

328308



**COLEGIO PARTENON, S.C.**

INCORPORADO A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
LICENCIATURA EN CONTADURIA

IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO  
DENTRO DE UN RESTAURANTE.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
P R E S E N T A N :  
**SILVIA ARREDONDO VAZQUEZ**  
**ILIANA ANGELICA ROJAS CORREA**

ASESOR DE TESIS: C.P. JESUS RAYMUNDO GALLARDO SILVA

MEXICO, D.F.

2005

m345010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## Dedicatoria

A mi familia, por ser el soporte de mi vida. Por brindarme su apoyo incondicional y su gran amor. Ustedes son las personas que mas amo en este mundo y las que me impulsan día a día a seguir mis sueños.

## Agradecimientos

A ti señor por todas tus bendiciones, por mostrarme la belleza de las cosas y porque cuando me he sentido abatida. Tu me has enseñado que lo mejor esta por venir.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: SILVIA ANASTASIA VAZQUEZ

FECHA: 6 Julio - 2005

FIRMA: P.A. Roberto Rojas

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ILIANA ANASTASIA ROSAS CABRERA

FECHA: 6 Julio 2005

FIRMA: P.A. Roberto Rojas

A mis padres, por compartir lo bueno y malo de la vida conmigo, por llenarme de amor y valentía, por estar siempre junto a mí, esto es para ustedes.

A mis hermanas por cuidarme y estar siempre ahí cuando las he necesitado y sobre todo por ser un ejemplo de vida para mí.

A Jesús por compartir todos los momentos de alegría y de angustia todo este tiempo y por ayudarme a levantarme todas las veces que caí, te amo.

Al CP. Jesús R. Gallardo Silva por guiarme y apoyarme en este proyecto, gracias por su tiempo y dedicación.

A mi escuela y profesores por permitirme preparar y lograr mi objetivo, por compartir sus conocimientos y experiencia, gracias.

A mis mejores amigos, por que sin ustedes la vida no sería igual; Jesús R. por apoyarme incondicionalmente y por ser un eslabón importante en el desarrollo de mi vida profesional, te admiro y te quiero mucho. A ustedes mis tíos y primos, que me han enseñado que la felicidad es el resultado de la suma de todos los momentos compartidos y que junto a ustedes han sido mágicos.

**Por Silvia Arredondo Vázquez.**

## Dedicatoria

A mis padres:

Por enseñarme a luchar  
para lograr mis objetivos y  
hacerme ver que nada se  
obtiene de la forma fácil.  
Gracias por su apoyo y  
cariño. Los quiero.

A mi hermano:

Porque a pesar de todo  
siempre estas ahí y por ser mi  
hermanito.

A mis niños:

Bolo, Ohally, Cocoa, Akane y  
a mis angelitos Dolly,  
Coquito y Kanessa, por  
darme su amor incondicional  
y desinteresado, inocencia  
ternura, comprensión y  
hasta su tolerancia

A mi tía Virginia Correa:  
Gracias por brindarme  
ayuda en diferentes  
momentos de mis  
estudios.

A mis profesores:  
C.P. Obed A. Pérez  
Alfaro y C.P. Ernestina  
Zúñiga Corona porque  
a la par que me  
brindaron sus valiosos  
conocimientos siempre  
me impusieron nuevos  
retos.

A mis amigos a través y  
a pesar del tiempo:  
Hebe, Christian, la  
prima Cinthia, Omar,  
Yunnuen, Claudia y  
David; gracias por su  
amistad, cariño y  
comprensión.  
Los quiero chicos.

A Jesús (Pooky):

Por estar aquí a pesar del tiempo y de quien no podía creerlo, a pesar de las barreras, de las dudas y gracias al destino. Por los sueños compartidos y las historias vividas, por lo aún incierto y porque espero que el destino se siga empeñando en unir nuestros caminos.

Gracias. T.Q.M.

....Y por supuesto a MI

## **Agradecimiento**

Al C.P. Jesús Gallardo por el apoyo brindado para la elaboración de esta tesis

**Por Iliana Angélica Rojas Correa.**



## **Implementación del Control Interno dentro del Área de un Restaurante**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su buen funcionamiento dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todas y cada una de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de que el personal cometa errores y de obtener pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, es a causa de numerosos problemas producidos en las operaciones dentro de las empresas por la falta de conocimiento y aplicación del mismo. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La rama restaurantera no es la excepción, las funciones operativas de un restaurante tienen como principio la necesidad de abastecerse de insumos culminando con la obtención de un producto terminado listo para su venta.

Un procedimiento efectivo de compra contribuye a la agilización de los demás procedimientos que le permitirán a la organización permanecer en el gusto de sus clientes así como la obtención de utilidades, evitando tener desperdicios de insumos en exceso, mantener un inventario que le permita continuar con su operación y reducir al mínimo posibles pérdidas. Por lo tanto se debe saber que insumos comprar, en que cantidad y en donde hacerlo.

Con el objeto de mejorar el funcionamiento del departamento de compras en un restaurante y tratando de evitar que se cometan errores humanos que desenlacen en numerosos problemas, en la presente tesis se propone un modelo de un manual de políticas y procedimientos para mejorar el proceso de abastecimiento de insumos que le son necesarios para la preparación de los platillos ofrecidos en la carta; a la vez que se tratará de disminuir los costos que le representa el proveerse de dichos insumos, mas nunca sacrificando la calidad de estos, tratando de buscar proveedores que le ofrezcan rapidez en la entrega, mejor precio y mejor calidad.

# INDICE

## Capítulo 1

### Control Interno

1.1 Definición	1
1.2 Objetivos	2
1.3 Definición y Elementos de la Estructura del Control Interno	4
1.3.1 Elementos del Control Interno y su definición	4
1.3.2 Definición y Elementos de la Estructura del Control Interno	8
1.3.2.1 Ambiente de Control	8
1.3.2.2 Sistema Contable	17
1.3.2.3 Procedimientos de Control	22
1.4 Procesamiento Electrónico de Datos (PED)	28

## Capítulo 2

### Antecedentes y Organigrama de un Restaurante

2.1 Antecedentes	33
2.2 Organigrama de un Restaurante	34
2.3 Manual de políticas y procedimientos	40
2.3.1 Anexos	55

## Capítulo 3

### Control y Manejo de los Insumos

3.1 Control Interno	80
3.2 Compras	80
3.2.1 Objetivos de Compras	81
3.2.2 Clasificación de Compras	81
3.2.3 Tipos de Compras	82
3.2.4 Organización del Departamento de Compras	83
3.2.5 ¿Cómo es la Organización del Departamento de compras en la pequeña y mediana empresa?	83
3.2.6 Las funciones propias del departamento de Compras	83

3.3 Desarrollo de Proveedores	85
3.4 Recepción de Mercancía	86
3.4.1 Control físico de la Recepción y manejo de las mercancías	87
3.4.2 Requisitos del Inventario físico y Costo de Venta	87
3.4.3 Control de Inventarios con la función de Producción	88
3.5 Almacenaje	89
3.6 Abastecimiento de Mercancía	90
3.7 Calidad de la Mercancía	91

## **Capítulo 4**

### Organigrama Contable

4.1 Reporte de Compras	96
4.2 Control de Almacén (Inventario)	98
4.3 Control de Pagos	98
4.4 Procesamiento Electrónico de Datos (PED)	100
4.5 Reporte al Departamento de Contabilidad	100

## **Capítulo 5**

### Caso Práctico

Implementación del Control Interno dentro del Área de Compras	101
---	-----

## **Anexos**

Anexo #1 Solicitud de Compra de Bienes y Servicios	114
Anexo #2 Cuadro de Análisis	116
Anexo #3 Orden de Compra de Bienes y Servicios	119
Anexo #4 Entrada de Insumos al Almacén	122
Anexo #5 Requisa de Insumos	125

<b>Conclusiones</b>	128
---------------------	-----

<b>Bibliografía</b>	129
---------------------	-----

# Capítulo 1

## Control Interno

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común

### 1.1 Definición de Control Interno.

El Control Interno "Esta representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.<sup>1</sup>

Según el IMCP el control interno "Comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan en un negocio para la protección de los activos, la obtención de información financiera correcta y asegura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas preescritas por la dirección.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

---

<sup>1</sup> IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría 23ª. Edición Boletín 3050.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

## 1.2 Objetivos.

Coordinar métodos y procedimientos.

a) Contables; que se dividen en:

- Protección de activos

Ejemplos:

- ✓ Seguro de almacén
- ✓ En bancos, la existencia de firmas mancomunadas, elaboración de pólizas de cheque.

- Obtención de información financiera correcta y segura.

Ejemplos:

Estados financieros:

- ✓ Balance General
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Costo de Producción y Ventas
- ✓ Origen y Aplicación de Recursos
- ✓ Estado de Variaciones en el Capital Contable
- ✓ Estados Financieros Consolidados

b) Administrativos; que se dividen en:

- Eficiencia de operación

Ejemplo:

En ventas:

- ✓ Incentivos a los vendedores

En compras:

- ✓ Mínimo de cotizaciones

Administrativos:

- ✓ Exámenes
- ✓ Desarrollo de perfiles
- ✓ Capacitación al personal

- Adhesión a políticas preescritas por la dirección.

Ejemplos:

- ✓ Elaboración de manuales actualizados
- ✓ Dar a conocer los manuales
- ✓ Supervisión

Los objetivos generales del Control Interno que son los que deben aplicarse a cualquier ciclo de transacciones son:

**Autorización.-** Que significa que toda operación debe tener una autorización para ser realizada. El lenguaje sencillo y directo debe ser utilizado así como la documentación soporte ya que facilita su comprensión y permitirá una mayor visión, aplicación e innovación del mismo, aspirando a que éste constituya una medida de control imprescindible para la empresa.

**Procesamiento y clasificación de transacciones.-** Todas las operaciones deben estar clasificadas y registradas. La clasificación debe estar acorde a las áreas de la empresa que representen un riesgo por la mala aplicación de las actividades o provoque robos y fraudes lo que originará un desequilibrio económico a la empresa por lo que el proceso de clasificación del control interno debe ir acorde a las partes que sean mas vulnerables y que puedan surgir de manera habitual, la clasificación se debe hacer en tres niveles para actos ordinarios, extraordinarios y espontáneos.

**Verificación.-** Es la revisión de las transacciones realizadas. Todo sistema de control debe ser verificado y evaluado de manera constante y permanente lo que permitirá darle a la empresa una seguridad de que los controles son los adecuados o en su caso se adecuan a los cambios de la entidad, lo que permitirá tomar acciones preventivas y correctivas que garanticen el adecuado funcionamiento de los controles establecidos en la entidad.

