamás funcionó como hotel.

III.- IMPORTANCIA DENTRO DE LA ECONOMIA NACIONAL.

El turismo en México constituye una fuente de ingresos invisibles y sirve para compensar la balanza comercial deficitaria, lo que ha permitido en los últimos años evitar una baja en el poder adquisitivo de la moneda, representando por lo tanto, uno de los renglones de mayor importancia en la economía nacional.

En su oportunidad se mencionó a los prestadores de servicios turísticos, agregando ahora que el conjunto de inversiones realizadas por los mismos, constituyen, por decirlo así, el capital de nuestra Industria Turística. Sin embargo, los datos que a continuación se mencionan se refieren a la Hotelería, que

por su control nos permiten obtener con mayor precisión, lo gastado por el turista.

Ahora bien, hacia el año de 1927 las inversiones en --
 Hotelería en nuestro país, eran de aproximadamente unos catorce-
 millones y medio de pesos; en la actualidad, dicha inversión --
 asciende a seis mil millones y medio de pesos, según datos pro-
 porcionados por el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísti-
 cas, cifras que nos muestran la importancia que ha adquirido la-
 Industria Hotelera en nuestro país, cuya trascendencia se obser-
 va por las cuantiosas cifras que alcanzan sus ingresos anuales,-
 según el cuadro siguiente:

<u>Años</u>	<u>Turismo Foráneo en el interior</u>	<u>Visitantes Fronterizos</u>	<u>Total</u>
	(Dólares)	(Dólares)	(Dólares)
1964	240,700,000	463,300,000	704,000,000
1965	274,900,000	499,500,000	774,400,000
1966	328,400,000	546,600,000	875,000,000
1967	363,100,000	599,600,000	962,700,000
1968*	424,300,000	712,900,000	1,137,200,000

* Dato sujeto a rectificación.

FUENTE: Banco de México, S. A.

y que en relación al número de visitantes en los mismos periodos,
 acusan un considerable aumento anual en el gasto per capita.

<u>Años</u>	<u>Entrada al País de Turistas Extranjeros</u>	<u>Gasto per Capita</u>
		(Dólares)
1964	1,077,625	198.-
1965	1,199,455	203.-
1966	1,328,498	219.-
1967	1,445,052	223.-

<u>Años</u>	<u>Entrada al País de Turistas Extranjeros</u>	<u>Gasto per Capita (Dólares)</u>
1968	1,664,474	226.-

FUENTE: Departamento de Turismo en coordinación con la
Dirección General de Estadística.

Ahora bien, si a estas cantidades aplicamos los porcen-
tajes señalados en la distribución del peso turístico,

Hospedaje	18.0 %
Restaurante	22.0 %
Bebidas en Bares y Cabarets	16.0 %
Espectáculo	5.0 %
Lavandería, Peluquería, otros Servs.	5.0 %
Transporte Local (en la Ciudad de México)	6.0 %
Teléfonos, Correo, Fotografías, etc.	3.0 %
Tabacos, Medicinas, Cosméticos, etc.	3.0 %
Prendas de vestir	13.0 %
Artesanías, souvenirs	6.0 %
Gastos menores no especificados	<u>3.0 %</u>
	100.0 %

México, D.F., a 28 de Agosto de 1968.

NOTA: Se consideró la presente información para dos --
personas, en plan europeo en visita a la ciudad de México.

FUENTE: Departamento de Turismo "Dirección General de-

Planeación y Recursos"

se obtendrían, por los años que se señalan, un ingreso en "Alimentos y Bebidas"

(Millones de Dólares)

1964	253.440
1965	278.784
1966	315.000
1967	346.572
1968	409.392

Si por otro lado, dichos ingresos se analizan en cuanto a su repercusión en la economía nacional, se advertirán beneficios en dos elementos principalmente, consumo de materia prima y obra de mano; en el primero es importante mencionar las -- consideraciones hechas por el Sr. Rodolfo Casparius, Gerente -- General de Western International Hotels de México, en 1966 en -- su conferencia "Siguiendo la Huella del Dólar Turístico", al se -- ñalar que dentro del costo de los alimentos el 75% corresponde al consumo de carnes y pescados, el 20% a laterías y varios y -- el 5% a verduras y frutas, que equivale a una derrama de 435 -- millones 875 mil pesos. Con respecto a las bebidas, se tienen -- 225 millones 875 mil pesos, de los cuales el 49% esta representado por la importación de bebidas, quedando un consumo para la producción nacional de 114 millones de pesos, y en el segundo, -- según el censo turístico efectuado en 1965, el total de personal empleado en Alimentos y Bebidas fue de 74,049, y si se considera el porcentaje de crecimiento turístico de 1965 a 1968, -- es decir, a razón de 12% promedio anual, se estima que para -- 1975 el personal a ocupar llegue a 165,000, beneficiando conse-

cuentemente a un total de 825 000 mexicanos, en atención a que de cada trabajador dependen cuatro personas en promedio.

Para complementar estas cifras considero conveniente mencionar la teoría del efecto multiplicador, cuyos orígenes se remontan al año de 1931, cuando por primera vez habló de ella -- R.F. Kahn en su artículo titulado "The Relation of Home Investment to Unemployment". Dicha teoría se reduce al hecho de que a un aumento en la inversión trae consigo un incremento en el ingreso nacional; este último será superior cierto número de veces al aumento neto de la inversión que lo originó. Siendo por lo tanto el multiplicador, el coeficiente numérico que indique la magnitud del aumento de ingreso producido por el aumento a la inversión.

Aplicada esta teoría a los gastos efectuados por los turistas, genera un ingreso nacional adicional, en virtud de que el dinero mientras más sean las manos por donde pase y se vuelva a gastar, su repercusión en la economía del país será mayor.

Un estudio hecho por una compañía de nombre Checchi, nos habla de que en los países beneficiados con el turismo, los gastos por este concepto generan un factor rotativo en la actividad económica de 3.2 a 5.5 veces. El factor de menor cuantía opera en los países donde el dinero circula lentamente, y el de mayor cuantía en países más desarrollados, porque en ellos los efectos se propagan con mucha mayor rapidez.

La aplicación de esta Teoría en México entraña cierta dificultad, fundamentalmente por la falta de estadísticas precisas, lo que impide llegar a determinar qué destino tiene el gasto turístico en: hospedaje, alimentos, diversiones, compras, --

etc., y posteriormente que canalización se le ind a dar a los -- ingresos por dichos conceptos; sin embargo, con las estadisti -- cas que se tienen, se han dado los primeros pasos, y a base de -- estimaciones se visualiza que el efecto multiplicador en México -- se acerca al factor cuatro. Es decir, si en 1968 el turismo -- extranjero y el nacional, residente en el extranjero, tanto --- fronterizo como interior, gastó un mil ciento treinta y siete -- millones doscientos cincuenta mil dólares, al aplicarle a esta -- cantidad el efecto multiplicador, el ingreso nacional adicional -- arrojará un total de 4 mil y medio millones de dólares, benefi -- ciando al país, consecuentemente, en algunos aspectos como son: -- aumento del ingreso nacional, incremento en la ocupación, afluen -- cia de impuestos al gobierno, consumo de los factores de la pro -- ducción, etc., aspectos que si se convierten a porcentajes, una -- vez aplicado el efecto multiplicador, su implicación en el campo -- económico sería, por concepto de impuestos que afluirían al go -- bierno del 10 al 11%, 54% destinado al pago de sueldos y sala -- rios, el 30% correspondiente a las mercancías de fabricación -- nacional adquiridas por el turista, etc.

Va que he señalado el porcentaje {49%} que represen -- tan las importaciones de bebidas, deseo mencionar brevemente los -- beneficios que redundarían al país si las mismas se controlaran, -- al igual que en otros países, a través del gobierno directamen -- te, el que tendrá que considerar problemas tales como el grado -- de desplazamiento del importador, repercusión en la producción -- nacional, etc.

Las dependencias cuya intervención se haría necesaria -- para el control de estas importaciones serían en orden de inter --

vención: Secretaría de Industria y Comercio, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Departamento de Turismo, auxiliándose del Banco Nacional de Comercio Exterior y los Almacenes Nacionales de Depósito.

El sistema de abastecimiento directo de las bebidas -- del productor a los lugares de consumo, proporcionará reducciones en el costo, pues eliminará al importador, cuyo porcentaje de utilidad fluctúa en promedio de un 30% sobre el costo de dichos productos.

Si el gobierno federal ha manifestado a lo largo de -- este sexenio su preocupación particular por cuanto hace al aumento excesivo de las tarifas en los servicios turísticos, especialmente en vinos y licores, considero que ésta puede ser una medida que permita abaratar los precios en el consumo turístico, que será mayor si se concede un subsidio en los derechos de importación.

El procedimiento sería el siguiente: El Departamento -- de Turismo pondrá en conocimiento del Banco Nacional de Comercio Exterior los establecimientos considerados de calidad turística, para que estos últimos acudan a dicha institución bancaria con objeto de que soliciten la tramitación de los permisos de importación correspondientes ante la Secretaría de Industria y Comercio. Obtenidos éstos, la institución bancaria se pondrá en contacto con los productores en el extranjero para que surtan oportunamente los artículos solicitados.

Cuando la mercancía se encuentre en territorio nacional, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito-Público se harán las aplicaciones de las franquicias concedidas-

y aquella se remitirá a los Almacenes Nacionales de Depósito, -- para que de acuerdo con las solicitudes, que contendrán marca y cantidad, sean suministradas a los prestadores de servicios turísticos solicitantes.

Conocido por el Departamento de Turismo el costo total de las mercancías puestas en manos de los vendedores, estará en condiciones de determinar los precios de venta, tomando en consideración la categoría del establecimiento al que se le van a aplicar las tarifas.

Una de las medidas de control sobre dichas importaciones sería la de estampar en la etiqueta del vino o licor, un sello con la palabra "TURISMO", ya sea que lo haga el productor antes de ser enviadas o una vez que estén bajo la custodia de los Almacenes Nacionales de Depósito.

CAPITULO III

CONTROL Y COSTO DE ALIMENTOS

I. - PEDIDO, RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y SUMINISTRO.

Un sistema ideal de control de los alimentos en la Industria Hotelera es factible a través de una organización funcional e idónea de los almacenes. Para el efecto convendría contar con tres tipos de almacenes:

- 1.- Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos
- 2.- Almacén de Comestibles (abarrotes)
- 3.- Almacén de Frescos (verduras, frutas, leche y sus derivados; pan, huevos, etc., es decir todos aquellos alimentos que se consumen en un lapso corto)

Estos deben ser seguros, adecuados y especialmente instalados para satisfacer su propósito que es: recepción, guarda, manejo y control de los artículos que reciban.

Respecto de los dos primeros, por su similitud en el tratamiento de las mercancías y para evitar una repetición en la exposición, se tratarán en forma conjunta, independientemente de aquellas características que les son distintivas.

- 1.- ALMACEN DE CARNES, AVES, PECES Y MARISCOS Y
- 2.- ALMACEN DE COMESTIBLES (abarrotes)

Como el almacén es el punto de partida para la adquisición de mercancías, los pedidos se originarán en atención a un "Reporte de Existencias y Consumos" (forma 1) con la única variante de la periodicidad con que se efectúen, semanal y quincenal respectivamente. Este reporte será elaborado por el auxiliar del almacén respectivo en original y tres tantos, y después de que sea supervisado por el almacenista se enviará al Director de Alimentos y Bebidas, para que de acuerdo con el "chef" (cocinero en jefe) y tomando en consideración el consumo anterior, la existencia en bodega y los programas de eventos conocidos a la fecha, así como la experiencia obtenida, ambos determinen en la

columna de "necesidades", las cantidades lógicas que deban adquirirse para satisfacer la demanda en determinado período, debiendo señalarse con la palabra "urgente", aquellos artículos -- que deben tener prioridad.