**Salvaguarda física.-** La protección física de los activos e información financiera de la empresa. Los activos fijos de toda entidad representan su seguridad financiera así como sus demás activos por lo que la salvaguarda de los mismos representan la seguridad de que el perderlos por caso fortuito o fuerza mayor no le afecte a la entidad de sobremanera por lo que los controles de salvaguarda física están enfocados a prevenir cualquier eventualidad que provoque la pérdida de estos activos o en su caso contar con un plan alternativo para llevarse a cabo en el momento que esto ocurra.

Una vez que se tienen identificadas las operaciones de la empresa así como sus debilidades se establece el control interno que permita garantizar el cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa.

### 1.3 Definición y Elementos de la estructura del control interno.

#### 1.3.1 Elementos del Control Interno y su definición

Los elementos del sistema de control interno son cuatro:

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

Estos elementos tienen como finalidad:

- Definición de objetivos y metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de planes operativos que resulten necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

1. Organización.- Identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, se divide en:

- ✓ Dirección; que es el área responsable de que exista comunicación entre todas las áreas.
- ✓ Coordinación; que es la forma de trabajar en forma conjunta y coordinada.
- ✓ División de labores; que es separar las funciones de registro, custodia y operación.
- ✓ Asignación de responsabilidades; es importante que esta actividad la realice una sola persona para evitar la duplicidad en dicha asignación.

Las organizaciones se caracterizan de manera muy general, por establecer estructuras organizacionales y procedimientos de cierto grado de complejidad social y tecnológica. El reconocer el "fenómeno organizacional" como problema humano y social es nuestro punto de partida para estudiar y comprender y de esta manera establecer el control interno a las operaciones contables en las que incurre la entidad.

2. Procedimientos.- Son el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática en la que se



realiza las operaciones de la entidad en este caso para sistematizar el control interno que se establezca en la entidad.

Se divide en:

a) Procedimientos de Plantación y Sistematización. Ejemplo: Sistematizar Contabilidad mediante:

- ✓ Catálogo de cuentas
- ✓ Instructivo de cuentas
- ✓ Gráfica del trámite contable

b) Registros y formas

c) Informes

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

3. Personal.- Es la dirección y administración del personal, de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación. Se divide en:

- a. Entrenamiento.- Es el estudio constante que se le da al personal. El adiestramiento y capacitación.
- b. Eficiencia.- Es medir las aptitudes y el trabajo desempeñado por el trabajador para detectar errores y proponer medidas preventivas y correctivas

Al momento de la contratación del personal deben exigirse los siguientes requisitos:

- Evaluación del personal
- Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado
- Vacaciones obligatorias y anuales
- Rotación del personal dentro de lo posible
- Exigencia de acatamiento de las normas establecidas
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno
- Establecimiento de mecanismos que permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen los usuarios o clientes sobre la función desarrollada

4. Supervisión.- Es la vigilancia constante sobre el cumplimiento de procedimientos y políticas de la empresa.

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles y los resultados de la supervisión continuada.
  - b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
  - c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, permitan una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
  - e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la

comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

### 1.3.2 Definición y elementos de la estructura del control interno.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.<sup>2</sup>

*Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:*

- El ambiente de control.
- El sistema contable.
- Los procedimientos de control.

#### 1.3.2.1 Ambiente de control.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

<sup>2</sup> IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. 23ª Edición. Boletín 3050.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija la dirección que toma la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el parámetro para el desarrollo de las acciones y de allí se deriva su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, y por lo tanto sobre el fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- Actitud de la administración hacia los controles internos.
- Estructura de organización de la entidad.
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y

excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización. Si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, es más probable que los subordinados cometan errores y que en general exista falta de interés hacia los controles internos.

Se necesita obtener una comprensión suficiente del ambiente de control para planear la auditoría. Este comprende las condiciones bajo las que están diseñados, se implementan y funcionan, tanto el sistema contable de la entidad, como sus procedimientos de control. Basado en esta comprensión, el auditor busca concluir si el ambiente promueve sistemas contables confiables y procedimientos de control efectivos.

Si basado en la comprensión del ambiente de control, el auditor tiene dudas fundadas respecto de la efectividad de la estructura del control interno, juzgara si es adecuado confiar en ella durante la auditoría. Si se considera que el ambiente de control promueve un control interno efectivo, se puede confiar en los controles durante la auditoría, siempre y cuando estos se prueben y sean efectivos.

El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del control interno.

### **Factores que afectan el ambiente de control**

#### **Actitud de la administración hacia los controles internos**

Incluyen una amplia gama de características entre otras, las siguientes: enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros operativos. Estas características influyen substancialmente en el ambiente de control, sobre todo cuando unas cuantas personas dominan la administración, independientemente de las consideraciones que se den a otros factores del propio ambiente de control.

Para la correcta evaluación de este factor, el auditor deberá investigar y documentar en papeles de trabajo lo siguiente:

- a. Características e integridad de la administración, así como su habilidad en el desarrollo de sus funciones.  
Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia

dominante fija el tono necesario a través de su empleo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requerido; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

El personal debe tener los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir adecuadamente con sus tareas.

Entre algunas de las cuestiones que se deben considerar, están la posible participación de la administración en actos ilegales; actitud de la administración para aceptar riesgos anormales de alto nivel en la toma de decisiones; distorsión en los estados financieros; cambios continuos de bancos, abogados o auditores; si estamos enterados de dificultades personales significativas u otras influencias en las vidas del personal de la administración, que pudieran afectar adversamente su integridad, actitudes o desempeño.

Así mismo, el auditor deberá preguntarse si la administración ha faltado en su obligación de contratar personas de buena reputación y apropiadas a las necesidades de la entidad; si la administración esta concentrada en una persona o grupo pequeño; si existe alguna persona que aparentemente no es accionista, ni tiene puesto ejecutivo pero ejerce influencia considerable en los asuntos de la entidad, o bien si ha habido cambios importantes e inesperados entre los miembros de la administración.

- b. Compromiso de la administración sobre la razonabilidad de los estados financieros.

El Consejo de Administración y/o comité de auditoría fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, debido a esto es determinante que sus miembros cuente con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.

Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

Se deberá investigar si la entidad interpreta agresivamente los principios de contabilidad, si se rehúsa a aceptar y registrar los ajustes de auditoría

o si la administración busca distorsionar las utilidades o mostrar un crecimiento consistente en ellas, en ausencia de un incremento real. El auditor también deberá considerar la existencia de un número significativo de transacciones con partes relacionadas fuera de curso normal de los negocios; si se observan operaciones sin una justificación económica sustancial (en el periodo pasado o en el actual); o bien, si la entidad esta planeando o negociando financiamientos nuevos o de importancia tal que sus términos pudieran influir los resultados financieros.

- c. Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos.

Existen algunas preguntas que el auditor debería contestar para definir si sus preocupaciones son validas; tales como: si la administración muestra falta de interés por las deficiencias en los sistemas de contabilidad y en los procedimientos de control; si están establecidas y se comunican adecuadamente las políticas de la entidad con respecto a practicas de negocios, conflicto de intereses y código de conducta y si se han establecido procedimientos que prevengan actos ilegales.

Otras situaciones que se deben documentar con respecto a este punto, son nuestras apreciaciones sobre si la administración efectúa un seguimiento adecuado a problemas sobre resultados financieros o a variaciones contra presupuesto; si los recursos humanos y materiales de contabilidad y PED son adecuados; sobre la competencia del personal de administración a criterios de contratación y remuneración, evaluación y entrenamiento.

También el auditor deberá observar si la rotación es alta en puestos clave; si las descripciones de labores y responsabilidades de reportar se han establecido claramente y comunicado efectivamente; si el cliente falla frecuentemente en sus "cierres" o fechas limite; o bien, si en auditorias anteriores cerca del fin del ejercicio; existe un número significativo de errores o correcciones a los registros contables.

### **Estructura de organización de la entidad**

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia



disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser poco aconsejables en un organismo pequeño.

La estructura de organización y de administración generalmente deben proporcionar una base efectiva para la planeación, ejecución y control de las operaciones de la entidad y de la emisión de información. La naturaleza de dicha organización y la estructura de la administración, pueden indicar un mayor o menor riesgo o deficiencias potenciales importantes en el ambiente de control.

- a. Con respecto a la estructura de organización, el auditor deberá considerar lo apropiado de esta con respecto a la industria, y el tamaño y naturaleza de la entidad.
- b. Con respecto a la estructura de la administración, el auditor debe evaluar si la supervisión y el control son adecuados, tomando en consideración el tamaño y naturaleza del negocio.
- c. Se deberán evaluar la asignación de autoridad y responsabilidad de acuerdo al tamaño y naturaleza del negocio.

### **Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.**

Los comités de auditoría son nombrados por el Consejo de Administración y tienen un papel preponderante en vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera de la entidad. El Comité debe apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el Consejo y los auditores externos.

El auditor deberá verificar si el Consejo de Administración ha delegado algunas de sus funciones en un Consejo Directivo o un Comité de Auditoría y si este es adecuado al tamaño y naturaleza de la entidad.

Para poder verificar su funcionamiento, el auditor evaluará la experiencia y reputación de sus miembros para servir efectivamente; si estos se reúnen regularmente para establecer objetivos y políticas, revisar el desempeño de la entidad y tomar acciones adecuadas y si se preparan oportunamente y firman las minutas de las juntas.

También deberá revisarse si las funciones y responsabilidades del comité (consejo) con respecto a los estados financieros, están establecidas; y si este comité (o consejo) tienen la suficiente autoridad y recursos para cumplir sus funciones de vigilancia del proceso de información financiera.

El auditor evaluará el grado de conocimiento que el comité y/o consejo tienen de las operaciones de la entidad y si se toman las acciones adecuadas con

respecto a las deficiencias reportadas por auditoría externa, en la estructura del control interno. Adicionalmente, se debe definir si el comité o consejo se reúnen con los auditores externos y el Consejo de Administración en periodos adecuados.

### **Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.**

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación; hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección.

### **Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.**

Los métodos de control son aquellos que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.

Los métodos de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizados, gerenciales u operacionales, generales o específicos, preventivos o detectivos.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todos ellos están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Los métodos de control son importantes no sólo porque en sí mismos implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tienen mayor relevancia que hacer las cosas de forma "correcta"..

### **Función de auditoría interna.**

El Departamento de Auditoría Interna de los organismos debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Los Departamentos de Auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

El Departamento de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operación, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos organizacionales.

Una función de auditoría interna efectiva debe contar con relaciones de autoridad e información adecuada, personal capacitado y recursos suficientes para llevar a cabo su función.

Se deberán evaluar también los métodos de control empleados por la administración ejecutiva. Entre los aspectos que el auditor debe considerar al evaluar estos métodos, están:

1. La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados o motivar a los niveles gerenciales inferiores, a fin de lograr ciertos objetivos de utilidades, lo

que aumentaría el riesgo de errores; si el presupuesto esta bien preparado para ser un método de control efectivo; si se prepara por los niveles adecuados que conozcan todas las áreas del negocio y si realmente la administración lo usa, analizando las variaciones importantes, obteniendo las explicaciones satisfactorias de estas e implementando las medidas correctivas necesarias.

2. La existencia de un departamento de auditoria interna. Si lo hay, se deberá considerar si este realiza actividades que pueden atenuar situaciones de riesgo en el ambiente de control (Ej. Pruebas a los controles); si este departamento tiene una actitud objetiva en la realización de sus funciones y si reporta al nivel adecuado (Ej. Consejo de Administración). También se deberá documentar la apreciación sobre la competencia y entrenamiento del personal del departamento; de si se documenta la planeación y desarrollo de su trabajo en programas de auditoria y papeles de trabajo y finalmente, si la administración toma las medidas adecuadas para corregir las situaciones reportadas por auditoria interna.
  
3. La existencia de influencias externas que puedan impactar a la entidad.

### **Políticas y prácticas del personal.**

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

### **Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.**

Están representadas por factores ajenos a la entidad, que afectan las operaciones y prácticas de la misma. Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

Aunque las influencias externas suelen estar fuera del control de la entidad, podrán aumentar la conciencia y actitud de la administración, hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan procedimientos de las operaciones o políticas específicas de control interno al respecto.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- ✓ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- ✓ Cambios en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario;
- ✓ Modificaciones en la legislación y normas reguladoras que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- ✓ Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

#### **1.3.2.2 Sistema Contable**

El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El sistema contable es un elemento importante del control financiero institucional, al

proporcionar la información financiera necesaria, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

Para que su sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- ✓ Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- ✓ Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- ✓ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ✓ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables, una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en la realidad, en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Tal información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

Para presentar información a los niveles de decisión de la entidad deben considerarse, entre otros, los siguientes criterios:

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del asunto; no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo solicite, como soporte para la toma de decisiones;
- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios;
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre asuntos de su exclusiva competencia funcional;
- Debe compararse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo;
- Cuando sea posible, los reportes sobre de avance o desempeño, deben mostrar comparaciones con:
  - Normas establecidas sobre costos, cantidad y logros obtenidos;
  - Partidas presupuestarias autorizadas y ejecutadas; e,
  - Información sobre el desempeño en el período anterior.

Los documentos producidos por los sistemas de contabilidad proporcionan a terceras personas, a la administración y a los empleados información acerca del procesamiento y registro de las operaciones.

Esos documentos están sujetos con frecuencia a la revisión y al escrutinio de esos usuarios, quienes pueden detectar errores en la información debidos a fallas de los procedimientos de contabilidad o de los controles internos correspondientes que no funcionan eficaz y continuamente.

Dos tipos principales de datos se procesan a través de los sistemas de contabilidad:

- a. Datos permanentes
- b. Datos de operación

Los datos permanentes son datos de carácter permanente o semi permanente que se usan repetidamente durante el procesamiento. Son ejemplos, las tarifas que sirven para calcular los sueldos, los límites de crédito que permitan decidir si se aceptarían los pedidos de un cliente.

Los datos de operación se refieren a las operaciones individuales, por ejemplo, el número de horas trabajadas por un empleado en una semana, que permite calcular su salario.

El uso de computadoras es un elemento importante en el proceso contable, independientemente del tamaño del negocio.

Las técnicas y procedimientos mediante los cuales se ejerce el control se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a. Controles básicos
- b. División de tareas
- c. Controles de supervisión

Los controles básicos son aquellos que resultan necesarios para satisfacer los objetivos generales del control del procesamiento y registro de las operaciones, del mantenimiento de registros contables y de la limitación de acceso a los archivos y registros al personal no autorizado. Este tipo de controles se aplica directamente a los datos, a los registros y a los activos, así como a los documentos relacionados. Existen diferentes maneras de lograr estos objetivos, algunas de ellas pueden ser:

**Integridad.**- Los controles que garantizan que todas las operaciones que tienen lugar serán asentadas en un documento de control e incluidas en los registros contables. Algunos ejemplos de estos controles son:

- ✓ Numerar todas las operaciones tan pronto como se originen y luego controlarlas todas después de que han sido procesadas.
- ✓ Determinar que todos los datos fueron procesados
- ✓ Determinar que todas las operaciones quedan asentadas en un registro.

**Validez.**- Las operaciones registradas pueden ser revisadas de diversas maneras para tener la seguridad de que representan acontecimientos económicos que tuvieron lugar realmente.

Los procedimientos para lograr el objetivo de validez implican establecer controles para lo siguiente:

- ✓ Asegurarse de que solo las operaciones validas se registran; es decir, se asientan en un documento o se agregan a un archivo de computadora que posteriormente se puede comparar con los registros contables, con los informes o con otros documentos.
- ✓ Asegurarse de que las operaciones fueron autorizadas por la persona indicada, de acuerdo con las pautas establecidas.

**Exactitud.-** Los controles son necesarios para asegurarse de que cada operación se registra con su importe correcto, en la cuenta correspondiente y en el momento oportuno.

**Mantenimiento.-** El objetivo de mantenimiento trata de garantizar que, una vez que las operaciones que se repiten han quedado debidamente documentadas y que los registros contables siguen siendo correctos.

**Seguridad física.-** Los controles de seguridad física, llamados a menudo controles de custodia, tienen por objeto restringir el acceso al activo a solo personal autorizado. La protección efectiva de los activos depende de la adecuada división de tareas. Para evitar las operaciones no autorizadas, sea que constituyan un robo o simplemente una actividad bien intencionada, pero que no esta de conformidad con el sistema, es necesario también restringir el acceso a todos los elementos que podrían ser usados para iniciar o procesar una operación.

La división de tareas consiste en disposiciones que limitan las actividades de una persona de manera que se restrinja la posibilidad de que pueda sustraer activos u ocultar fraudes y errores. Se puede lograr, por ejemplo, separando la responsabilidad de la custodia de los activos y del manejo de los registros correspondientes.

Si se divide entre varias personas la custodia de los activos, la aplicación de los procedimientos de contabilidad y los correspondientes procedimientos de control contable, esta separación de tareas disminuye la posibilidad de que los empleados se apropien indebidamente de activos y oculten fraudes o errores.

Los controles de supervisión consisten en rutinas para vigilar o revisar el funcionamiento de los controles básicos. Como ejemplo están la revisión y aprobación de la conciliación mensual de una cuenta de control con los registros detallados de apoyo, o la revisión y aprobación de las pruebas efectuadas con un nuevo programa de computadora. La presencia de controles de supervisión ofrece una seguridad razonable de que los procedimientos de control contable y básico funcionan en forma prevista todo el tiempo, permiten también asegurarse de que, si se producen errores, serán detectados oportunamente. La supervisión del sistema y de quienes lo manejan produce un efecto evidente en la confiabilidad de los registros contables. La supervisión efectiva del personal a cargo de los procedimientos de control contable y básico dará lugar a las modificaciones necesarias del sistema cuando se realicen nuevos tipos de operaciones, a la acción correctiva cuando se revelen errores y a la vigilancia cuando se ponga de manifiesto deficiencias del sistema.



En los sistemas de contabilidad no computarizados, todos los controles contables internos se aplican manualmente.

En los sistemas computarizados, los controles contables pueden incluir operaciones computarizadas (conocidas como procedimientos programados de control) que genera datos que se someten luego a una operación manual.

Conocer el grado de uso de las computadoras por la entidad, ayuda a comprender la importancia del entorno computacional en los sistemas de contabilidad y administración; y a determinar que información se necesita acerca de los sistemas de computación para evaluar la importancia de los controles.

Para evaluar el uso de las computadoras por la entidad, se debe describir:

- El grado en que se usan
- La complejidad del entorno
- La importancia de los sistemas de computación para el negocio

Para entidades en que se considere que la computación es dominante, se debe lograr una comprensión de los sistemas contables basados en PED, el entorno y la estructura de los controles por computadora.

Para aquellas entidades en que el uso de la computación es menor, se deberá lograr una comprensión general de los sistemas contables, incluyendo los sistemas manuales.

El punto de partida para comprender el sistema contable es el mayor general y las principales aplicaciones (subsistemas basados tanto en computadora como manuales) que alimentan al mayor general y tienen un efecto material en el.

Estas aplicaciones incluirán típicamente lo siguiente:

- Procesamiento de ordenes de compra y recepción
- Procesamiento de cuentas por pagar y pagos
- Procesamiento de pedidos, embarque y facturación
- Procesamiento de cuentas por cobrar y cobros
- Contabilización de gastos
- Contabilización de inventarios y costos
- Contabilidad de activos fijos y depreciación
- Procesamiento de nominas y personal

Se deberá hacer una lista de las aplicaciones contables más importantes y de las cuentas de los estados financieros con las que se relacionan; posteriormente, por cada aplicación deberá:

- A. Hacer una breve descripción general que incluya el propósito de esta (incluyendo su importancia relativa en las operaciones del negocio); el enfoque para el control del sistema (controles del

usuario y programados); función en el inicio de las transacciones, control de movimientos e historia de los errores de proceso.

- B. Hacer el perfil de la aplicación mediante la determinación de los volúmenes aproximados de las transacciones; si el programa de computo es de desarrollo interno o comprado y en que lenguaje se hizo; la naturaleza del procesamiento (en línea o por lote); la descripción del nivel de complejidad del procesamiento.
- C. Definir las funciones clave del procesamiento del sistema y la frecuencia de su uso. Tales funciones pueden ser:
  - Preparación de facturas, ordenes de compra, etc.
  - Actualización de archivos maestros
  - Emisión de informes para la administración
- D. Identificar y documentar el flujo de las operaciones a través del sistema, que incluya lo siguiente:
  - Entradas clave (fuentes de entrada)
  - Salidas clave (reportes, archivos y los usos de cada uno)
  - Bases de datos y archivos maestros importantes
  - Conexiones con otros sistemas.
- E. Verificar la historia del sistema, calendarizar la instalación modificaciones importantes al mismo.

Cuando existe un entorno dominante de computadoras o para una entidad con múltiples ambientes de procesamiento, se deberá efectuar también un análisis mas profundo, a efecto de evaluar mejor su impacto en el proceso contable.