Una vez anotadas las "necesidades", el Director de Alimentos y Bebidas turnará el reporte al Departamento de Compras -- para que éste, con las cotizaciones relativas de tres diferentes proveedores cuando menos, lo envíe a la Gerencia de Alimentos y Bebidas para su revisión y autorización previa selección del proveedor, que deberá ser el que coticie al menor precio, sin perjuicio de la calidad y servicio. Esta forma será devuelta al Director precitado, quien de acuerdo con el "chef" por el conocimiento que tienen ambos de las necesidades inmediatas, sugerirán a la Gerencia de Alimentos y Bebidas la conveniencia de rectificar la elección del proveedor porque posiblemente no satisfaga el pedido con la urgencia deseada. En estos casos la Gerencia de Alimentos y Bebidas deberá sacrificar el margen de utilidad por el aumento consecuente de los costos, estando siempre consciente de que lo primero es el mejor servicio.

Suele suceder que la Gerencia General del hotel desee dar su visto bueno, no obstante estar autorizadas las cantidades a pedir.

Esta forma, una vez autorizada, se distribuirá de la manera siguiente:

Original, a Compras para que elabore directamente el pedido.

Duplicado, al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas para que verifique los costos y determine la variación, -- si la hubiere.

Triplicado al "chef", persona idónea para conocer la existencia de materia prima, toda vez que debe saber en un momento dado de qué dispone y, en su caso, avisar al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas si requiere de mayor cantidad de uno o varios artículos, en atención a algún evento extraordinario no previsto, para que verificada la carencia tome las medidas conducentes para su pronta adquisición.

Cuadruplicado al almacenista, para que al conocer la mercancía que va a recibir, proceda al acomodo de la que tenga en existencia y reserve lugar a la que viene para facilitar su almacenaje por el orden y clasificación establecidas, tanto para suministrarla a los diferentes departamentos como para la práctica de los inventarios, lo que, además, le permitirá comprobar en un momento dado la oportunidad con que se hizo el pedido.

Ahora bien, cuando el negocio se encuentra en marcha y se tiene cierta experiencia, es posible que la forma de papeleta utilizada por el almacenista para reportar las existencias y consumos (forma 1) de las materias primas, sea innecesaria, en virtud de que ya se tiene un proveedor único que satisface las condiciones establecidas; sin embargo, es prudente conservarla en previsión de un posible cambio.

El Departamento de Compras formulará el pedido (forma-2) en original y tres copias, y siguiendo un orden numérico progresivo lo distribuirá como sigue:

Original al Proveedor, para que de acuerdo con las es-

clas que reciben, para lo cual serán indispensables instalaciones adecuadas, como anaqueles, refrigeradores, etc.

Al recibir las carnes u otros artículos susceptibles de ser etiquetados, el almacenista le adherirá a cada pieza un marbete foliado (forma 4) con talón desprendible que contendrá idénticos datos a los consignados en la matriz; satisfecho este requisito, se desprenderá y junto con la remisión y/o factura correspondiente lo enviará a sus asistentes para que anoten los datos en el tarjetero, que contendrá fichas para cada artículo adquirido. Hecho lo anterior, dichos talones los mandará al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas, en donde se llevará una "Recopilación de Marbetes por Tipo de Carne" (forma 5) allí se conservarán hasta el consumo total del artículo, que se conocerá cuando toda la carne o mercancía susceptible de ser etiquetada, ha sido enviada a la cocina removiéndose de la pieza la parte superior del marbete que recibirá el Departamento aludido y después de anotar en la forma mencionada la fecha en que se consumió el artículo que consigna, guardará las dos piezas por un tiempo más o menos prudente, para cualquier aclaración.

Para mayor facilidad en su manejo, es conveniente tener marbetes de varios colores, cada uno para cada tipo o pieza de carne; por ejemplo: para el filete, amarillo; para el lomo, verde; para la pierna de cerdo, azul; etc.

Esta "recopilación" (forma 5) además de su utilidad para efectos estadísticos, permitirá determinar el momento del consumo, con lo que se evitará al máximo los pedidos en exceso, toda vez que a medida que se hagan requisiciones al almacén por este concepto, el Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas en el

renglón de "observaciones" del talón, irá descargando las cantidades solicitadas y así se sabrá, sin tener que verificarlo físicamente, a qué grado de consumo se encuentra una pieza o si ya se consumió totalmente.

Llenar los marbetes al recibir la mercancía, no tiene otro objetivo que el de evitar modificaciones en caso de que se tomen los datos directamente de la remisión, toda vez que la mercancía puede no cubrir las especificaciones del pedido, y ameritar, por consiguiente, su devolución, sin que para ello sea necesario esperar a tomar los datos de la factura, que por lo general se presenta varios días después de recibida la mercancía y para entonces ésta pudo haber sido utilizada, en cuyo caso hubiera carecido de todo control.

Las materias primas no controlables bajo el sistema anterior, convendrá manejarlas por unidades o por kilos, directamente en sus "tarjetas-control" (forma 6) con base en la remisión y/o factura, si éstas satisfacen al pedido.

El almacenista únicamente dará salida a mercancía mediante requisiciones (forma 7) de la misma, hechas por los diferentes departamentos de servicio que estén autorizados para solicitarlas, que en este caso serán los "chefs", o personas encargadas de dichos departamentos, como son, banquetes, bares, centros nocturnos, servicio de cuartos, gerencia, etc. Requisiciones -- que enviará al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas a temprana hora del día siguiente, para que dicho departamento junto con el reporte "Recepción de Mercancía" Alimentos (forma 3) proceda a vaciar los datos correspondientes en el "Control de Inventarios" (forma 8) del que diariamente se podrá obtener Pr si

guiente información: total de compras efectuadas en el día, total de mercancía solicitada al almacén por departamentos y consecuentemente el inventario al cierre del día, por lo que el sistema de control de las mercancías será el de Inventarios Perpetuos en especie y valor.

Para evitar una sobre-inversión en activo fijo, es decir, zonas de preconfección, para cocción de alimentos, repostería, pan, "pantrys" (cocina) en frío, en caliente, para mariscos, para postres, etc., y aunque esto es problema de planeación técnica industrial, estimo necesario hacer hincapié en su importancia, ya que al fin y al cabo repercutirá en el costo. En efecto, muchas operaciones que se realizan, por su naturaleza deben efectuarse en el lugar de consumo; sin embargo, si se tiene una cocina debidamente equipada, a la que se podrá clasificar como "Principal", no será necesario que otras cocinas tengan el mismo equipo, pues si bien es cierto que la principal no elaborará el producto en su totalidad cuando éste sea solicitado por una subcocina, sí podrá realizar una semi-elaboración, en cuyo caso las subcocinas deberán efectuar la fase de acabado de dicho producto, para lo cual contarán con el equipo indispensable; es decir, si a la cocina principal se le encomienda la elaboración de todos los productos básicos y las otras cocinas se encargan de unirlos, por decirlo así, agregando otras materias primas que no necesitan de una elaboración tardada y especial, no habrá necesidad de tener varias cocinas totalmente equipadas, ahorrándose -- como consecuencia, además de lo indicado, espacios ociosos, exceso en obra de mano y gastos indirectos, como son: gas, luz, etc.

Estas transferencias de materia prima semi-elaborada estarán controladas con mayor detalle por el "chef", en virtud del conocimiento que tiene sobre el grado de acabado del platillo que se transfiere, anotándolas en el registro de los traspasos entre cocinas, que llevará en original y copia, conservando ésta y el original lo enviará al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas, toda vez que este Departamento tendrá a la mano el recetario de los platillos con el análisis detallado de sus costos, para así determinar el importe de la transferencia.

La variación en el costo de los alimentos, se eliminaría considerablemente si el recetario se actualiza en periodos no mayores de un año.

Por lo tanto, me he permitido llamar a las cocinas que no elaboran la mayoría de los platillos en su totalidad, con el término "Subcocinas".

Esto es lógico, si tomamos en consideración que un hotel cuenta con varios restaurantes y centros nocturnos, en cuyo caso deberá controlarse separadamente el costo de cada uno de ellos, como se verá más adelante en el "Costo de Cocina".

Suele presentarse el caso de que habiendo en existencia materia prima en el almacén, las diferentes subcocinas soliciten un traspaso de la cocina principal, que debe de hacerse a través de una nota o requisición (forma 9) que puede llamarse -- "Trasposos Entre Cocinas", debidamente firmada por su encargado para que el "chef" de la cocina principal la rubrique y se efectúe un crédito por lo solicitado, con el objeto de controlar su costo; esto constituirá una falla de abastecimiento si se realiza cuando los almacenes están funcionando, ya que ocasionaría un

constante dar crédito a la cocina principal, duplicidad de trabajo, además de sustraer tiempo de las labores en la misma.

3.- ALMACEN DE FRESCOS.

El almacén de frescos tiene un tratamiento diverso al señalado, porque maneja artículos cuya frescura debe aprovecharse, de ahí que su adquisición sea diaria y a temprana hora. Sólo procederá hacer compras para un periodo mayor, sin excederse de dos o tres días como máximo, cuando se trate de días festivos en los que se dificulta o es imposible su adquisición.

El "chef", al conocer la ocupación del hotel a la fecha y los eventos en los diferentes salones para banquetes, así como la estimación de la clientela del exterior, dejará elaborado para el día siguiente el pedido de frescos, con un pequeño margen de previsión, de acuerdo con la experiencia, por lo que la diferencia diaria de frescos que pudiera existir, sería de poca significación.

La materia prima de referencia, por sus características peculiares, no es conveniente que sea almacenada por dos o tres días, puesto que en su mayoría es de fácil descomposición o por lo menos, pierde gradualmente sus propiedades. Esto hace impráctico llevar tarjetas-control de la misma y no tendría objeto llevar un control de calidad como el que se señala más adelante, si el alimento a servirse ha reducido sus propiedades específicas.

A simple vista pudiera considerarse de poca importancia el hecho de que el "chef" conozca el porcentaje de clientela del exterior para las solicitudes de mercancía, pero no así si lo tomamos desde el punto de vista de la superación del servicio,

que si bien se estudia, se advertirá no sólo la importancia en cuanto al "chef" se refiere, por el renombre que adquiere sino desde luego al hotel, pues si lo que distingue a un restaurante de otro es su inmejorable servicio, y si a éste agregamos una cocina de calidad internacional, su éxito seguramente estará garantizado, ya que sucede que el turista de la categoría de referencia, regresa a un hotel por su atención y/o por su cocina. Cuando es por lo que se alude en primer término, buscará dónde satisfacer lo segundo, y cuando regresa por la calidad de la comida, el servicio de hospedaje lo soportará por un placer humano bien comprendido.

Los alimentos de referencia se pueden clasificar en:

- 1.- Excelente
- 2.- De primera
- 3.- Comible
- 4.- No recomendable
- 5.- Reprobado.

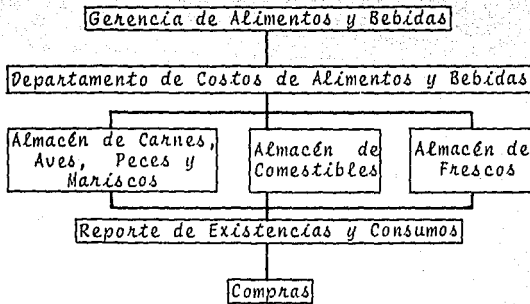
Esto es muy sencillo, si el hotel o restaurante cuenta con un pequeño laboratorio que le determine la calidad de los productos que utilizará en la elaboración de los platillos y que le servirá como base para seleccionar mejor a sus proveedores, teniendo así la certeza de que los alimentos que se sirven en su hotel o restaurante, son de la calidad deseada, lo que redundará en un mejor servicio, y, además, evita al máximo las mermas o pérdidas por alimentos descompuestos, sin perjuicio de que por este concepto existan clientes insatisfechos y, por consiguiente, su prestigio será cada vez más sólido.

La forma a utilizar en este "Control de Calidad", dependería directamente del personal técnico especializado, que no sería necesario que trabajara de planta en el hotel, si las prue

bas de laboratorio se hicieran periódicamente, cuyos resultados se entregarían a la Gerencia de Alimentos y Bebidas para que nombrara su criterio y, en caso de alguna falla, dictara las medidas de control correspondientes; así se evitarían al máximo los errores. Será conveniente que el Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas conozca también el resultado de las pruebas químicas, para el mejor desarrollo de una labor coordinada con la gerencia.

4.- ORGANIGRAMA.

En forma esquemática, el control de la materia prima quedaría representado de la manera siguiente:



Organigrama Funcional del Control de la Materia Prima
(No incluye el aspecto jerárquico)

II.- DETERMINACION DEL COSTO DE ADQUISICION DE LO CONSUMIDO.