Al evaluar cada sistema, se consideraran típicamente aspectos tales como:

- La importancia de las transacciones procesadas y los saldos de las cuentas relacionadas
- La posibilidad de un aumento en el riesgo de errores, como por ejemplo:
  - o Si el sistema procesa transacciones complejas o controla el movimiento de activos
  - o Cambios significativos en el sistema o en el personal clave que lo opera.
  - o Historia de errores observados en el proceso, especialmente aquellos que originan cifras monetarias
  - o Si el sistema inicia y ejecuta transacciones o solamente realiza funciones simples de acumulación o suma

### 1.3.2.3 Procedimientos de control.

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. Están constituidos por los procedimientos

específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos; conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, los procedimientos de control pensados para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Detectivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

### **Procedimientos de control preventivos y detectivos.**

#### **Definición.**

Los procedimientos de control de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

### **Procedimientos de control gerencial o directivos**

#### **Definición**

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque

en si mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación
- Controles de información financiera
- Controles de cumplimiento

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos que conforman las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos;
- Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- Diseño de las actividades de control

### **Procedimientos de controles automatizados o informáticos**

#### **Definición**

Algunas actividades de control se encuentran integradas con sistemas computarizados que se establecen para asegurar la confiabilidad de la información financiera y gerencial, sistemas de alarma y contraseñas de acceso. Los controles en estos sistemas se dividen en dos grupos:

- Controles Generales, tienen el propósito asegurar su operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencias y otros; y,
- Controles de Aplicación, están dirigidos hacia el "interior" de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente

#### **Políticas para el logro de objetivos**

Las políticas diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos deben ser implementadas, comunicadas y practicadas de manera que el personal entienda que se espera de ellos y el alcance de sus atribuciones.

## **Coordinación entre las dependencias de la entidad**

Las decisiones y acciones de las diferentes partes de la organización deben ser coordinadas. Las acciones y decisiones que deben adoptarse siempre requieren de coordinación. El control es más efectivo en una entidad cuando las personas trabajan coordinadamente para lograr sus objetivos. La coordinación proporciona integración, consistencia y responsabilidad.

## **Diseño de las actividades de control**

Las actividades de control deben ser diseñadas como un aspecto importante de la entidad, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos existentes y las interrelaciones de los elementos de control. Estas actividades incluyen, entre otras acciones: aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, protección de recursos, segregación de funciones; supervisión y entrenamiento adecuados.

## **Objetivos de los procedimientos de control.**

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud que abarcan los procedimientos de control, pero no constituye la totalidad de los mismos:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.

## Consideraciones generales.

Entre los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar aquellas áreas que podrían requerir consideración especial.
- ✓ Identificar el tipo de condiciones bajo las que la información contable se produce, se procesa, se revisa y se copia dentro de la organización.
- ✓ Identificar la existencia de normativa de control interno.
- ✓ Evaluar la razonabilidad de las estimaciones en áreas tales como la valoración de existencias, criterios de amortización, dotaciones a las provisiones para insolvencias, porcentaje de terminación de proyectos en contratos a largo plazo, dotaciones extraordinarias, etc.
- ✓ Evaluar la razonabilidad de comentarios y manifestaciones de la gerencia.
- ✓ Evaluar si los principios y las normas de contabilidad utilizados son apropiados y si guardan uniformidad con los aplicados en el ejercicio anterior.
- ✓ El tipo de negocio.
- ✓ El tipo de productos o servicios que suministra.
- ✓ La estructura de su capital.
- ✓ Sus relaciones con otras empresas del mismo grupo y terceras vinculadas.
- ✓ Las zonas de influencia comercial.
- ✓ Sus métodos de producción y distribución.
- ✓ La estructura organizativa.
- ✓ La legislación vigente que afecta a la entidad.
- ✓ El manual de políticas y procedimientos.
- ✓ Condiciones económicas.
- ✓ Regulaciones y controles gubernamentales.
- ✓ Cambios de tecnología.
- ✓ Práctica contable normalmente seguida por el sector.
- ✓ Nivel de competitividad.
- ✓ Tendencias financieras y ratios de empresas afines.

Estos conocimientos se adquieren a través de:

- ✓ Trabajos previos para la propia entidad o experiencia en el sector.
- ✓ Información solicitada al personal de la entidad.
- ✓ De los papeles de trabajo de años anteriores.
- ✓ De publicaciones profesionales y textos editados dentro del sector.
- ✓ De las cuentas anuales de otras entidades del sector.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de manera constante, la estructura del control interno, para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de control interno de una entidad, no deberá exceder de los beneficios esperados al establecerla.

La efectividad de la estructura de control interno, esta sujeta a limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y si la gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura de control interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una entidad a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, experiencias anteriores, naturaleza de la política o el procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de plantación de la auditoria. La forma y alcance de esta documentación se verán influidos por el tamaño y complejidad de la misma.

### **Documentación**

Dependerá del grado de profundidad que pretenda, tomando en consideración el tamaño y complejidad de la estructura organizativa de cada empresa en particular.

La comprensión de la documentación incluye una conclusión global en cuanto a la influencia del ambiente de control sobre los sistemas contables y procedimientos de control, así como una descripción de los factores que llevaron a esta conclusión.

La documentación puede hacerse a través de:

- ✓ Cuestionarios diseñados para el caso específico
- ✓ Por medio de memoranda descriptiva de las indagaciones que se efectúen.
- ✓ Mediante la diagramación de los flujos de operaciones y la definición de los controles existentes.

La documentación del sistema contable y de las aplicaciones seleccionadas, también puede hacerse:

- ✓ Utilizando cuestionarios específicos
- ✓ Memoranda descriptiva que detalle los sistemas o diagramas que Muestren el flujo de las principales transacciones

#### 1.4 Procesamiento Electrónico de Datos (PED)

Día a día surgen nuevas tecnologías, se presentan programas y equipos más baratos que realizan más funciones con menos esfuerzo. Durante los últimos años hemos observado la gran aceptación de la que han gozado en los centros de trabajo, llegando incluso al punto en que se compran equipos que no se adaptan a los requisitos tecnológicos de la empresa, ya sea que se encuentre por debajo o muy por encima de las necesidades específicas del negocio.

Para no caer en excesos se debe de observar a tiempo la situación tecnológica de la empresa, planear una auditoria informática al menos una vez al año, tal y como se realiza con los resultados financieros de la compañía; pero no hay que delegar este trabajo exclusivamente a los ingenieros en sistemas, tomando en cuenta que por las computadoras de las empresas fluye información que los contadores recopilan, clasifican, capturan, reportan y analizan, nadie mejor que ellos (apoyados por los expertos en sistemas por supuesto) para evaluar si el manejo de la misma es el correcto o requiere de modificaciones en la manera en que circula la información. En esta revisión debe tomar parte de manera importante el contador público de la empresa, puesto que como usuario posee información de primera mano para modificar conflictos que se tengan al acceder la información.

Definiendo al Sistema de información como el conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena para posteriormente distribuir entre sus usuarios. Como todo sistema, incluye también un ciclo de retroalimentación a manera de mecanismo de control mediante el cual se puede saber si se cumple con las expectativas y requerimientos de los usuarios. En toda empresa se cuenta con diversos subsistemas de información, surgidos de los diferentes departamentos, que conforman el sistema principal. Por otro lado las tecnologías de la información son los medios en los que se desarrollan y utilizan los sistemas de información, como lo son computadoras, redes, etc. Dicho de otra manera, los sistemas de información arrojan los reportes que nos llegan a través de las tecnologías de información.

Bajo estas definiciones podemos clasificar a la contabilidad como un sistema de información puesto que captura, procesa, almacena y distribuye un tipo de datos, financieros, que sirven como apoyo para los encargados de tomar decisiones en la empresa. Actualmente la principal fuente de esta información son las computadoras

En toda auditoria donde se emplee el PED, el auditor tiene que tomar decisiones acerca de la amplitud relativa de la confianza en controles contables internos específicos (con base en los resultados de las pruebas de cumplimiento) y de las pruebas de sustancia de los datos generados por la computadora. En un medio computarizado, prácticamente todas las estrategias de auditoria ofrecen la oportunidad de aumentar la eficiencia "auditando con la computadora", se pueden emplear programas para efectuar muchas pruebas



que llevarían demasiado tiempo y tal vez hasta resultarían imposibles si se hicieran manualmente.

### **Tipos de sistemas de procesamiento**

Conforme las computadoras fueron capaces de manejar tareas y programas múltiples se ha hecho posible que los usuarios puedan utilizar varios programas a la vez en una misma máquina. Creando al paso de su evolución un variado número de sistemas de procesamiento, tales como:

**Procesamiento por lotes:** un método de procesamiento de información en el cual las operaciones se acumulan y almacenan hasta un momento determinado cuando es conveniente o necesario procesarlas en grupo.

**Procesamiento en línea:** un método de procesamiento de información en el que las operaciones entran directamente al sistema de cómputo y se procesan de inmediato.

**Sistemas de procesamiento de operaciones (SPO):** sistemas computarizados que realizan y registran las operaciones diarias de rutina necesarias a la operación de la empresa; dan servicio al nivel operativo de la institución. Las tareas, los recursos y las metas del nivel operativo de la institución están previamente definidos y altamente estructurados.

**Sistema de trabajo del conocimiento (STC):** sistemas de información que ayudan a los trabajadores del conocimiento en la creación e integración de nuevos conocimientos para la institución.

**Sistemas de automatización en la oficina (SAO):** sistemas computarizados, como el procesador de palabra, correo electrónico y sistemas de programación, que han sido diseñados para incrementar la productividad de los empleados que manejan información en la oficina.

**Sistemas de información para la administración (SIA):** sistemas de cómputo al nivel de administración de la institución, que sirven a las funciones de planeación, control y toma de decisiones proporcionando informes compilados de rutina y de excepción. Han limitado fuertemente las capacidades de análisis, ya que emplean modelos muy sencillos para presentar la información. Son orientados casi exclusivamente a hechos internos.

**Sistemas para el soporte a decisiones (SSD):** sistemas de cómputo al nivel de administración de la institución, que combinan información y modelos sofisticados de análisis para dar apoyo a la toma semiestructurada y estructurada de decisiones.

### Características de algunos tipos de sistema de procesamiento de información

Tipo de Sistema	Insumos de información	Procesamiento	Salidas de información	Usuarios
SSG	Información agregada; Interna y externa	Gráficas; simulaciones; interactivos	Proyecciones; respuestas a consultas	Directivos
SSE	Poco volumen de información, modelos analíticos	Interactivos; simulaciones; análisis	Informes especiales, análisis de decisiones; respuestas a consultas	Profesionales; gerentes de áreas no de línea
SIA	Información resumida de operaciones; alto volumen de información; modelos sencillos	Informes de rutina; modelos sencillos, bajo nivel de análisis	Informes en resumen y por excepción	Gerentes
STC	Especificaciones de diseño, base de conocimientos	Modelaje; simulaciones	Modelos y gráficas	Profesionales: personal técnico
SAO	Documentos: programas	Administración de documentos; programación; comunicación	Documentos: programas; correo	Empleados
SPO	Transacciones: eventos	Entresacar, enlistar, fusionar, actualizar	Informes detallados, listas, resúmenes	Personal operativo; supervisores.

### Organización del departamento de PED

La organización del departamento depende de una buena medida del volumen del procesamiento computarizado, del número de empleados y de las técnicas de control aplicadas. Sin importar el tamaño y la complejidad del departamento, hay diversas funciones específicas que deben ser realizadas por personas que desempeñan los puestos siguientes:

- ✓ Gerente. Formula planes de largo plazo y dirige el desarrollo de las aplicaciones y las operaciones computarizadas.
- ✓ Analista de Sistemas. Diseña sistemas, prepara especificaciones para los programadores y actúa como intermediario entre los usuarios y los programadores.

- ✓ Programador. Desarrolla la lógica, codifica programas de computadora y prepara documentación de apoyo.
- ✓ Administrador el banco de datos. Diseña, implanta y mantiene el banco de datos en un sistema de administración con banco de datos.
- ✓ Operador de computadora. Opera la computadora de acuerdo con el manual del proveedor o las instrucciones de la computadora misma.
- ✓ Capturista. Convierte los datos a una forma legible para la máquina, primordialmente por medio de terminales o dispositivos de tubos de rayos catódicos.
- ✓ Jefe de seguridad. Controla la seguridad del sistema, incluyendo el uso de los controles de acceso y de mantenimiento de los datos de identificación (DI) de los usuarios y los correspondientes archivos de palabra clave. Este puesto se encuentra normalmente solo en las grandes instalaciones.
- ✓ Bibliotecario. Recibe, conserva y proporciona los archivos (de datos y de programas) almacenados en medios magnéticos como cintas o discos, y mantiene la biblioteca del sistema.
- ✓ Encargado del control. Mantiene y ejerce el control de la integridad, la exactitud y la distribución de los elementos de entrada y de salida.

La organización del departamento de PED es un aspecto importante de los controles, en vista del efecto que produce en la separación de tareas dentro del departamento. La separación de tareas en los medios computarizados, al igual que en los sistemas manuales, implica también la separación de funciones incompatibles fuera del departamento de PED.

### **Controles Generales**

Los controles generales computarizados son procedimientos, aplicados principalmente al conjunto del procesamiento de datos, que garantizan el funcionamiento confiable y uniforme de los procedimientos programados contables y de control y la protección de la información almacenada conocidos por algunos como: "controles computarizados de integridad" o "controles de tecnología de información".

### **Panorama de los controles generales**

Los controles generales se pueden dividir en cinco categorías básicas:

- ✓ Los controles de implantación.
- ✓ Controles de seguridad del programa.
- ✓ Los controles de operación computarizadas.
- ✓ Los controles de seguridad del los archivos de datos
- ✓ Los controles de los programas del sistema de cómputo.

Las tres primeras categorías de controles son necesarias para la operación eficiente de los procedimientos programados. La cuarta categoría garantiza que solo las operaciones debidamente aprobadas puedan efectuar cambios en los datos almacenados. La quinta se refiere

a las funciones del sistema y, por tanto, puede afectar tanto a los procedimientos programados como a los archivos de datos.

### **Controles de Aplicación**

Son los controles de un sistema computarizado relacionados con un sistema específicos de contabilidad. Consisten en controles del usuario y procedimientos programados de control destinados a lograr los mismos objetivos de control de los sistemas manuales, o sea, asegurarse de que las operaciones válidas y sólo esas, son procesadas y registradas completamente y con exactitud; que los datos que contienen las cuentas y los archivos de apoyo se mantienen debidamente; y que los activos están protegidos contra pérdida física o robo.

## Capítulo 2

### Antecedentes y Organigrama de un Restaurante

#### 2.1 Antecedentes

Cuando surge la idea de establecer una empresa restaurantera, regularmente solo se tiene en cuenta el monto de la inversión, pues se considera, que con tener una persona que cocine bien, se puede iniciar un restaurante y no se requiere mayores conocimientos; sin embargo, durante la apertura y en la operación diaria, se comprende que lo que se consideró inicialmente sencillo, se vuelve complejo.

La industria restaurantera ha sufrido grandes descalabros por falta de conocimientos, de organización y de dirección del negocio; la administración en algunos casos suele ser incipiente y empírica.

El negocio de alimentos y bebidas, ha tenido un crecimiento acelerado con toda la gama de pros y contras, por el comportamiento del consumidor, por una competencia desmedida y un alto grado de complejidad en su operación contra una recuperación de la inversión y liquidez inmediata que hasta hace unos años eran exclusivas de los grandes restaurantes.

Los propietarios de restaurantes y bares, no sólo deben conformarse con el mejor equipo de cocina o con tener el mejor chef, sino además, adecuarse a los modernos métodos de trabajo examinando constantemente al desempeño de la fuerza laboral, evaluando los resultados de acuerdo con los objetivos originalmente planeados, teniendo siempre en mente que la industria gastronómica necesita una constante revitalización.

El concepto de restaurante ha cambiado, ahora se le considera como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben ser administrados y controlados adecuadamente, valorando la importancia de finanzas, producción y mercadotecnia.

En el aspecto operativo se ha manifestado una mayor preocupación, la mayoría de los restaurantes expresan haber tenido problemas en las mismas áreas:

- Compras.
- Recepción de mercancía.
- Almacenaje.
- Elaboración de los alimentos.
- Servicio.

El grado de control que se tenga sobre estas áreas será de vital importancia para la empresa ya que de ello dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

Las funciones operativas en un restaurante, inician con la necesidad de abastecerse de insumos, previa selección, hasta que se obtiene un producto

listo para su venta. Se requiere un amplio conocimiento de cada una de las operaciones efectuadas; además de un perfecto control interno e información adecuada, oportuna y eficaz entre las áreas involucradas y con la dirección para la toma de decisiones y medidas correctivas necesarias.

Un procedimiento efectivo de compra, va a contribuir al logro de la permanencia y crecimiento de la empresa evitando así, el mal manejo de los inventarios, mermas en exceso y que las utilidades bajen y el negocio fracase. Entonces: ¿Qué, cuánto, cómo y cuándo comprar? se convierten en preguntas obligadas para el estudio del tema. Son respuestas que podremos contestar con el conocimiento total de la organización y la implantación de políticas y procedimientos para la compra de materias primas, insumos y equipos.

Para el buen funcionamiento se deben tomar en cuenta cada uno de los procesos que engloba la operación, sin embargo únicamente veremos lo referente al procedimiento de compras.<sup>3</sup>

## 2.2 Organigrama de un restaurante

En un principio los establecimientos de alimentos y bebidas contaban con una organización pequeña de tipo familiar. No existían departamentos claramente definidos ni una adecuada segregación de obligaciones, actividades y funciones, siendo el dueño y quien tomaba las decisiones. Hoy en día las empresas de este tipo desarrollan tal actividad que supera la capacidad de un solo individuo para controlarla. Por eso han adoptado la tesis de mando y autoridad pero con delegación de funciones.

El que dirige debe tener capacidad y amplios conocimientos de la acción a seguir y un conocimiento absoluto del camino hacia la meta. Para ello debe emplear métodos, como la comunicación clara y precisa, motivación efectiva, utilizando a todo el personal.

**Delegación de Responsabilidades.-** El que dirige, delega funciones a un grupo de personas para que se responsabilice de ellas.

Supervisa las acciones, coordina si es necesario y exige resultados positivos.

Debe fomentar la comunicación o la cooperación en la práctica.

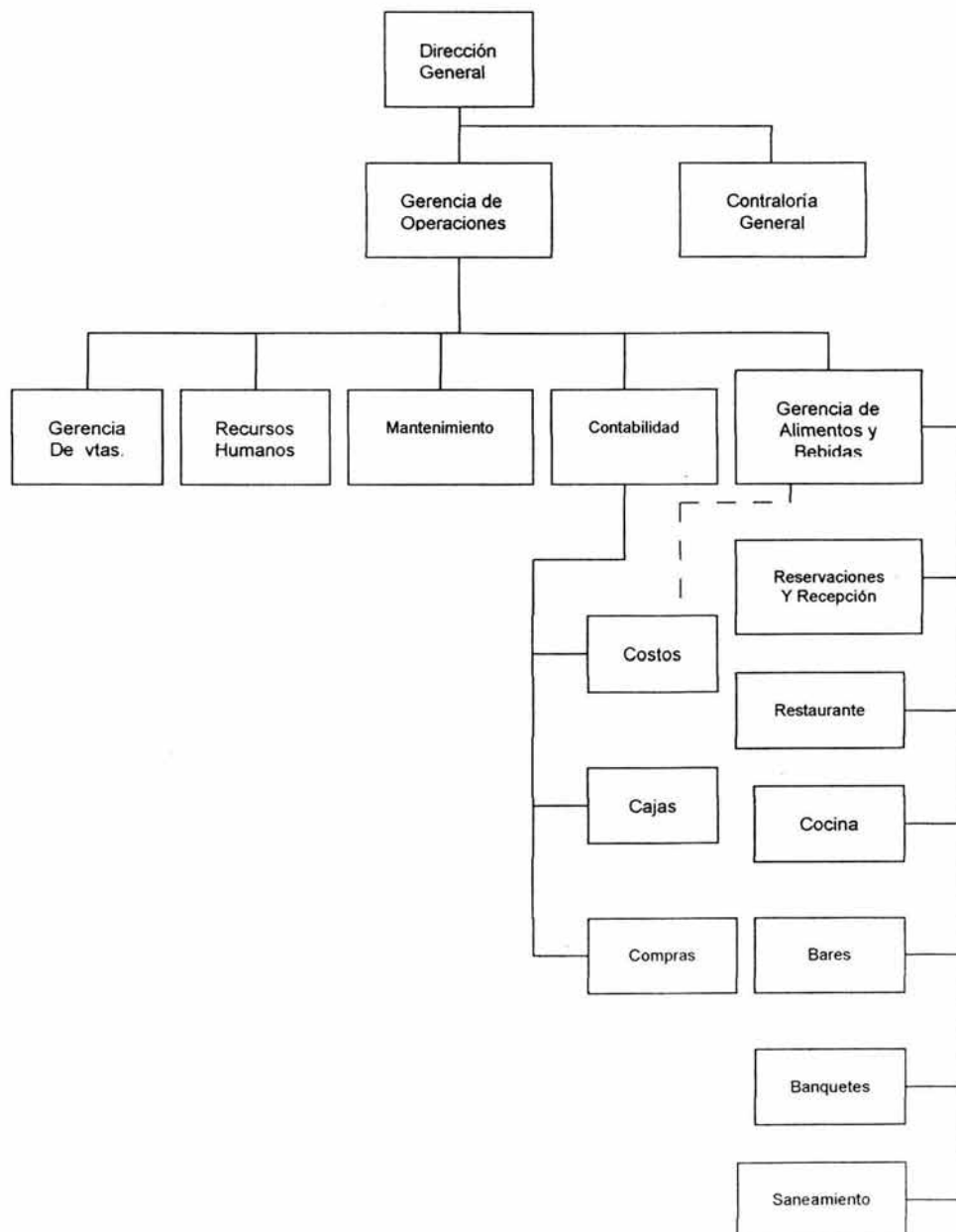
Puede y debe aceptar sugerencias, siempre y cuando aporten algo positivo a la organización.