El control adecuado que se ejerza sobre los alimentos en este tipo de negocios evitará las pérdidas eliminando la repercusión consecuente en los costos.

Ahora bien, considero pertinente que el procedimiento

de control de costos referente a la industria gastronómica, sea resuelto a través de un sistema que analice sólo uno de los elementos que intervienen en la manufactura del producto, es decir, la materia prima, ya que la rapidez con que son preparados los alimentos y su enorme variedad, dificulta determinar qué cantidad de los otros dos elementos del costo (obra de mano y gastos indirectos), corresponden a cada uno de los platillos elaborados, y solamente mediante la incorporación de los mismos a la materia prima por periodos fijos (sugiero mensualmente) se obtendría el costo total de producción.

1.- COSTO DE COCINA.

Para determinar el costo de cocina diario, se tiene como punto de partida el total de requisiciones al almacén.

La base de información para determinar el costo de cocina diario, está constituida por el total de requisiciones al almacén, tanto de alimentos como de bebidas utilizadas en la elaboración de los platillos, tales como: riñones al vino blanco, - consomé al oporto, pasteles, etc., así como los traspasos de cocina a cocina.

Al iniciarse el día, el Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas recibirá las requisiciones hechas al almacén el día anterior, las separará por departamentos y, a su vez, por materiales utilizados que no fueron solicitados por la cocina principal, como son, los frescos o materia directa y cortesías. Esta separación se hace con objeto de conocer el costo de los frescos utilizados por cada una de las sub-cocinas o centros nocturnos, para la elaboración de sus productos o para prestar el servicio adecuado; pues dicho costo se obtendrá al conocerse las cantida-

des solicitadas, que serán costeadas con el reporte diario de -- mercancía recibida, y así poder dar crédito a la cocina principal por lo que ella no utilizó y a la que se le hizo el cargo total de materia directa al recibir la mercancía, con cargo a las sub-cocinas y bares correspondientes.

Una vez efectuada dicha separación se estará en posibilidad de determinar lo consumido en cada una de las cocinas y bares, para lo cual se utilizará una forma que se podría llamar -- "Consumos de Alimentos en Cocinas y Bares" (forma 10) que se llevará por todos los departamentos productivos, cuyos resultados se anotarán tanto en el "Control de Inventarios" (forma 8) como en el "Control de Costo por Cocina" (forma 11). En el primero, como ya se vió, para obtener la materia prima utilizada en la -- producción, y en el segundo para iniciar la determinación del -- costo por cocina.

A.- Para Su Venta.

Por el análisis de la materia prima necesaria para la elaboración de los platillos, se llega a determinar el costo -- exacto de los mismos; es decir, si se lleva un listado de artículos a su costo de adquisición, y de ahí se toman los datos, conforme a las exigencias del recetario, de los ingredientes necesarios para cada platillo "A la Carta" (Menú forma 12) o del catálogo de alimentos debidamente clasificados, se podrá determinar el costo de cada uno de ellos. Esta lista de artículos a su costo de adquisición deberá revisarse periódicamente para que los -- costos sean lo más apegado a la realidad.

Al preparar el recetario, función específica del "chef" con el director del Departamento de Costos de Alimentos y Bebi--

das, quien irá costeadando las cantidades de ingredientes según -- las porciones señaladas por el "chef", se deberá partir de la de manda que tenga cada platillo a la fecha y ya sea por la receta, por las pruebas de carne, crudas o cocidas, o por la plena obser vación y análisis de las porciones de carne establecidas, nos de terminará el costo de la receta, estando en posibilidad de esta blecer un margen de utilidad aceptable y competitivo.

a.- Elaboración de platillos. En aquellos menús en -- los que intervengan carnes, seguirá el mismo procedimiento seña lado, previo análisis de las que vayan a utilizarse, como se ve rá a continuación.

a.1.- Determinación de la porción útil de carne.

- 1.- Al recibir la carne se pesa.
- 2.- Cuando es solicitada se procede a limpiarla y se corta de acuerdo con las porciones establecidas.
- 3.- Se envía para su cocimiento.

Ejemplo:

Tipo Filete Mignon

Peso al recibir 7.300 Kgs.

Pérdida al limpiar 1.200 Kgs.

Peso por porción 160 grms.

Si la porción al servirse debe pesar 160 grms., es ne cesario hacer pruebas con piezas enteras y efectuar su cocmien to para conocer la pérdida en peso que sufre la carne al cocerse, en este caso pierde 2.200 Kgs.

Peso al recibir 7.300 Kgs.

menos:

Pérdida al limpiar 1.200 "

Peso Bruto 6.100 "

Menos:

Pérdida en cocimiento	<u>2.200</u>	Kgs.
Peso neto útil	<u>3.900</u>	"

$$\frac{3.900}{160} = 24,375 \text{ porciones}$$

lo que es igual a: 24 porciones de 160 grms. y un sobrante de -- 0.375 de porción, que puede utilizarse para otros platillos como son: puntas de filete, etc.

Si la pérdida en cocimiento la dividimos entre las porciones resultantes, obtendremos:

$$\frac{2.200}{24,375} = 90.25 \text{ grms.}$$

Cantidad que pierde cada porción, que agregada a los - 160 grms. nos dará el peso que en crudo deberá tener cada porción:

$$160 \text{ grms.} + 90.25 = \underline{250.25 \text{ grms.}}$$

a.2.- Determinación del costo por porción.

Siguiendo los datos del ejemplo anterior y si suponemos que el costo por kilo es de \$18.00, se tendrá que determinar el porcentaje de carne utilizable, como sigue:

$$\frac{\text{Peso neto útil } 3.900 \text{ Kgs.}}{\text{Peso al recibir } 7.300} = .53424 \%$$

que a su vez, se dividirá entre el precio de adquisición por kilo, para obtener el costo por kgr. vendible:

	$\frac{18.00}{.53424}$	=	<u>\$ 33.69</u>	
Factor del costo	=	$\frac{33.69}{18.00}$	=	1.87166
Porciones por Kgr.	=	$\frac{24.375}{3.900}$	=	6.25
Multiplicador	=	$\frac{1.87166}{6.25}$	=	.299

$$\text{Costo por porción} = .299 \times 18.00 = \underline{\$5.382}$$

Costo por porción x número de porciones por kilogramo = Costo Kgr.

$$5.382 \quad \times \quad 6.25 \quad = \quad \underline{\$33.6375}$$

vendible

Estos análisis se harán para cada una de las piezas -- de carne, de las que se sacarán varios tipos de ella. Para mayor claridad se insertan algunos ejemplos:

<u>P i e z a</u>	<u>T i p o s</u>	<u>Peso Porción</u>
Sirloin	1.- Entrecot o Sirloin Steak	180 grs.
	2.- New York Steak	280 "
	3.- Steak Monta	160 "
	4.- Sobrante par Hamburguesas	120 "
Pierna de Cerdo	1.- Al horno	250 "
	2.- Asada	
	No hay sobrante	
Filete de Res	1.- Filete Mignon	160 "
	2.- Chatoubriand	450 "
	3.- Tournedos (2)	80 " c/u
	4.- Puntas de Filete	120 "
Etc.	Etc.	

B.- Para Su Consumo Interno.

En lo que respecta a la alimentación que se proporciona al personal del hotel, pueden existir varios tipos de cocinas para elaborar dicho alimento, que serán de acuerdo con la categoría del empleado, como a continuación se indica:

a.- Funcionarios o ejecutivos. - Con respecto a éstos, tendrán un comedor en el cual se les servirá el menú que ellos -

deseen, es decir, comerán "a la carta", como si fueran clientes normales del hotel o restaurante. Esto, porque la política de la gerencia puede ser en el sentido de que en los restaurantes coman exclusivamente los clientes o huéspedes, para no dar a éstos la impresión de que por la atención que se les presta a dichos funcionarios o ejecutivos, el servicio normal a los clientes o huéspedes sea inferior, sin que ello sea una disposición prohibitiva.

Los funcionarios o ejecutivos, al solicitar la cuenta, firmarán la nota de venta (mejor conocida en el negocio como --- "cheques"), (forma 13) anotándole la palabra "autorizado", pues de acuerdo con su jerarquía, representa una prestación más al -- ejecutivo.

b.- Empleados de confianza.- A esta categoría la Empresa les proporciona también los alimentos, pero en forma más restringida, dándoles una especie de talón o cupón (forma 14) con la leyenda impresa "VALE POR UNA COMIDA", por un valor "x", cantidad que la empresa absorberá del mismo modo que la correspondiente a la categoría anterior; con la diferencia que éstos amparan solamente un menú de dos o tres previamente elaborados.

Estos menús estarán perfectamente estudiados y valuados, con el objeto de conocer con mayor exactitud, en su incorporación al costo, el costo total de producción.

La comida que se les proporcione, será también elaborada en la misma cocina que en la de los funcionarios, o sea la -- que elabora los alimentos para consumo de los clientes, teniendo a su vez un pequeño comedor donde tomen sus alimentos, siguiendo una política similar a la señalada, sin ser limitativa.

c.- Empleados sindicalizados.- La categoría inferior, es decir todos aquellos empleados sindicalizados, con excepción de los que laboren en el Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas, costearán sus alimentos a través de pequeños cupones -- que adquirirán por "x" cantidad de dinero. De acuerdo con estudios previos, la Entidad no debe tener pérdidas en estas comidas, y normalmente no las tiene, ya que los menús que se elaboren de berán calcularse con relación a la cantidad que los empleados pagan por los cupones.

Esta comida se hace en una cocina diferente, exclusiva para este servicio, en virtud de la alimentación que se elabora y cantidad de la misma, ya que de hacerlo en la cocina principal, entorpecería las actividades de ésta.

En lo que respecta a la alimentación de los cocineros, existen dos formas para determinar el costo promedio de sus comidas:

1º Se toma como base la existencia inicial de mercancía en la cocina, más las requisiciones al almacén y al final -- del día se le restan los alimentos consumidos para la venta, como son: Venta directa a clientes, que se comprobará a través de los "cheques" o notas de venta y los traspasos de alimentos solicitados por las diferentes subcocinas, bares o centros nocturnos, obteniendo una cantidad que comparada con la existencia real, dará una diferencia que corresponderá lógicamente a los alimentos consumidos por los cocineros. Ahora bien, puede suceder que sus alimentos los realicen de los platillos no vendidos en el día, - en cuyo caso se hará lo mismo que con las mercancías; partiendo del número de porciones, elaboradas, menos las ventas, se tendrá

el inventario final de platillos elaborados no consumidos, y si al verificarlo físicamente hubiera un faltante este correspondería a un consumo por los cocineros. Si esto se hace por un periodo considerable, tomando en consideración el número de empleados en la cocina así como los diferentes turnos, se podrá determinar en lo subsecuente un precio unitario promedio por concepto de los alimentos de dicho personal. Será a dicho costo al único que no se le aplique el factor de costo promedio diario, por la inconveniencia de que una persona esté vigilando constantemente los alimentos que el mencionado personal consume, pero si será conveniente realizar periódicamente cualquiera de las dos formas mencionadas para ajustar posibles variaciones.

2º La observancia, también por un periodo considerable cuando este personal realice sus alimentos, costeados los mismos y determinado por consiguiente un costo unitario promedio.

Por lo anteriormente expuesto concluyo, que en mi concepto la forma adecuada para valorizar la alimentación consumida por el personal de cocina, sea la primera de las antes indicadas, ya que si se tiene un buen control de inventarios, dicho costo será más exacto a la realidad, pues en el segundo sistema podría darse el caso, y frecuentemente se da, que entre comidas pueda haber algún consumo, y aún cuando considerando la unidad no representaría importancia alguna, en volumen si la tendría, y como se trata de una industria en donde el volumen de operaciones es lo más importante para su resultado, debe vigilarse hasta el último detalle que sea posible y costeable.