Para que todos los empleados conozcan exactamente que lugar ocupan en la empresa, de quien dependen y cuales son sus funciones, es necesario elaborar un organigrama, que podemos definirlo como la representación grafica de las funciones y líneas de autoridad de una empresa, este caso en particular está formado de la siguiente manera:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Carlos Duron Garcia. El Restaurante como Empresa. Trillas, México 1998.

<sup>4</sup> SECOFI-CONCAMIN. Guías Empresariales Restaurantes y Fondas. Porua. México 2000.

## Organigrama de un restaurante



La Junta de Accionistas del restaurante, determinaran las metas y objetivos que tendrán que cumplir el Gerente y Contralor General, por medio de una adecuada administración de los recursos que se le asignan. El Director o Gerente General tienen la responsabilidad principal de establecer los mecanismos, políticas y manuales de procedimientos, para ofrecer a los clientes el mejor servicio, además de asignar autoridad y responsabilidad a todos y cada uno de los empleados.

El Contralor General será responsable del Control, Supervisión y Comunicación periódica de los Estados Financieros y Patrimoniales del Restaurante.

Para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones, la autoridad y toma decisiones, se comparte con gerentes divisionales, como lo son en algunos restaurantes: el Gerente de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Ingeniero de Mantenimiento, Contador General y el Gerente de Alimentos y Bebidas.

Existe una marca relación entre la Administración de Recursos Humanos, Establecimiento de estrategias y programas de comercialización, Conservación del inmueble e instalaciones, Control y Fiscalización en las prestación de servicios.

Los Departamentos que forman la División de Alimentos y bebidas son:

- ✓ Restaurante
- ✓ Reservas y recepción
- ✓ Saneamiento
- ✓ Cocina
- ✓ Bares
- ✓ Cafeterías
- ✓ Banquetes y Eventos Especiales

### **Restaurante y cafetería**

El restaurante es una maquinaria, donde todos sus componentes deben funcionar a la perfección para obtener el producto terminal, que en este tipo de empresas es el mejor servicio; esto requerirá un constante control de calidad por parte de los Jefes Departamentales de esta división. Las áreas de restaurante y cafetería, como cualquier otro departamento, requerirán la colaboración y trabajo de otras secciones del hotel y asegurar una operación armoniosa; dicha colaboración es la siguiente:

#### Con Reservas y Recepción:

- Información oportuna de:
  - Estimado de ocupación que muestre: VIPs, grupos por llegar y grupos en casa.
  - Vigencia y características en cargos a Cuenta
- Investigación de errores y omisiones en cargos a clientes.
- Autorización para la aceptación de cheques personales, si así lo establece las políticas del restaurante.
- Voceo a clientes.



- En algunas ocasiones para conseguir servicio médico a clientes.

#### Con Mantenimiento:

- Mantenimiento Preventivo y correctivo del salan, mobiliario e instalaciones.
- Capacitación en prevención de incendios.

#### Con Recursos Humanos:

- Control de asistencia y pago de nómina.
- Solicitud y autorización de personal y tiempo extra.
- Resolución a reportes de inasistencias y disciplina.
- Revisión de vigencia de tarjetas de salud.
- Establecimiento de comisiones de capacitación y de seguridad e higiene.
- Tramitación de permisos, cambios de puesto y promociones.
- Coordinación y realización de programas de capacitación.
- Contratación, despido de trabajadores, así como la inducción al trabajo.
- Aviso de la programación de vacaciones para su autorización.
- Establecimiento de programas de incentivos en el trabajo.
- Promover actividades socioculturales para los empleados.
- Establecimiento y notificación de horarios y descansos de empleados.

#### Con Ventas:

- Información oportuna de las condiciones y servicios que se prestan a grupos.
- Notificación para la aceptación de vales.

#### Con Contabilidad

- Autorización de requisiciones al almacén y en órdenes de compra.
- Pago de porcentaje de venta como incentivo en promoción.

#### Con Costos:

- Notificación del costo de operación y del consumo promedio.
- Comunicación respecto a porciones, presentación y calidad estándar en platillos y bebidas que se servirán.
- Especificación de controles, cuando el personal de servicio realice flameos frente al cliente, así como cuando dentro del salón se localicen postres y sea el mesero quien corte las porciones y las sirva.
- Informar y proponer soluciones a situaciones de falta de honradez en despacho y control de ingresos, por parte de meseros, cantineros, cocinero y cajeros.
- Buscar soluciones para mejorar el costo de operación.
- Comparación de consumo promedio de cliente, para determinar acciones de promoción de venta.
- Autorización de salidas de almacén.
- Determinación del precio de venta en alimentos y bebidas.

### Con la Gerencia de alimentos y bebidas:

- Programar y supervisar la capacitación en el trabajo.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, respecto a uso de equipos, disciplina, relación con el cliente, etc.
- Sugerencias para mejorar el costo de operación.
- Pronosticar ventas.
- Información de quejas y comentarios de clientes, con las posibles acciones para evitar a futuro las causas.
- Autorización de reportes de fallas de disciplina y asistencia, vacaciones, permisos, cambios de puesto, promociones, requisiciones de compra y salidas de almacén.
- Establecimiento de programas de incentivos en venta y eficiencia.
- Visitas a la competencia para comparar la calidad en servicio, alimentos y bebidas que el restaurante ofrece.
- Asistencia y participación en juntas periódicas del área de Alimentos y Bebidas.
- Comentar los problemas que se presenten en comedores.
- Sugerir platillos que pudiera incluir la carta de alimentos.
- Informar de los programas de servicio para meseros y ayudantes.
- Notificar los trabajos pendientes reportados al departamento de Mantenimiento.

### Con Banquetes:

- Información anticipada en las "pruebas de menú".
- Comunicación y envío de la "orden de servicio", de eventos que se realizaran.

### Con Cocina:

- Informar los comentarios del cliente respecto a calidad y presentación de los platillos elaborados y servidos.
- Establecer la mejor relación entre empleados de servicio y preparación.
- Asegurar rapidez y continuidad en el servicio.
- Conocimiento de productos con poco movimiento, guarniciones del día, faltantes y alimentos con limitada existencia que condicionan la venta.
- En Bufets adorno, servicio y reposición de platillos en exposición.
- Montaje de exhibidores para carnes, pescados, mariscos y ensaladas.
- Cooperación en la capacitación de trabajadores.
- Determinación de las claves y abreviaturas que se utilizaran en la toma de órdenes.
- Establecer criterios en el reparto proporcional de propinas obtenidas por meseros y que compartirán con los empleados de preparación.
- Vigilar y evitar sobornos que conduzcan a que los meseros obtengan de los cocineros, alimentos que no estén amparados con comanda o cheque.
- Abasto oportuno de suministro alimenticio, como son crema, galletas, limones, etc., para operación de comedores.

### Con Saneamiento:

- Suministro, mantenimiento y limpieza del equipo de trabajo.
- Limpieza de pasillos de servicio y de áreas de almacenaje de equipo.
- Coordinar el acomodo de equipo sucio en la mesa recibidora de la maquina lavadora.
- Establecimiento de dotaciones de cada uno de los equipos necesarios para la operación sincronizada del comedor.
- En servicio de buffet, aprovisionamiento del equipo necesario como platos trinche, platos postre, baños Maria, calentador eléctrico de platos, y cristalería en general, para disponer en la mesa de buffet.
- Comunicación de los comentarios de clientes en la preparación, presentación y calidad de las bebidas y cócteles servidos.
- Supervisar la rapidez y continuidad en la preparación de bebidas.
- Cooperación en la capacitación al personal de servicio.
- Vigilar y evitar sobornos a cantineros, y controlar así la salida de bebidas al comedor sin que se haya presentado la comanda o cheque respectivo.
- Asegurar la óptima relación entre cantineros y personal de comedor que no perjudique la atención al público.

Este departamento es fundamental en la operación del restaurante, bar, cocina, banquetes y comedor de empleados, donde se le ha dado a la limpieza la importancia debida, así como al mantenimiento de equipos y maquinaria propia de esta actividad de servicio de bebidas y alimentos.

El apoyo que el área de saneamiento a las áreas de producción y de servicio de alimentos y bebidas es el siguiente:

a) Suministro de: Loza, cristal, cubiertos y auxiliares.

Para que esta tarea se considere eficiente se deberá necesariamente:

- Ofrecer limpieza optima
- Que las actividades de limpieza sean realizadas a la hora prevista para que no afecte las labores de producción y servicio.
- Mantener constantes las dotaciones de equipos establecidos para cada cocina, comedor o bar.
- Cada artículo suministrado se revisara previamente para asegurar que no presente manchas, despostilladuras, ni otras muestras de mal estado.

b) Limpieza de: Equipos especializados en la preparación de alimentos, como son marmitas, vaporeras, etc., cámaras de conservación de productos perecederos, campanas de extracción de humo y vapor, mobiliario de cocina, paredes y pisos, zonas de recepción de mercancía y cámaras de basura. En estas actividades el Chef Steward vigilara el uso adecuado y racional de detergentes.

c) Selección y colocación de envases.

d) Suministro a: Comedores y cocinas de pan, galletas, te, mantequilla, limones, hielo, crema y chocolate, así como la preparación de diversos tipos de café.

e) Mantenimiento y conservación del equipo de servicio y reparaciones

## 2.3 Manual de Políticas y Procedimientos

### Preparación del servicio

La preparación del servicio es el conjunto de actividades dirigidas por el capitán, que se realizan antes de la apertura del comedor, con el fin de presentar la mejor imagen y contribuir en la operación armoniosa y ágil.