Ajustadas la Cocina Principal y las subcocinas, en cuanto a los trasposos habidos de materia prima, productos elabo

rados o semi-elaborados, y siendo sólo para la cocina principal los créditos correspondientes a la producción de alimentos destinados al consumo interno, así como los créditos de cortesías y varios, igualmente el reporte de las ventas que envle la auditoría nocturna, cuyos informes se procuran explicar brevemente al finalizar este capítulo, se podrá obtener el porcentaje de costo en función de las ventas en el "Control de Costo por Cocina" -- (forma 11) independientemente una cocina de otra, ya que sus precios de venta variarán entre sí, por ejemplo: la venta de unas enchiladas, aunque su costo es el mismo, no tendrá el mismo precio de venta en la cafetería, que en un centro nocturno.

Este porcentaje de costo en función de las ventas, no variará con el establecido por la gerencia, y que normalmente en este tipo de empresas se ha considerado entre un 28% y 31%, margen que deberá conservar el "chef" en su costo de producción.

De esta forma se determinará el costo de adquisición de lo vendido, sin embargo, para la obtención del costo total de producción, únicamente en lo que se refiere a la materia prima, los créditos por concepto de alimentos destinados al consumo interno, deberán tomarse en consideración, y serán los que resulten de la aplicación del porcentaje de costo del día anterior, al total de cheques o notas de venta firmados por los funcionarios o ejecutivos para su consumo y al total de cupones, "VALE POR UNA COMIDA" de los empleados de confianza, con el objeto de registrarlos a su costo.

La finalidad de obtener el costo total de la materia prima utilizada, independientemente de lo que representa, es para conocer, mediante una comparación con el costo de adquisición

de lo vendido, qué porcentaje representa, en función de las ventas, lo consumido por el personal y que no deberá ser mayor de un dos o tres por ciento.

Las variaciones que pudieran afectar los porcentajes establecidos, no excederán de cinco décimos del uno por ciento, de lo contrario se investigarán sus causas, que pueden ser, entre otras, el no respetar las porciones, en más o en menos, señaladas en el manual de recetas.

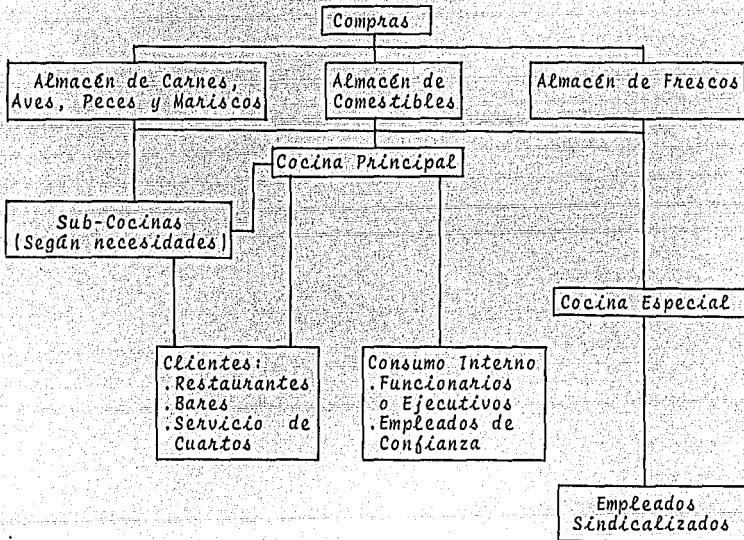
Para finalizar, se hará una acumulación de los costos y ventas respectivamente, de los diferentes departamentos productivos, para que por simple división se obtenga el porcentaje de costo promedio de alimentos en la Empresa, que también se ajustará a los porcentajes antes señalados.

La auditoría nocturna, en cuanto a los alimentos y bebidas, consistirá en la revisión detallada de los cheques, comidas, etc. referentes al número de comensales atendidos, precios de los alimentos servidos, departamentos en los que se suministró el servicio; todo esto en cada uno de los turnos: desayuno, comida y cena; descuentos, cortesías, boletos "VALE POR UNA COMIDA", cuentas de funcionarios y comidas a empleados de confianza y sindicalizados.

El informe que se obtenga, será enviado al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas a la mañana siguiente, lo más temprano posible, para que junto con la demás documentación, mencionada en párrafos anteriores, proceda a la determinación de la información correspondiente a las operaciones realizadas el día anterior.

2.- ORGANIGRAMA

La descripción anterior departamentalmente quedaría, - en función de procedencia, elaboración y destino, como sigue:



Organigrama del Flujo de la Materia Prima

Si los inventarios constituyen el problema fundamental de toda empresa, el control adecuado y funcional de los mismos, - proporcionará una base razonable para poder fijar cifras porcentuales de confianza, con las que se podrá trabajar comparativamente con los resultados obtenidos, una vez conjugadas todas las operaciones en los estados financieros.

En el tema que me ocupa las operaciones generales no -- revisten una importancia mayor con respecto a otras empresas, no así el control de las materias primas, por el manejo especial --

que las mismas exigen, lo que se apreciará en forma esquemática y descriptiva al tratarse en el capítulo relativo a su contabilización.

CAPITULO IV

CONTROL Y COSTO DE BEBIDAS

I. - PEDIDO, RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y SUMINISTRO.

Con relación a las bebidas, su tratamiento es mucho más sencillo, tanto en su control como para su costo, ya que lo que se refiere al almacén, de no ser que las bebidas se encuentren en determinada posición y temperatura, como es el caso de vinos (blanco y rosado) y el champagne, para que el corcho esté siempre húmedo y ajustado, con el objeto de evitar su descomposición; su almacenamiento, localización y suministro, no tiene mayor problema; sin embargo, como se verá más adelante, en cuanto a la obtención del costo de adquisición de lo vendido, es difícil su determinación total, en virtud de que en los factores que intervienen existe cierta falta de precisión, pero de acuerdo con el sistema que a continuación sugiero, se facilita.

Los pedidos deberán hacerse regularmente cada quince días, siendo el más importante el de fin de mes, esto no quiere decir, como también sucede con los alimentos, que no se realicen pedidos extraordinarios, ya que puede haber eventos que por su volumen no estén respaldados con la existencia en bodega.

De la misma forma como se elabora el pedido en alimentos, se realizará el de las bebidas (forma 2) resumiéndose el control al reporte de entradas y salidas del almacén.

El control de bebidas se dividirá en dos: en el almacén, que deberá contar con bebidas suficientes para la reposición diaria en la o las barras con las que cuente el hotel, y el que deberá llevarse para el consumo individual de cada barra.

Es decir, si una barra para su consumo necesita tener, entre otras, por ejemplo ocho botellas de determinado whisky, y su consumo en el día fue de cuatro botellas; hará una requisición

ción (forma 15) al almacén por las bebidas necesarias para reponer las consumidas el día anterior, adjuntando los envases vacíos; sin embargo, supongamos que de esta bebida, una fue traspasada al "Servicio a Cuartos", o a un restaurante, en donde el cantinero dejaría de tener control directo sobre las botellas o envases, en cuyo caso se hará un vale (forma 16) firmado por el departamento que solicitó la bebida para que por este medio se haga su reposición en el almacén de vinos y licores.

Ovviamente dicho traspaso originará la afectación de los registros correspondientes que de los mismos lleve el almacén, por cada uno de los departamentos autorizados para solicitar esta mercancía, su control lo hace el Almacén de Bebidas; - su encargado informará cada quince días de las existencias y consumos en un reporte similar al mencionado para los alimentos (forma 17) siguiéndose el mismo procedimiento para la autorización de los pedidos.

Los artículos se controlarán en dicho almacén, por medio de tarjetas de kárdex (forma 6) haciéndose una clasificación general de las bebidas por grupos, dando a cada grupo una letra y a cada bebida que lo forme un número, pudiendo ser por ejemplo:

W	Whisky Escocés
w - 1	Buchanan's
w - 2	Grant's
w - 3	Chivas Regal
w - 4	White Horse etc.
B	Whisky Borbons
B - 1	Old Grand Dad

- B - 2 J. Daniels E. N.
- B - 3 Kentucky Tavern, etc.
- C Cognac Francés
- C - 1 Medallón
- C - 2 Courvoisier
- C - 3 Hennessy 6 Let.
- C - 4 Cordón Azul, etc.
- Etc.

El almacenista al recibir las requisiciones de los departamentos debidamente autorizadas, procederá al suministro de las mismas, así como a la afectación de las tarjetas de control (forma 6) en cantidad y precio. Al día siguiente, lo más temprano posible, enviará la documentación que tenga, requisiciones y/o remisiones, al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas, para que en éste se proceda a valorizarlas y determinar el consumo diario de bebidas y su distribución, en la forma "Determinación del Consumo Diario de Bebidas" (forma 19) y poder afectar el "Control de Inventarios" Bebidas (forma 20) en donde se manejarán las bebidas para su venta, para la elaboración de platillos, para cortesías, para consumo del personal y para ventas a empleados; todo esto a precio de costo, y obtener diariamente el total de salidas del almacén y su inventario a cierre de ese mismo día. Accesoriamente y con fines específicamente de estadística e información, se podrá llevar un control en cantidad y precio por cada bebida y su distribución a los diferentes departamentos, cuyos productos principales para su venta fueran las bebidas, para lo cual se llevaría la forma 18, -- "Control de Bebidas y su Distribución Departamental".

En el local estarán distribuidos los espacios que se usarán para guardar las bebidas, cuyo acomodo será por clases y marcas. Sus existencias se controlarán, además de por las tarjetas mencionadas, con tarjetas desprendibles (forma 21) adheridas al anaquel, esto con objeto de hacer más expeditos los inventarios, ya que en las tarjetas de índice se anotarán todas las entradas y salidas de vinos y licores a los diferentes departamentos, cuya suma será igual a la de las tarjetas adheridas al anaquel, y su saldo dará el total de existencias de vinos y licores en el hotel. La práctica ha demostrado que para evitar posibles mermas, es conveniente efectuar toma física de inventarios cada quince días, con la presencia del Director de Alimentos y Bebidas, el encargado del registro de las mismas y el cantinero en jefe, esto cuando se haga en cada una de las diferentes barras. Cuando se lleve a cabo en el almacén, entonces será con el almacenista, con objeto de comprobar la existencia física con la que reportan los auxiliares.

Para controlar los suministros y consumos de las diferentes barras, es conveniente que al momento en que el almacén de bebidas vaya a surtir una requisición, estampe en cada una de las botellas un sello que contenga la clave del lugar de destino.

La utilidad de la "Lista de Vinos y Licores" (forma 22) que se utiliza en la práctica de inventarios, se podrá apreciar analizando las siguientes columnas:

- 1.- Clave
- 2.- Artículo.
- 3.- Medida (en cantidad)

- 4.- Inventario Inicial (en unidades)
- 5.- Requisiciones (en unidades)
- 6.- Total (suma de los puntos 4 y 5)
- 7.- Inventario Final.
- 8.- Consumo (en unidades, diferencia entre los puntos 6 y 7)
- 9.- Costo de Adquisición (en precio)
- 10.- Costo Total (en precio, multiplicando el punto 8 por el 9)
- 11.- Importe unitario de venta estimado (Tarifas registradas por el Departamento de Turismo)
- 12.- Total estimado (multiplicando el punto 8 por el 11)

Este registro se llevará por cada una de las barras - con las que cuente el hotel, ya que como contiene el precio de venta, este diferirá en virtud de que lo que se cobre por una determinada bebida en cada una de las barras, de acuerdo con -- las tarifas estudiadas y registradas por el Departamento de Turismo, que serán fijadas en función a la calidad del servicio - que proporcione y categoría del establecimiento.

II.- DETERMINACION DEL COSTO DE ADQUISICION DE LO CONSUMIDO.

El punto de partida para determinar el costo de adquisición de lo vendido, será el control que se lleve de las ventas por departamentos, separándolas en ventas por botella cerrada, ventas al copeo y, bebidas preparadas, formando parte del costo de estas últimas los ingredientes utilizados en su preparación. Este control irá seguido de las compras y suministros que de las mismas se hagan a los varios departamentos.

De la misma forma como se controla al jefe de cocina su costo, sucede con los cantineros, cuyo porcentaje no debe va

riar entre un diecinueve a un veintidos por ciento, en relación al precio de venta, puesto que al alterarse este margen, ya sea en más o en menos, se estará en presencia de un mal manejo en la barra, y al verificarlo se comprobará que se da más o menos de lo debido, o existen roturas de botellas o algún robo, etc.; pero esto es factible comprobarlo en un ciento por ciento, toda vez que así como se le exige al cantinero conservar su costo, éste reportará cualquier situación anómala, pues sabe que será amonestado o cesado en caso de ocultación, igualmente en caso de que las discrepancias se efectúen con cierta frecuencia.

El cantinero exigirá tener materia prima suficiente, tanto de bebidas como equipo, pues si para proporcionar una demanda considerable de martinis, por ejemplo, de unas veinte copas al mismo tiempo, y si en este caso sólo cuenta con crystal ría adecuada en existencia para quince copas, entonces se puede ver en la necesidad de utilizar cinco de mayor capacidad, nunca de menos, lo que dará la apariencia de un servicio incompleto, aunque la copa rebasa la medida establecida por ser más grande, lo cual puede originar que el cliente la devuelva, exigiendo -- una copa bien servida, y el cantinero se verá obligado a llenar la, porque la finalidad es dejar al cliente satisfecho, sirviendo más licor del normal.

1.- VENTA POR BOTELLA CERRADA.

Esta venta se realiza en todo tiempo, por lo cual es conveniente el establecimiento de una forma especial [forma 23] que controlará el cajero, anotando la venta en descripción e importe, facilitando no sólo la división de la venta potencial -- por botella y al copeo, sino también sus correspondientes cos--

tos.

Esta forma la enviará diariamente al Departamento de Costos de Alimentos y Bebidas, el que anotará los costos correspondientes, verificará el precio de venta, y una vez comprobado, vaciará los datos en una forma que se podría llamar "Determinación del Ajuste a la Venta Potencial por la Venta de Botella Cerrada" (forma 24).

En determinadas bebidas es prácticamente imposible -- realizar la venta por copeo; por ejemplo, el champagne, los vinos, etc., ya que por su naturaleza, su venta sería incosteable por su rápida descomposición, y de hacerse, el costo de la copa casi sería igual al de la botella.

Normalmente la capacidad de las botellas que se utilizan, ya sea para venderlas cerradas, como bebidas preparadas o al copeo, son de tres cuartos de litro. Sin embargo, existen para su venta bebidas de medio litro, pero por su incosteabilidad de manejo para bebidas preparadas o al copeo, se venden cerradas. De las botellas cuyo uso es general, es decir, las de tres cuartos de litro, se obtiene normalmente licor para la -- preparación de veintiun unidades, ya que la medida uniforme de cada una de ellas es la de una onza y cuarto.

El valor potencial es el equivalente a la venta por partes, es decir, está basado en la venta por copeo, que es la venta ideal. Por ejemplo, si consideramos que de un whisky Old Parr de capacidad estándar (tres cuartos de litro) se obtienen veintiun unidades y su precio de venta estimado es de \$24.00 cada una (precio promedio en hoteles de este tipo) al consumirse reportará un ingreso total de \$504.00, que es superior al impor

te de la venta por botella cerrada (450.00 promedio) en cuyo caso se hará la deducción a la venta potencial por la diferencia que resulte de ambas ventas, que obviamente será "de menos", para estar en posibilidad de efectuar su comparación con las ventas reales, que de no coincidir aceptablemente, se acudirá a la comparación de las porciones consumidas con las vendidas.

Ahora bien, el ajuste a la venta potencial, está formado por dos conceptos: el primero corresponderá al ajuste por la venta de botella cerrada con respecto a los vinos, champagnes y, aquellos licores que de venderse al copeo su medida es uniforme, es decir, no varía de una onza y cuarto; el segundo, que se verá al tratar las bebidas preparadas, se refiere a la diferencia en unidades servidas por botella, en virtud de que la cantidad de licor utilizada varía considerablemente de una bebida a otra.

2.- BEBIDAS PREPARADAS.

En este tratamiento existen bebidas como son el Cinzano Dulce, el Cinzano Seco, el Tequila, Vodka, Ron, Ginebra, - - etc., que se da más por copa de la cantidad indicada en el inciso anterior, ya que son bebidas que tienen varias formas de preparación, como se verá más adelante en un cuadro explicativo, y de las que también es conveniente llevar un recetario como el de alimentos, con los mismos objetivos.

En la preparación de estas bebidas se utilizan otros ingredientes como son aceitunas, cebollas de cambrá, limones, naranjas, cerezas, etc.; los cuales, en el análisis de costo de cada una de las bebidas (forma 25) están debidamente determinados con aproximación casi exacta a la realidad; también se in-

te de la venta por botella cerrada (450.00 promedio) en cuyo caso se hará la deducción a la venta potencial por la diferencia que resulte de ambas ventas, que obviamente será "de menos", para estar en posibilidad de efectuar su comparación con las ventas reales, que de no coincidir aceptablemente, se acudirá a la comparación de las porciones consumidas con las vendidas.

Ahora bien, el ajuste a la venta potencial, está formado por dos conceptos: el primero corresponderá al ajuste por la venta de botella cerrada con respecto a los vinos, champagnes y, aquellos licores que de venderse al copeo su medida es uniforme, es decir, no varía de una onza y cuarto; el segundo, que se verá al tratar las bebidas preparadas, se refiere a la diferencia en unidades servidas por botella, en virtud de que la cantidad de licor utilizada varía considerablemente de una bebida a otra.

2.- BEBIDAS PREPARADAS.

En este tratamiento existen bebidas como son el Cinzano Dulce, el Cinzano Seco, el Tequila, Vodka, Ron, Ginebra, - - etc., que se da más por copa de la cantidad indicada en el inciso anterior, ya que son bebidas que tienen varias formas de preparación, como se verá más adelante en un cuadro explicativo, y de las que también es conveniente llevar un recetario como el de alimentos, con los mismos objetivos.

En la preparación de estas bebidas se utilizan otros ingredientes como son aceitunas, cebollas de cambrá, limones, - naranjas, cerezas, etc.; los cuales, en el análisis de costo de cada una de las bebidas (forma 25) están debidamente determinados con aproximación casi exacta a la realidad; también se in-

cluyen líquidos para su preparación como son el jugo de lima, triple seco, granadina, angostura, amarga, jarabes, jugos, refrescos, etc., sin embargo existen otros artículos que no intervienen en la preparación de la bebida, pero que deben considerarse en el costo, así tenemos los cacahuates, pepitas, papas, etc., que son solicitados al almacén; y canapés, taquitos, etc. pedidos a la cocina.

Por la naturaleza de este tipo de bebidas es imposible dar a cada una de ellas la medida de una onza y cuarto, es decir, de acuerdo con el tipo de coctel que se prepara es la cantidad de licor que se sirve. Por ejemplo, en el cinzano dulce se sirven tres onzas, en el cinzano seco se sirven dos onzas, y sin embargo también se utilizan en bebidas al copeo donde la cantidad servida es de una onza y cuarto, agregándole otros líquidos como jugo de lima, triple seco, etc. En las diferentes preparaciones de tequila, las cantidades a servir son de dos o tres onzas y así sucesivamente. Esa variación debe de estar perfectamente estudiada para que aquellos licores que se utilizan en la preparación de coctelería, tengan variaciones mínimas en comparación con la venta real. De acuerdo con estudios hechos, estas bebidas proporcionan un promedio estimado de catorce copas, en la medida tipo (una onza y cuarto) luego entonces, existe una pérdida potencial de siete copas, que elevadas al precio de venta menos el costo de cada uno de los cocteles servidos, da el importe del crédito que deberá hacerse a la venta potencial del periodo, ya que de lo contrario el porcentaje de costo sería muy bajo, y como en la "Lista de Vinos y Licores" - {forma 22} se encuentra la venta estimada por botella como si-

fuera realizada a veintin copas, la diferencia deberá ajustarse a la venta real, para que el costo no se vea alterado en menos.

Es muy importante hacer el ajuste anterior, porque habrán licores que así como se utilizan para la coctelería, pueden emplearse como elemento directo o por copeo, donde naturalmente la cantidad a servir será diferente en cada caso. Para mayor claridad se presenta a continuación un ejemplo:

Supongamos que la venta potencial en un mes asciende a \$179,000.00 y el costo de adquisición de lo vendido relativo es de \$27,000.00; de acuerdo con lo anterior, el costo sería aproximadamente de un 15%, en relación con la venta potencial, pero realmente se estarían falseando tanto este porcentaje de costo, como los ingresos producto de las ventas reales, por lo que habrá que ajustar dicha venta potencial con la diferencia que se obtenga en pesos, entre las catorce unidades realmente vendidas con la venta estimada de veintin unidades aludidas con anterioridad. Si el importe de las ventas consideradas de más importan \$44,000.00, o sea el valor de las siete unidades de diferencia por botella vendida, su costo sería más conservador y apegado a la realidad, resultando en este caso, un porcentaje estimado, rectificado, de un 20% con respecto a las ventas ajustadas, pues la venta potencial habrá disminuido en \$44,000.00.

Lo que antecede, es respecto a la bebida principal, pero el crédito referente a los ingredientes secundarios, necesarios para su preparación, se toma al 100%, por lo que como antes se señaló, la venta estimada estará calculada de acuerdo

con la tarifa aprobada por el Departamento de Turismo, que incluirá los ingredientes necesarios para obtener el artículo terminado, que aunque no se valoricen para efectos del ajuste a la venta potencial, sí se tomarán en consideración con objeto de controlar sus existencias, ya que el registro se refiere a las existencias y consumos.

Sin embargo lo anterior no es definitivo, pues suele acontecer que estas bebidas puedan ser utilizadas para la elaboración de los alimentos, o consumidas directamente por el cliente (no tan sólo las bebidas utilizadas para la coctelería sino también aquellas que se venden al copeo) en cuyo caso los cantineros reportarán la venta diaria por botella cerrada (forma 23) y que al practicar los inventarios quincenal y mensual se resumirán dichas ventas por departamento en la "Lista de Vinos y Licores" (forma 22). Esta forma, para facilitar el trabajo, y considerando que las tarifas no se modifican constantemente, tendrán el precio de costo de cada bebida, su importe estimado de venta y el precio de venta por botella cerrada; el segundo representará la venta al copeo o venta potencial.

Si a la columna N° 6 de la forma número 23, que representa la existencia inicial en la barra, se le suman las adquisiciones al almacén y se le resta el inventario final (columna N° 7) se obtendrá así el consumo del período, a éste se le aplicará el importe de venta estimado, con lo que se obtendrá la venta potencial departamental; en seguida y de acuerdo con la forma 24, "Determinación del Ajuste a la Venta Potencial -- por la Venta de Botella Cerrada", se procederá a ajustar la venta en cuestión y así obtener la venta real, que comparada con su

costo dará el porcentaje de costo estimado de la venta real.

Esta forma reportaría una utilidad adicional y que -- vendría a complementar la planeación de inventarios, pues se conocería qué cantidad de determinado vino y licor se vendió al -- copeo, y qué cantidad por botella cerrada.

Sin embargo existe otro tipo de bebidas como los whis kies, cordiales, etc., que se usan para la coctelería, por ejem plo el manhattan, whisky souger, etc., pero en virtud de la can tidad que de los mismos se usa en la preparación, no sobrepasa la medida establecida, es decir, de una onza y cuarto, no sien do necesario aplicar el ajuste a la venta potencial.

Complementando la exposición, se incluye un cuadro si milar al presentado en las carnes y mariscos, pero en este caso, de lo que se puede obtener de varios licores, tomando como ejem plo los de uso general.

<u>LICOR</u>	<u>PREPARACION</u>	<u>CANTIDAD</u> <u>(onzas.)</u>
Ginebra	Medias de Seda	1 1/2
	Ginebra Gimblet	2
	Gin Fizz	1 1/2
	Martini Seco	2
	Negróni	1
	Martini Dulce	1
	Ron	Cuba - Libre
	Presidente	2
	Planters Punch	3
	(Varios Rones)	
	Ron Egg Nogg	1 1/2
	Coffee Kiss	1/2

Vodka	Bloody Mary	1 1/2
	Vodka Gimlet	2
	Ruso Negro	1 1/2

Para mayor claridad se incluye el procedimiento que se sigue para determinar el promedio de unidades que se obtienen de aquellos licores necesarios para las bebidas preparadas.