Por lo que todo empleado debe preparar lo necesario, lo que es en su beneficio y del cliente.

La óptima preparación del comedor incluye los siguientes aspectos:

1. Equipos: Loza, cristal, plaqué, blancos, cartas y menús.
2. Personal disponible.
3. Alimentos y bebidas por vender.
4. Mobiliario, instalaciones y el local mismo.

### 1. Equipos

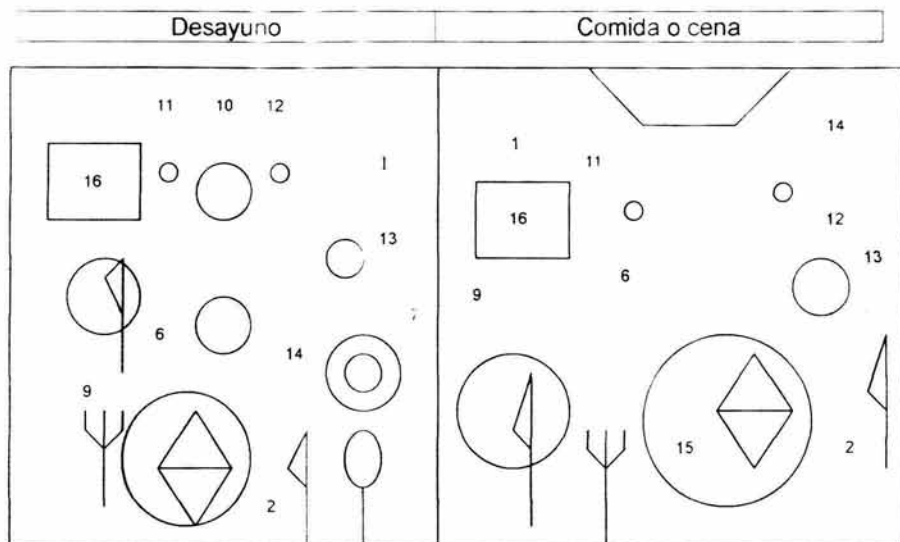
Se debe revisar que las dotaciones de cada uno de los equipos se suministren con anticipación y transportar al comedor los necesarios para reservas del montaje y como auxiliares para el servicio; se deben distribuir en el interior de los muebles o aparadores localizados en el salón. (Anexo 1)

Se vigilara también que todos los artículos de loza, cristal, plaqué, blancos, cartas y menús estén perfectamente limpios y que el estado de los dos últimos sea impecable; deben descartarse los que presenten manchas de grasa y estén sumamente maltratados.

Una vez determinada la colocación de los artículos que se dispondrán en la mesa, será obligación del personal de servicio y supervisión, mantener el montaje de presentación en condiciones de simetría y perfecto estado de limpieza.

Al realizar el montaje de las mesas, es primordial tener presente la finalidad del mismo, sea para desayuno, comida o cena, ya que el equipo por utilizar variara por las consideraciones anteriores.

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. Mantel             | 9. Plato panero           |
| 2. Servilleta de tela | 10. Azucarera             |
| 3. Cuchillo carne     | 11. Salero                |
| 4. Tenedor carne      | 12. Pimentero             |
| 5. Cuchara cafetera   | 13. Copa de agua          |
| 6. Pala mantequilla   | 14. Floreo o lámpara      |
| 7. Terno café         | 15. Plato de presentación |
| 8. Plato postre       | 16. Cenicerio             |



Los platos base se colocaran antes que cualquier otro equipo en la mesa, por ser el punto de referencia en la simetría para los otros equipos.

Al término del montaje de las mesas se deberá revisar la apariencia general del comedor e insistir en un punto muy importante que es "la forma de asir o tomar los equipos al transportarlos del mueble de servicio o tijera a la mesa. Los platos deberán asirse de la parte inferior y exterior de su circunferencia, las tazas de las asas, los vasos y copas de la parte inferior.

Por cuestiones de conservación higiénica de alimentos, no se debe disponer durante el montaje de la mesa la crema líquida, ni otros productos como son mermeladas a granel (sin envoltura alguna).

Con respecto al uso de ceniceros, se recomienda colocar uno por cada dos personas o servicios colocados en la mesa.

La presentación de la mesa es parte de la decoración y ambiente del comedor, por lo tanto deberá conservarse en forma total, evitando que meseros y capitanes retiren de una mesa sin utilizar equipos que se requieren para otras mesas durante el servicio.

El mesero o ayudante debe retirar de la mesa los servicios que no se utilizaran. Durante el trabajo de intercambiar el plaqué de presentación por el adecuado y necesario para servir los alimentos ordenados por el cliente, éste se hará siempre utilizando un plato trinche con una servilleta doblada sobre donde se colocaran los cubiertos con los mangos hacia fuera, este procedimiento debe llevarse a cabo con o sin la presencia de los clientes.

Es totalmente antihigiénico llevar a la mesa los cubiertos directamente en la mano y por lo tanto esta estrictamente prohibido hacerlo.

En el mueble de servicio es en donde se debe encontrar localizado todo el equipo necesario e indispensable para brindar un buen servicio.

Debe contener la loza, cristal, plaqué, bancos y suministros en numero suficiente y acorde al menú o carta que se ofrece; para disponer, reponer e

intercambiar el montaje de las mesas, además del equipo auxiliar que no se coloca en la mesa, pero si se requiere en la sala.

El mueble es un apoyo, más no una bodega para todo tipo de equipo.

Al recibir el mesero los alimentos y bebidas, debe tener a su alcance los equipos que utilizara para el servicio, como lo son: vasos para leche y jugos, platos de diversos diámetros (fríos y calientes) para entradas, platos principales y postres; cristalería para decantar cualquier tipo de bebida embotellada.

#### Lista de los equipos que se colocaran en la mesa:

Loza	
Plato panero	Uno por persona
Plato postre	Uno por persona
Terno café	Uno por persona
Azucarera	Uno por persona

Cristal	
Copa para agua	Una por persona
Salero	Uno por mesa
Pimentero	Uno por mesa
Cenicero	Dos por mesa

Plaqué	
Cuchara cafetera	Una por persona
Tenedor carne	Uno por persona
Cuchillo carne	Uno por persona
Pala mantequilla	Una por persona

#### Listado de quipos para montaje:

Cristal	
Mieleras	Una por estación
Jarra para agua	Una por estación

Plaqué	
Cuchara sopera	Al 50% de ocupación
Jarra para café	Una por estación
Jarrita individual	Al 50% de ocupación
Convoy (mermelada)	Una por mesa

Otros  
Parrilla eléctrica Una por mueble  
Popotes, salsas, recipientes para mantequilla, hielera, etc., según carta o menú utilizado y cargas de trabajo esperadas.

### 3. Artículos de reserva:

Loza	
Plato panero	50% de la cantidad para restituir el montaje (R.M.) y como base de varios platillos (BVP)
Plato postre	50% para R.M. y BVP
Terno café	50% para R.M.
Cristal	
Copa para agua	50% para R.M.
Cenicero	100% por cambio constante
Plaqué	
Cuchara cafetera	100% para R.M. y por uso frecuente
Tenedor carne	100% para R.M. y por uso frecuente
Cuchillo carne	75% para R.M. y menor uso
Pala mantequilla	50% para R.M.

(Anexo 2)

Los ayudantes de mesero (garroteros) deberán transportar inmediatamente los equipos utilizados en el servicio a la zona de lavado, para evitar la acumulación de "muertos" en el comedor y también en la maquina de lavado.

Debe tenerse sumo cuidado en el manejo de todo el equipo para evitar roturas accidentales o por descuido o negligencia del personal.

Debe vigilarse que no exista perdida de cubiertos por ser desechados en los botes de basura.

De la misma manera debe vigilarse que no haya pérdida de equipo por robo ya sea por parte del cliente o del personal.

Debe evitarse el uso incorrecto del equipo, ya que esto provoca que se convierta en equipo inservible; es decir no deben usarse los cuchillos como desarmadores, destapadores y como calzas para nivelar mesas; servilletas mancadadas por haberse utilizado para limpiar superficies de mesas; manteles rotos por uso inadecuado del detergente de lavado y por repasar o trapear cubiertos, etc.

#### Obtención de dotaciones de blancos.

Para tener conocimiento de la cantidad de blancos que el restaurante requerirá, se debe determinar el factor de rotación.

Dicho factor se obtiene de la información estadística en comandas o cheques de consumo, de donde es posible determinar cuantas veces se atendió la misma mesa por turno, por horas de mayor trabajo, por servicio o por día. Este factor nos ayuda a:

1. Distribuir y conformar equitativamente las estaciones de servicio.
2. Determinar la compra de manteles, ya que será posible identificar las medidas y las veces que es necesario el cambio de estos blancos, por servicio otorgado.

3. Auxiliar el análisis de rapidez en el servicio, ya que es factible comparar que tanto tiempo el o los clientes permanecen ante la mesa. Lo anterior será posible si en las comandas o cheques de consumo se imprime o anota la hora en que se tomo la orden y en que se liquida la cuenta.
4. Por ultimo se conocerá las dotaciones de blancos por turnos o día de trabajo.

Al termino del servicio se "montan" nuevamente las mesas y se distribuyen las reservas en los muebles de servicio, por lo cual será necesario contar con las mismas cantidades.

Al llevar el empleado del comedor la ropa sucia al departamento de saneamiento, recibe la misma cantidad que entrega, con lo cual otra dotación igual a la determinada será necesaria.

Al enviarse a lavar la mantelería sucia, el restaurante recibe la misma cantidad de la ropa que entrega.

Las dotaciones serán suficientes para disponer en cualquier momento de ropa limpia, o sea suficiente para los tres servicios que ofrece el restaurante.

### **Responsabilidad del personal de la sala en cuanto al material.**

El trabajo en el área de restaurante será más fácil, seguro y agradable si se mantienen los equipos necesarios para el servicio a la mano, en óptimas condiciones y en las dotaciones o existencias acordes con las necesidades reales del comedor.

Si se toma esto en cuenta traerá como consecuencia.

- ✓ Una mejor presentación del comedor
- ✓ Mayor eficiencia del personal por el orden en que se guardan los equipos
- ✓ Se contara con mayor espacio libre para trabajar ya que habrá un lugar para cada cosa, por lo tanto cada equipo estará en su lugar.
- ✓ Se tiene lo necesario y se ahorra tiempo en búsquedas inútiles
- ✓ Se evitan riesgos y accidentes, por vigilar la forma de estibar los equipos y posibles obstrucciones en las circulaciones.