Determinación del Consumo
en Coctelería

Hotel " X "
Departamento " X "

Licor: Ginebra
Capacidad: 25.6 Onzas
Estudio de fecha: 17 marzo '69

NOMBRE DEL COCTEL	CONSUMO	PORCION UNITARIA ONZAS	TOTAL PORCIONES EN ONZAS	EQUIVALENTE EN BOTELLAS	DETERMINACION DEL LICOR CONSUMIDO PROMEDIO POR UNIDAD SERVIDA
Martini	12	2.5	30		Real: $\frac{88 \text{ onzas}}{50 \text{ unidades}} = 1.75 \text{ onzas}$ Promedio por Unidad servida.
Gin Tonic	23	1.5	34.5		
Tom Collins	13	1.5	19.5	$\frac{88}{25.6} = 3.4375$ botellas	
Gimblet	$\frac{2}{50}$	2	$\frac{4}{88}$ onzas		Potencial $\frac{88 \text{ onzas}}{1.25 \text{ onzas}} = 70.4 \text{ unidades}$

Con 88 onzas se obtendrían 70.4 porciones de una onza y cuarto, que representarían la venta potencial. Suponiendo un precio de \$12.00 de venta por unidad, se tendría un ingreso total de \$844.80; pero la realidad es que se están vendiendo 50 unidades, por las que ingresaron efectivamente \$600.00, luego existirá una diferencia entre la venta potencial y la real, con la que se ajustará la venta potencial.

Ahora bien, si la cantidad promedio por unidad servida es de una onza y tres cuartos, y la medida tipo por porción es de una onza y cuarto, existirá una diferencia de media onza por unidad servida, que calculada a la capacidad por botella, - resultará:

	<u>Porción utilizada</u>		<u>Capacidad por Botella</u>		<u>Unidades promedio</u>
Servida	1.75 onzas	+	25.6 onzas	=	14.62
	(medida tipo)				(unidades deseadas)
Tipo	1.25 onzas	+	25.6 onzas	=	20.48
	Ajuste a la venta potencial en unidades, por botella vendida.....				<u>5.86</u>

Sin embargo, si las unidades promedio servidas [14.62] se multiplican por la medida tipo (1.25 onzas) se obtendrán las onzas necesarias (17.17) para servir esas mismas unidades - - - (14.62) solamente que con una cantidad equivalente en licor a una onza y cuarto. Por otro lado, si a la capacidad en onzas por botella (25.6) se le restan las 17.17 onzas, dará 8.43 onzas, que divididas entre la medida tipo de una onza y cuarto se tendrán aproximadamente (6.74 us) las siete unidades que se absorberán en la venta de cada botella vendida, y corresponderán al ajuste que deberá hacerse a la venta potencial.

Ahora bien, de acuerdo con el cuadro de la página - - IV-14, se consumieron 88 onzas, lo que en botellas da un consumo de 3.4375 ($\frac{88}{25.6}$) y si por cada botella vendida se obtiene una diferencia de 5.86, el total de diferencia en unidades será de 20.14, que convertidas a pesos, resultará una cantidad de \$241.68, que comparada con la diferencia entre la venta potencial (\$844.80) y la venta real (\$600.00) o sean \$244.80, se tendrá una diferencia de 5.2 décimas de por ciento, que al igual -- que las comidas es aceptable cuando no rebasa los cinco décimos de un por ciento. En este caso se tomó la operación de un día - en un hotel de primera magnitud, con el objeto de hacer más claro el estudio, lógicamente debe hacerse por un periodo aceptable, y la diferencia en situaciones normales, conservará el porcentaje deseado.

Sugiero que la obtención del costo de la venta efectiva se realice cuando se efectúen los inventarios, o poco después, toda vez que se conocerá con gran exactitud el consumo en cada uno de los departamentos; de lo contrario, el quererlo obtener diariamente ocasionaría muchos trastornos, resultando innecesario.

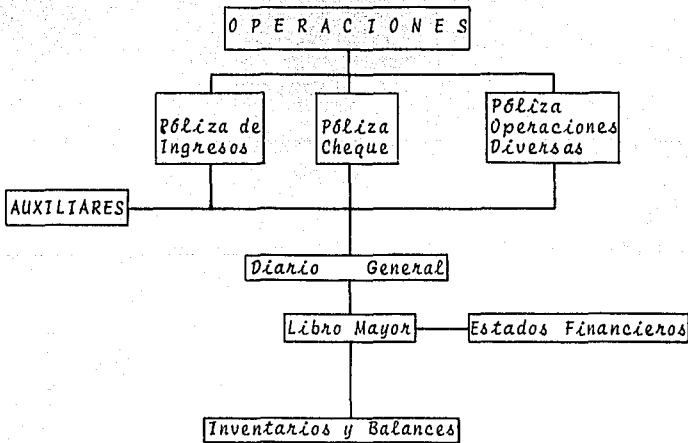
CAPITULO V

CONTABILIZACION DEL COSTO DE- ALIMENTOS Y BEBIDAS

I.- GRAFICA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.

En la actualidad toda actividad comercial requiere de un control adecuado en sus operaciones, y el caso que me ocupa no se escapa de esa necesidad, sobre todo por la peculiaridad - que a lo largo de este trabajo ha quedado enunciada.

En atención a que el costo es un renglón importante dentro del sistema de contabilidad, considero necesario mostrar en rasgos generales la gráfica correspondiente a las operaciones de un restaurante, cuyo uso se implantaría de acuerdo a las necesidades del mismo.



Como guía, estructura y homogenización de las operaciones, y dado el caso de la industria en cuestión, creo productiva la inclusión del catálogo de cuentas adecuado. Se incluyen en el mismo pequeños instructivos en aquellas cuentas especiales, peculiares.

II.- CATALOGO DE CUENTAS

A) Indice

1. INVERSIONES
2. OBLIGACIONES
3. CAPITAL
4. CUENTAS DE OPERACION O DE COSTOS
5. CUENTAS DEUDORAS DE RESULTADOS
6. CUENTAS ACREEDORAS DE RESULTADOS
7. CUENTAS TRANSITORIAS
8. CUENTAS DE ORDEN

B) Desarrollo

1. CUENTAS DE INVERSIONES

10. INVERSIONES A CORTO PLAZO (menos de un año)

100. Disponible

- 1001. Caja General
 - 01. Caja Huéspedes
 - 02. Caja Comedor
 - 03. Caja Bar
- 1002. Bancos
 - 01. Banco "x"
 - 02. Banco "y"

101. Cuentas y Documentos por Cobrar

- 1011. Documentos por Cobrar
- 1012. Clientes
- 1013. Huéspedes
- 1014. Agencias de Turismo
- 1015. Deudores

102. Inventarios (al costo)

- 1021. Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos
- 1022. Almacén de Comestibles
- 1023. Almacén de Frescos
- 1024. Almacén de Vinos y Licores
- 1025. Almacén de Abastecimientos Generales
- 1026. Mercancías de Tránsito

Instructivo: Al recibirse las mercancías se clasificarán en el almacén - - correspondiente.

103. Inversiones en Valores

- 1031. Valores Cotizados en Bolsa
- 1032. Valores no Cotizados en Bolsa

11. INVERSIONES A LARGO PLAZO (más de un año)

- 1101. Terrenos
- 1102. Edificios
- 1103. Maquinaria y Equipo
- 1104. Mobiliario y Equipo de Oficina
- 1105. Blancos y Servicio en Uso
- 1106. Equipo de Transporte
- 1107. Instalaciones y Adaptaciones

12. INVERSIONES DE APLICACION DIFERIDA

- 1201. Gastos de Organización
- 1202. Gastos de Instalación
- 1203. Otros Gastos Por Amortizar

13. CUENTAS COMPLEMENTARIAS

- 1301. Provisión para Cobros Dudosos
- 1302. Documentos Descartados
- 1303. Depreciación Acumulada de Edificios
- 1304. Depreciación Acumulada de Maquinaria y -
Equipo
- 1305. Depreciación Acumulada de Mobiliario y -
Equipo de Oficina
- 1306. Depreciación Acumulada de Equipo de - -
Transporte
- 1307. Amortización Acumulada de Gastos de Orga
nización
- 1308. Amortización Acumulada de Instalaciones-
y Adaptaciones.
- 1309. Amortización Acumulada de Otros Gastos -
por Amortizar

2. CUENTAS DE OBLIGACIONES

20. OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO (menos de un año)

200. Cuentas y Documentos por Pagar

- 2001. Sueldos y Salarios por Pagar
- 2002. Impuestos por Pagar
- 2003. Documentos por Pagar
- 2004. Proveedores
- 2005. Acreedores
- 2006. Provisión para el Reparto de Utilidades

21. OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (más de un año)

- 2101. Documentos por Pagar
- 2102. Otros Créditos a Largo Plazo

3. CUENTAS DE CAPITAL

- 3001. Capital Social

- 3002. Reserva Legal
- 3003. Reserva de ReInversión
- 3004. Resultados de Ejercicios Anteriores
- 3005. Resultados del Ejercicio

4. CUENTAS DE OPERACION O DE COSTOS

- 4001. Costo de Arrendamientos de Cuartos
- 4002. Costo de Alimentos
- 4003. Costo de Bebidas
- 4004. Costo de Teléfonos
- 4005. Costo de Tabaquería, Revistas y Periódicos
- 4006. Costo de Peluquería
- 4007. Costo de Lavandería

Instructivo: Existirán tantas subcuentas como sea necesario. En estas cuentas, como se ha venido mencionando, a las que les corresponda, únicamente se controlará el costo de adquisición de la materia prima de los conceptos que se mencionan.

5. CUENTAS DEUDORAS DE RESULTADO

- 5001. Gastos de Cuartos
- 5002. Gastos de Alimentos
- 5003. Gastos por Bebidas
- 5004. Gastos por Teléfonos
- 5005. Gastos por Tabaquería, Revistas y Periódicos
- 5006. Gastos por Peluquería
- 5007. Gastos por Lavandería
- 5008. Calefacción, Luz y Fuerza Motriz
- 5009. Reparaciones y Mantenimiento
- 5010. Propaganda y Promociones
- 5011. Gastos Administrativos Generales
- 5012. Impuestos y Derechos
- 5013. Gastos Financieros

Instructivo: Existirán tantas subcuentas como sean necesarias.

6. CUENTAS ACREEDORAS DE RESULTADOS

- 6001. Ingresos por Renta de Cuartos
- 6002. Ingresos por Venta de Alimentos
- 6003. Ingresos por Venta de Bebidas
- 6004. Ingresos por Teléfonos
- 6005. Ingresos por Tabaquería, Revistas y Periódicos
- 6006. Ingresos por Peluquería

6007. Ingresos por Lavandería
6008. Otros Ingresos

Instructivo: Existirán tantas subcuentas como sean necesarias.

7. CUENTAS TRANSITORIAS

7001. Sueldos y Salarios por Aplicar
7002. Fletes y Gastos sobre Materiales

8. CUENTAS DE ORDEN

81. CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

8101. Valores en Garantía

82. CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

8201. Depositantes de Valores en Garantía

Nota: Se abrirán tantas cuentas como --
sean necesarias, procurando que --
sean las menos posibles.

III.- OPERACIONES RELACIONADAS CON LA MATERIA PRIMA.

En capítulos precedentes expuse el control que consideré adecuado para la materia prima en todas sus fases, a través de los departamentos de Compras, Almacén y Producción, para este tipo de empresas, al comentar en cada uno de ellos sus funciones específicas.

En efecto, si se observan las operaciones que se realizan en la Industria Restaurantera, ya sea incorporada a la Empresa Hotelera o como unidad económica independiente, la materia prima directa utilizada deberá estudiarse, manejarse y analizarse exhaustivamente, para que al integrarse al resto de la contabilidad de la empresa, pase a formar parte del Costo de Adquisición de lo Vendido, para la determinación de la Utilidad Bruta, cuestión que posteriormente explico.

Ahora me queda por tratar su contabilización, es de -

cir, el registro de las operaciones efectuadas, para obtener la información oportuna, y lista para cuando esta sea solicitada, - por lo que a continuación me permito sólo mostrar las operaciones particulares, peculiares de la industria, a través de una -- secuencia contable, o sea, de acuerdo como se vayan realizando.

- 1 -

1021.- Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos	\$	
1022.- Almacén de Comestibles	\$	
1023.- Almacén de Frescos	\$	
1024.- Almacén de Vinos y Licores	\$	
1025.- Almacén de Abastecimientos Ge- nerales	\$	
2004.- Proveedores		\$
Subcuentas		

Por el registro de las compras
a crédito ó al contado.

- 2 -

4002.- Costo de Alimentos	\$	
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas	\$	
Subcuentas		

1021.- Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos	\$	
1022.- Almacén de Comestibles	\$	
1023.- Almacén de Frescos	\$	
1024.- Almacén de Vinos y Licores	\$	
1025.- Almacén de Abastecimientos Ge- nerales	\$	

Por las requisiciones hechas -
al almacén correspondiente.

- 3 -

4002.- Costo de Alimentos	\$	
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas	\$	
Subcuentas		
4002.- Costo de Alimentos	\$	
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas	\$	
Subcuentas		

Por los traspasos entre las --
cocinas y bares.

- 4 -

5010.- Propaganda y Promociones	\$	
4002.- Costo de Alimentos		\$
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas		\$
Subcuentas		

Por los obsequios de Alimentos
y Bebidas debidamente autori--
zados por la gerencia.

- 5 -

4002.- Costo de Alimentos	\$	
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas	\$	
Subcuentas		
1021.- Almacén de Carnes, Aves, Peces y Mariscos		\$
1022.- Almacén de Comestibles		\$
1023.- Almacén de Frescos		\$
1024.- Almacén de Vinos y Licores		\$
1025.- Almacén de Abastecimientos Ge- nerales		\$

Por la venta a funcionarios y-
empleados debidamente autoriza-
dos.

IV.- OPERACIONES RELATIVAS A LA OBRA DE MANO Y GASTOS INDIRECTOS.

Como se podrá observar, el presente trabajo se ha con-
centrado en el estudio de la materia prima, pero no dejaré de -
mencionar brevemente el tratamiento correspondiente a los otros
dos elementos del costo, obra de mano y gastos indirectos, con-
el objeto de que los tres elementos integrantes de todo costo -
de Producción, estén debidamente tratados.

1.- Obra de Mano Directa.

Con respecto a la Obra de Mano Directa, ésta se con-
trolará a través de tarjetas de asistencia y asignaciones depar-
tamentales que sirvan para formular las nóminas correspondien-

tes semanales o quincenales.

Puedo decir, en términos generales, que este elemento no representa dificultad en su control contable, puesto que si las nóminas se realizan separando el personal de cada departamento, se tendrá incorporado el costo de la obra de mano a la producción, en los periodos respectivos, de acuerdo a las políticas financieras de la empresa.

En seguida presento el asiento contable necesario para el control del elemento que se menciona:

- 1 -

4002.- Costo de Alimentos	\$
Subcuentas	
4003.- Costo de Bebidas	\$
Subcuentas	
1002.- Bancos	\$
Subcuentas	
1015.- Deudores	\$
Subcuentas	
2002.- Impuestos por Pagar	\$
Subcuentas	

Por el pago de las nóminas durante el periodo comprendido - del ___ al ___, correspondientes al personal de Alimentos y Bebidas.

2.- Gastos Indirectos.

Queda por comentar el control contable de los gastos indirectos, ya sea en materiales o en obra de mano, por ser erogaciones no identificables plenamente en algún departamento en particular. El control adecuado y funcional en la generalidad de restaurantes o bares será el de registrarlos sin subdividirse en los departamentos productivos y figurará por lo tanto en un sólo lugar del costo de producción de lo vendido. Lo anterior es conveniente llevarlo a cabo por ser de utilidad práctica, puesto --

que los mismos tienen poca relación con el total de gastos directos empleados en cada uno de los departamentos mencionados, contando desde luego para su justificación, con estudios estadísticos de los mismos a través de las experiencias de las operaciones normales del negocio.

Al igual que los otros dos elementos, a continuación menciono el registro contable respecto a los gastos indirectos:

- 1 -

4002.- Costo de Alimentos	\$	
Subcuentas		
4003.- Costo de Bebidas	\$	
Subcuentas		
Varías Cuentas		\$
Subcuentas		

Por el registro de los gastos no identificables en los departamentos productivos de Alimentos y Bebidas.

V.- SISTEMA DE COSTOS.

Habiendo tratado el control y contabilidad del costo de producción de la Industria Gastronómica y su forma de laborar, sugiero que el sistema de costos aplicable sea "Sistema de Costos Completos por Ordenes de Producción con Técnica de Valuación Histórica", en lo que se refiere a la materia prima directa y obra de mano directa, utilizando la estimada para los gastos indirectos.

Una vez expuesto el método de control de la materia prima que justifique el sistema de costos completo, explicarle brevemente lo referente al procedimiento por Ordenes de Producción, adecuado a la forma de operar.

En este tipo de industria la integración de los imple

mentos para la elaboración de platillos, estará circunscrita -- específicamente en el manual de recetas, en donde estarán perfectamente definidos los costos de materia prima correspondientes a la unidad producida, constituyendo así una "Orden de Producción". Por lo tanto, por cada tipo de platillo, cada banquete, o cada solicitud específica, se hará una orden de producción.

Será, por órdenes de producción el procedimiento de control que se utilice, porque se conocerá con todo detalle los consumos de materia prima, y en caso de variaciones permitirá hacer consideraciones futuras con base en los costos, con la finalidad de ajustar dichos costos, para que se conserven dentro de los márgenes de porcentaje establecidos, y conocido el costo de cada platillo o bebida se obtenga la utilidad bruta -- en cada uno de ellos. Se puede concluir que en este tipo de negocio, sólo se toma en cuenta la materia prima como base para valuar las ordenes de producción, pues sería impráctico obtener datos detallados de los otros dos elementos del costo de producción a cada orden, como ya lo he señalado.

En mi opinión considero que existen dos tipos de órdenes de producción, las primeras serán las que se suceden con -- una periodicidad diaria, que se constituyen en la "Carta" o "Menú", que se podría llamar "Orden de Producción Continua", ya -- que se elaborará de acuerdo con la experiencia evitándose así -- al máximo la producción elaborada no consumida, que redundará en un aumento del costo de producción; el otro tipo de ordenes se referirá a aquellas que estén sujetas a una elaboración circun-

tancial, es decir, cuando el cliente solicita un menú o carta especial para un grupo determinado de personas, por ejemplo: -- banquetes.

Por lo que se refiere a la técnica de valuación, sugiero la Histórica, por su funcionalidad, ya que como ha quedado descrito, la determinación de los costos de materia prima de los departamentos productivos es diaria, misma que estará auxiliada con las hojas de costos estimados de cada uno de los platillos y bebidas (manual de recetas) con objeto de verificar la razonabilidad de los resultados obtenidos a través de comparaciones periódicas de los costos contenidos en cada una de las hojas mencionadas.

VI. - ANALISIS DE LAS VARIACIONES.

Para poder tener certeza razonable y control de los datos históricos obtenidos a través del registro contable indicado, es conveniente efectuar periódicamente un análisis de los elementos constitutivos del costo de producción, de la manera siguiente:

Materia Prima Directa:- Como elemento principal que es del costo de producción de alimentos y bebidas, será objeto de un total control como se ha venido mencionando, completándolo con un estudio analítico de las hojas de costos estimados, para poder puntualizar la magnitud de las desviaciones y corregirlas, ya sea que se deriven por una variación en cantidad o en precio, o por haberse excedido a los límites normales considerados.

Obra de Mano:- Este elemento en virtud del personal -

que lo integra por ser especializado y parte de él sindicalizado, su control estará normado por medio de tarjetas de asistencia, y su afectación al costo no tendrá mayor problema que el de la elaboración de la nómina, quedándose únicamente por comprobar periódicamente que los sueldos asignados, así como cualquier compensación o sobresueldo, se encuentren apegados a la ley vigente y a las políticas particulares de la empresa, datos que servirán para integrar el renglón de la obra de mano directa y llegar a efectuar su contabilización.

Gastos Indirectos: - Para poder integrar los estados financieros en su debida oportunidad, es conveniente estimar -- los gastos de diversa índole que aunque no van a formar parte de los costos de algún departamento en especial, como ya se mencionó, sí es un capítulo a controlar y sobre este punto es conveniente auxiliarse de la técnica de valuación estimada. Los -- gastos estimados se compararán con los resultados históricos, -- procediéndose a estudiar las variaciones, mismas que deberán -- estar dentro de los límites razonables considerados; conociendo lo anterior, se ajustarán los costos estimados a los históricos, no sin antes estudiar la conveniencia de modificar las apreciaciones anotadas en la hoja de costos indirectos estimados.

Las variaciones en este elemento del costo se analizarán globalmente en presupuesto y en capacidad, es decir, se -- compararán primeramente los gastos estimados con los históricos, y por otro lado la capacidad utilizada en la producción con -- aquella que se consideró adecuada a los gastos presupuestos.

De acuerdo con la característica específica de ajuste

de esta técnica, será en función a su resultado, que puede tener los siguientes tratamientos:

a) Cuando la variación resultante sea de importancia, y por causas imputables a la elaboración, lógicamente repercutirá en un aumento en el costo de producción, además indicará deficiencias en las bases que se consideraron para la elaboración del presupuesto.

b) En el caso de que dicha variación sea de poca consideración, no será necesaria su repercusión al costo, llevándola directamente al costo de producción de lo vendido, o a pérdidas y ganancias.

c) Cuando la variación sea a consecuencia de factores ajenos a la producción, lógicamente no serán imputables a la misma, por lo que la variación se ajusta contra pérdidas y ganancias.

VII.- ESTADOS FINANCIEROS.

Una vez efectuados los registros de las diversas operaciones en un periodo determinado, la información quedará plasmada en los estados financieros de la empresa.

H O T E L " x "
 Estado Conjunto del Costo de Producción y Costo-
 de Producción de lo Vendido por el periodo del -
 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 19__.

Alimentos y Bebidas

	<u>TOTAL</u>	<u>ALIMENTOS</u>	<u>BEBIDAS</u>
Inventarios Iniciales de Materias Primas	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Más:			
Compras Netas	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>
Menos:			
Inventarios Finales de Materias Primas	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>
Costo de Adquisición Material Utilizado	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Más:			
Obra de Mano	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>
Costo Primo	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Más:			
Gastos Indirectos	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>
Costo Bruto de la Producción Vendida	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Menos:			
Costo de Alimentos y Bebidas de Empleados	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>	<u>- . -</u>
Costo Neto de la Producción Vendida	<u>\$ - . -</u>	<u>\$ - . -</u>	<u>\$ - . -</u>

HOTEL " X "

Estado de Resultados Departamental por el periodo
comprendido del 1o. de enero al 31 de diciembre -
de 19__.

Alimentos y Bebidas

	TOTAL	ALIMENTOS	BEBIDAS
<u>VENTAS TOTALES</u>			
Cocina Principal	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Subcocinas	- . -	- . -	- . -
menos:	- . -	- . -	- . -
Descuentos y Cortesias.	- . -	- . -	- . -
VENTAS NETAS	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
menos:			
Costo neto de la Producción Vendida	- . -	- . -	- . -
UTILIDAD BRUTA	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
<u>COSTO DE OPERACION</u>			

TOTAL DE GASTOS
UTILIDAD ANTES DE
IMPUESTOS

	- . -	- . -	- . -
	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -

HOTEL "X"
Estado de Posición Financiera
al 31 de Diciembre de 19__

I N V E R S I O N E S

01

INVERSIONES A CORTO PLAZO (menos de un año):

Caja y Bancos	\$	- . -
Cuentas y Documentos por cobrar:		
Clientes	\$	- . -
Documentos		- . -
Deudores		- . -
menos:		
Provisión para cuentas de cobro dudoso		- . -
Inventarios a costo o mercado, el menor		- . -
Pagos anticipados		- . -
Total inversiones a corto plazo		- . -

OBLIGACIONES A CORTO PLAZO (menor):

Cuentas y Documentos por Pagar	
Sueldos y Salarios	
Impuestos	
Documentos	
Proveedores	
Acreedores	
Provisión para el Reparto de Dividendos	
Total de Obligaciones a Corto Plazo	

INVERSIONES A LARGO PLAZO (más de un año):

	Inversión Original.	Depreciación Acumulada.	Inversión Neta.
Terrenos	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Edificio	- . -	- . -	- . -
Maquinaria y Equipo	- . -	- . -	- . -
Mobiliario y Equipo	- . -	- . -	- . -
Equipo de Transporte	- . -	- . -	- . -
Instalaciones y Adaptaciones	- . -	- . -	- . -
Sumas:	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Blancos y Servicio en Uso*			- . -
Total inversiones a largo plazo			- . -

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (más de un año):

Documentos y Otros créditos	
Total de Obligaciones a Largo Plazo	
Capital Social	
Reserva Legal	
Reserva de Reversión	
Resultados de ejercicios anteriores	

INVERSIONES DE APLICACIÓN DIFERIDA

	Inversión Original.	Amortización Acumulada.	Inversión Neta.
Gastos de Organización	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Gastos de Instalación	- . -	- . -	- . -
Otros Gastos por Amortizar	- . -	- . -	- . -
Sumas:	\$ - . -	\$ - . -	\$ - . -
Total Inversiones de aplicación diferida			- . -
SUMAN LAS INVERSIONES			\$ - . -

Resultados del Ejercicio

SUMAN LA RESULTADO

CUENTAS DE ORDEN

Valores en Garantía

* Se maneja como un fondo, en que su reposición se aplica a resultados; en caso de incremento, aumenta su saldo.

H O T E L "x"
 tado de Posición Financiera
 el 31 de Diciembre de 19__

O B L I G A C I O N E S

OBLIGACIONES A CORTO PLAZO (menos de un año):

\$	- . -	Cuentas y Documentos por Pagar:			
		Sueldos y Salarios		\$	- . -
		Impuestos			- . -
		Documentos			- . -
		Proveedores			- . -
		Acreedores			- . -
	- . -	Provisión para el Reparto de Utilidades			- . -
	- . -	Total de Obligaciones a corto plazo		<u> </u>	\$ - . -
	- . -				
	<u> </u>				

OBLIGACIONES A LARGO PLAZO (más de un año):

		Documentos		\$	- . -
		Otros créditos			- . -
		Total de Obligaciones a largo plazo		<u> </u>	- . -
		Total de Obligaciones			<u> </u>

CAPITAL Y RESULTADOS

		Capital Social		\$	- . -
		Reserva Legal			- . -
		Reserva de Reinversión			- . -
	- . -	Resultados de ejercicios anteriores		<u> </u>	- . -
		Resultados del Ejercicio			- . -

\$	<u> </u>	SUMAN LAS OBLIGACIONES, CAPITAL Y RESULTADOS	\$	<u> </u>
----	-------------------	--	----	-------------------

CUENTAS DE ORDEN

Valores en Garantía

CONCLUSIONES VI

1.- El control de alimentos y bebidas es un concepto fundamental, por lo que el pedido, recepción, almacenamiento y suministro, deberá realizarse de tal manera que los inventarios estén debidamente protegidos, en concordancia con la planeación de espacios, fácil localización y manejo, que permita fluidez y seguridad en la información clara y oportuna que requiere la dirección del negocio.

2.- En el sistema contable que se adopte será necesario apreciar las operaciones a controlar, elaborando un catálogo de cuentas apropiado. Dentro del mismo sistema, es conveniente destacar que en la contabilización del costo de alimentos y bebidas, será preciso un control especial de la materia prima, auxiliándose para este fin con un manual de recetas de actualizaciones periódicas, permitiendo la determinación del consumo diario del primer elemento del costo: se complementa dicho costo con -- los sueldos y salarios, de acuerdo a las nóminas elaboradas y -- con los gastos indirectos en forma estimada, para la elaboración de Estados Financieros oportunos.

3.- El Sistema de Costos, adecuado a este tipo de industria, sugiero que sea: Completo, Por Ordenes de Producción, - Con Técnica de Valuación Histórica Para el Costo Primo y Estimada para Gastos Indirectos.

APENDICE VII

Formas

<u>N o m b r e</u>	<u>Forma</u>
Reporte de Existencias y Consumos - Alimentos	1
Pedido	2
Recepción de Mercancías - Alimentos	3
Marbete de Carne	4
Recopilación de Marbetes Control de Carne	5
Tarjetas Control	6
Requisiciones de Alimentos al Almacén	7
Control de Inventarios - Alimentos	8
Traspasos Entre Cocinas	9
Consumos de Alimentos en Cocinas y Bares	10
Control de Costo por Cocina	11
Recetario - Alimentos	12
Nota de Venta o Cheque	13
Talón o Cupón	14
Requisición de Bebidas al Almacén	15
Vale - Control de Botellas	16
Reporte de Existencias y Consumos - Bebidas	17
Control de Bebidas y su Distribución Departamental	18
Bebidas	19
Control de Inventarios - Bebidas	20
Tarjetas Desprendibles	21
Lista de Vinos y Licores	22
Venta por Botella Cerrada	23
Determinación del Ajuste a la Venta Potencial por - la Venta de Botella Cerrada	24
Recetario - Bebidas	25

HOTEL "X"

REPORTE DE EXISTENCIAS Y CONSUMOS

Fecha _____ Almacén _____

Exis- tencia	Con- sumo	A r t í c u l o	Necesidades	Provee dor	Provee dor	Provee dor

Almacenista. _____
Dir. de Alim. y Bebidas. _____
Ger. de Alim. y Bebidas.

MARBETE CONTROL DE CARNE

○ N° 0001

MARBETE DE CARNE

Corte _____

Peso _____

Precio unitario _____

Total _____

Proveedor _____

Fecha _____

N° 0001

Corte _____

Peso _____

Precio unitario _____

Total _____

Proveedor _____

Fecha _____

Observaciones _____

TARJETAS CONTROL
(alimentos y bebidas)

19__

D A	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		COMPRAS					
	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	Fecha	Proveedor	Cont.	Pres.	Total	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		
INV.																		
+																		
-																		
NUMERO _____		ARTICULO _____										UNIDAD _____						

HOTEL "X"

Requisición de Alimentos al Almacén

Folio _____

Departamento _____ Fecha _____

Cant.	D e s c r i p c i ó n	P e s o	P r e c i o U n i t a r i o	T o t a l

Solicitado por _____ Llenada por _____

Autorizada por _____ Recibida por _____

HOTEL " X "

TRASPASOS ENTRE COCINAS

DE _____

PARA _____

POR _____ Fecha _____

Cant.	C o n c e p t o	Peso	Precio Unitario	Importe

ENCARGADO

HOTEL "X"
CONSUMO DE ALIMENTOS
EN COCINAS, BARES Y

COCINAS

OTROS

Fecha _____

NOMBRE Carne _____
 (principal) Almacén _____
 Directo _____
 Traspasos de
 bares _____

menos: Traspasos a
 subcocinas _____
 Traspasos a
 bares _____
 Otros
 créditos _____

TOTAL _____

NOMBRE Carne _____
 (subcocina) Almacén _____
 Traspasos de
 principal _____

TOTAL _____

BANQUETES Directo _____
 Almacén _____

TOTAL _____

BARES

"X" Directo _____
 Almacén _____
 Traspasos de
 principal _____

TOTAL _____

"Y" Directo _____
 Almacén _____
 Traspasos de
 principal _____

TOTAL _____

OTROS

Gratis bares _____
 Fruteros _____
 Huespedes _____
 Gerencia _____
 Venta personal _____
 Pérdida almacén _____
 Pérdida directo _____

TOTAL _____

CONSUMO TOTAL _____

HOTEL "X"
 RECETARIO

RESTAURANT _____ A SERVIRSE _____

NOMBRE DEL PLATILLO _____

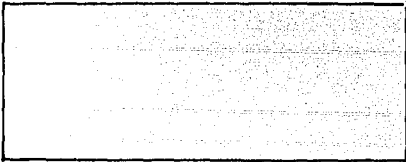
PREPARACION DE FECHA					
INGREDIENTES	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO	COSTO
COSTO TOTAL					
PRECIO DE VENTA					
COSTO %					

INSTRUCCIONES.

PREPARADO EN : _____

VERIFICADO EN : _____

ILUSTRACION



Forma 13

NOTA DE VENTA
ó CHEQUE

HOTEL "X"			
Fecha.	(NOMBRE DEL LUGAR)		(SIGLAS)
Mesero N°	Mesa N°	N° personas	Cheque N°
CANT.	A R T I C U L O		I M P O R T E
T O T A L S			

Mesero N°	HOTEL "X"	Cheque N°
Recibo del Mesero		
CAJERO _____	TOTALS _____	

H O T E L " X "

V A L E P O R U N A
C O M I D A

Empleados de Confianza

AMPARA \$ _____

REQUISICION DE BEBIDAS
AL ALMACEN

Nº 0001

NOMBRE DEL LUGAR _____ FECHA _____

Clave	A r t í c u l o	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total

Solicitado por: _____ Hecho por: _____

Recibido por: _____ Aprobado por: _____

HOTEL "X" VALE CONTROL DE BOTELLAS Traspasos	
DEL	AL
Cant.	D E S C R I P C I O N
Autorizó	Recibí

REPORTE DE EXISTENCIAS Y CONSUMOS
Almacén de Vinos y Licores

Fecha _____

Existencia	Consumo	M a r c a	A Pedir	Proveedor	Proveedor

Almacenista

Dir. de Alm. y Beb.

Gerencia de Alimentos y bebidas

**CONTROL DE BEBIDAS Y SU DISTRIBUCION
DEPARTAMENTAL**

Fecha	Inventario	Compras	Disponible	S a l i d a s					Inventario
	Inicial			Bar "X"	Bar "Y"	Bar "Z"	Varios	Total	Final
TOTAL									
Clave:		Artículo:			Medida:		Costo Unitario: \$		

HOTEL "X"

DETERMINACION DEL CONSUMO DIARIO DE BEBIDAS

BARES

" X " _____

" Y " _____

" Z " _____

Total _____

COCINASNOMBRE _____
(principal)NOMBRE _____
(subcocina)

BANQUETES _____

Total _____

OTROS

Bebidas Cocineros _____

Cortesias Huespedes _____

Ventas Empleados _____

Gerencia _____

Otros _____

Pérdida _____

Total _____

Consumo Total _____

HOTEL "X"								
DETERMINACION DEL AJUSTE A LA VENTA POTENCIAL POR LA VENTA DE BOTELLA CERRADA								
FECHA: _____								
Departamentos.	Precio Venta		C o s t o		Precio Potencial		AJUSTE	
	Vinos	Licores	Vinos	Licores	Vinos	Licores		
T O T A L								

Bibliografja

- 1.- Algunos Aspectos de la Contabilidad de Hoteles (tesis) - Alonso, Rene M.- 1965.
- 2.- Breves Aspectos de Control Interno de los Principales Ingresos en los Hoteles (tesis):- Noriega Vivanco, Rubén.- 1969.
- 3.- Contabilidad y Control de los Costos Predeterminados, Industriales y de Distribución: Control Presupuestal, Costeo Marginal.- C.P. del Río González, M.C.A. Cristobal.- Primera Edición 1968.
- 4.- El Control Interno en los Negocios - C.P. Gómez Morfín, Joaquín.- Fondo de Cultura Económica.- Sexta Edición - 1968.
- 5.- Hotel Accounting - Horwath, C.P.A. Ernest B. and Toth, - C.P.A. Louis.- Revised Edition 1948.
- 6.- Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales - C.P. del Río González, M.C.A.- Cristobal.- Segunda Edición 1968.
- 7.- Ley Federal de Turismo.
- 8.- Mesones y Ventas de La Nueva España. Hoteles de México.- 1927.- de Palacio Magarola, Lucas.
- 9.- México 1968.- Banco Nacional de Comercio Exterior S.A.
- 10.- Multiplicador del Gasto Turístico.- Lic. López Rosado, - Diego G.
- 11.- Organización Administrativa y Legislación Turística en México.- 1969.- Lic. Olivera Toro, Jorge.
- 12.- Testimonio de una Política en Materia de Turismo.- Memoria 1964 del Departamento de Turismo.

Comentarios Verbales:

C.P. Cristobal del Río González, M.C.A. Comentarios sobre el desarrollo del tema.

Lic. Diego G. López Rosado, Comentarios Generales.

Carlos Casas Martínez, pasante de Contador Público, Comentarios sobre el aspecto contable.

Hotel Hilton.- Facilidades al acceso de su control y costo de Alimentos y Bebidas.



BIBLICTECA
CENTRAL