La limpieza del equipo debe ser constante y supervisada desde el inicio de cada turno de trabajo, lo que facilitará el desempeño de las labores del personal.

Las roturas del equipo se evitan al analizar las causas que las ocasionan, algunos ejemplos son:

1. Exceso de manejo de loza y cristal. Conviene revisar las dotaciones de equipo y los sistemas y manejo en el área de lavado.
2. Mal balanceo de charolas. Esto se evita si se capacita al personal en los límites de carga, distribución en la charola y medidas de seguridad al transportarlos.
3. Pisos a diferente nivel o resbalosos. Es necesario evitar que en los recorridos existan escalones, juntas sobresalientes, alfombras rotas o desgastadas, pisos con mosaicos rotos, que propicien que el personal caiga y tropiece. Se debe instruir al personal de saneamiento en métodos y materiales adecuados para la limpieza de pisos, para que en



horas críticas de servicio, no sean ellos los que provoquen los accidentes por lavar con bastante agua, por dejar residuos de detergente húmedo y otros descuidos involuntarios.

4. Malos sistemas de almacenaje. Los equipos fuera del comedor estarán colocados en anaqueles fijos y de libre acceso, teniendo en su distribución interior, a la mano el equipo que se utilizara con mayor frecuencia. La distribución es por tipo de equipo y características semejantes, disponiéndolos como sigue:

- Platos: No estibar más de 20 en cada pila.
- Tazas: Si son embonables, no más de 3 y siempre en charola o canastilla.
- Cristal: Siempre en canastillas, para evitar que se manchen por el excesivo manejo.
- Cubiertos: De preferencia en las canastillas donde se lavaron o en cajones con compartimentos suficientes para acomodarlos por diferentes tipos.
- Plata: De preferencia en bolsas de plástico.
- Blancos: En anaqueles por separado y lejos de olores, grasas y polvo.

## 2. Personal disponible

La finalidad de numerar las mesas es contar con un control de comandas y cheques en cocina, comedor, bar, caja, auditoria de ingresos y contabilidad.

Esta numeración, también sirve principalmente al capitán, mesero, cajero, cocinero y cantinero para:

- ✓ Ubicar la mesa en el comedor
- ✓ Agilizar el servicio
- ✓ Para una supervisión efectiva
- ✓ Para la apertura y control de cuentas de consumo
- ✓ Preparación y despacho de alimentos y bebidas
- ✓ Determinación de estaciones y rol de mesas
- ✓ Determinar el factor de rotación de mesas
- ✓ Estadísticas diversas
- ✓ Conocer cuales zonas y mesas se ocupan con mayor frecuencia

La numeración de las mesas será por decenas.

Se comienza con la mesa 10, la cual se localiza cerca de la entrada al restaurante conservando horizontalmente la unidad.

Al numerar las sillas la ubicación de la silla No. 1 será igual en todas las estaciones de servicio. Esto evita:

- ✓ Evita preguntar a cada cliente que es lo que pidió.
- ✓ Facilita el intercambio de plaqué de presentación en el montaje, por el necesario, según el pedido anotado en la comanda.
- ✓ Facilita dejar a otro mesero el servicio de la mesa, sin necesidad de indicarle personalmente al otro mesero lo que tomara cada cliente.

- ✓ Colocar con anterioridad en la mesa, en el lugar correspondiente, salsas, guarniciones u otro suministro necesario para cada cliente.
- ✓ En casos de cuentas separadas, cobrar lo justo en cada una y entregar al cliente respectivo su nota al finalizar la comida o desayuno.

La silla No. 1 da la espalda a la referencia en numeración, el resto de los lugares de numeran en forma consecutiva a la derecha.

Todos y cada uno de los empleados deben conocer este sistema.

Para la división de trabajo y asignar responsabilidades específicas a cada uno de los empleados del restaurante, este se divide en estaciones y secciones.

La estación es un número de mesas predeterminado que atiende un mesero en restaurante auxiliado por un garrotero, el mesero es responsable del servicio que brinde su estación.

La sección es un conjunto de 4 estaciones de servicio, localizadas en área definida del restaurante y esta supervisada por un capitán.

Corresponde al capitán determinar la distribución de estaciones e informar por escrito al personal. (Anexo 3) De esta manera los meseros sabrán con anticipación la estación que les corresponde atender.

Se llevara a cabo la rotación de estaciones diariamente, para que la carga de trabajo de cada mesero sea de manera equitativa.

### **Presentación del personal.**

Los empleados deben mantener siempre una actitud alegre hacia sus compañeros y clientes.

El empleado debe conservar la mejor presentación siguiendo los puntos que a continuación se describen:

- ✓ **Cuerpo limpio.** El empleado debe bañarse diariamente antes de comenzar las labores, utilizando un desodorante discreto pero efectivo y cambiarse ropa interior.
- ✓ **Postura.** Tanto al caminar como al permanecer parado, conservar el cuerpo recto con los hombros hacia atrás lo que aminora la fatiga y mejora la apariencia.
- ✓ **Cabello.** De preferencia libre de grasa, con apariencia limpia y brillante. En caso de personal femenino debe usarse una red, el cabello debe estar recogido. El corte de cabello del personal masculino no debe ser demasiado largo y debe estar bien arreglado siempre.
- ✓ **Manos y uñas.** El lavado de manos debe ser frecuente, más aun cuando se haya tocado equipos sucios, cuando se haya ido al sanitario, manejado dinero, etc. Las uñas se deben conservar limpias y recortadas.
- ✓ **Dientes.** Aparte del cuidado normal, los empleados deberán asearse los dientes antes de entrar a trabajar y con mayor razón después de comer y fumar.
- ✓ **Calcetines.** Los colores claros o diferentes al color del pantalón del uniforme están prohibidos. Se debe usar tonos oscuros, de preferencia el color negro.
- ✓ **Joyería.** Está prohibido el uso de joyería ya que en ocasiones provocan accidentes. Solo esta permitido el uso de reloj y argolla de matrimonio.

- ✓ Uniforme. Siempre deberá estar limpio, planchado y con los botones completos.

El capitán deberá inspeccionar a meseros y ayudantes antes de empezar a laborar, así en el caso de encontrar alguna anomalía se le dará oportunidad al empleado corregirla o definitivamente no se le permitirá trabajar.

Los empleados no deberán utilizar mancuernillas ni perfumes de olor penetrante.

Los trabajos especiales como son: cambio de blancos, preparación de paneras, cortar limones, traer hielo y enjuagarlo, llenar saleros y pimenteros, limpiar envases de salsas, llenar azucareras, etc. Se distribuirán lo mas equitativamente a todo el personal.

La planeación en la asignación de estas funciones especiales se basa en la rotación de estaciones, para que los empleados no realicen las mismas tareas siempre. Así como se planean las estaciones se distribuirán trabajos para distinto número de meseros y garroteros. (Anexo 4)

Los empleados de comedor deberán conocer perfectamente la preparación y presentación de los alimentos y bebidas de la carta, así como los especiales del día. También deberá conocer los precios de cada uno de los platillos y bebidas de la carta.

Las dotaciones de salsas deberán limpiarse completamente y volver a llenarlas, colocándolas en orden y en un compartimiento limpio.

El capitán tiene la obligación de informar a los empleados del comedor los alimentos y bebidas agotados, sustitutos, alimentos con poco movimiento y guarniciones o verduras del día.

Diariamente se revisara el estado del mobiliario, iluminación, energía eléctrica, cortinas, pisos, paredes, plafones, difusores de aire acondicionado y se reportaran al Departamento de mantenimiento los desperfectos en formato respectivo. (Anexo 5)

El capitán supervisara la limpieza realizada por el personal en el comedor y servicios sanitarios, reportando a la persona indicada cualquier anomalía inmediatamente.

La limpieza de sillas, mesas y muebles auxiliares es responsabilidad de los empleados de servicio.

Una vez concluida la preparación del comedor, el capitán se reunirá con todo el personal para informarles de los eventos especiales que se llevaran a cabo ese día y así prever todo preparativo.

De la misma manera e dará a conocer el pronostico de ocupación, y como promover los articulos con mayor existencia en cocina y almacén.

También se comentaran las quejas y opiniones de los clientes para analizar actitudes, retrasos en el servicio y otros factores diversos que redundan en la calidad y complacencia del cliente.

## **Reservaciones**

Es política del restaurante que las reservaciones deberán hacerse por lo menos con 24 horas de anticipación.

### **Puntos de interés al tomar una reservación por teléfono.**

1. El teléfono deberá estar siempre localizado en el área de recepción, esto permitirá que el recepcionista o el capitán en su ausencia tome la reservación. Siempre se debe conservar el libro de reservaciones en el mismo lugar, preferentemente junto al teléfono.
2. Se debe contestar en forma clara y amable, al saludar dar el nombre del restaurante y de quién toma la reservación lo cual ayudará a establecer un diálogo mas personal.
3. Es necesario dar la información básica, pedir el nombre de la persona o compañía anfitriona del evento y con quien se habla, fecha y hora requerida para la reservación.
4. Para evitar molestias tanto para el cliente como para el restaurante, no se deben aceptar reservaciones si el cupo del comedor esta completo. Hay que sugerir una hora más temprana o más tarde o definitivamente otro día, mas aun cuando el porcentaje de ocupación del restaurante es alto y se espera que acuda mucha gente al comedor.
5. Hacer sugerencias de venta (menús, platillos especiales, pasteles, etc.) hará que el cliente se sienta mejor atendido, ya que se interesan en ayudarlo y complacerlo. Es complementario aclarar que tipo de decoración y si se desea que se anuncie.
6. Es política del restaurante exigir un deposito del 40% de la venta total para confirmar una reservación con menú fijo. En caso de que sea a la carta no será necesario el anticipo.
7. El límite de espera para una reservación es de 30 minutos.
8. El control de las reservaciones se lleva en el Libro de Reservaciones. (Anexo 6)
9. La distribución del registro de reservaciones se debe hacer por servicios, es decir, las comidas se anotan en la parte superior y las cenas en la parte inferior de la hoja respectiva del Libro de Reservaciones.

### **Recepción de clientes.**

Se debe estar siempre al pendiente de la puerta y atender a las personas que llegan al salón sin importar que tan ocupado se esté, saludarlas amigablemente y llamarlas por su nombre si las conoce.

Se debe informar al cliente cuanto tiempo tendrá que esperar si no tienen reservación y si el comedor tiene cupo completo.

El tiempo de espera deberá informársele al cliente en minutos, no se debe decir "en un momento" y "permítame, deje ver", "cuando tenga la mesa lista le aviso" y otras informaciones imprecisas.

Se deberá de controlar la entrada de los clientes a través de la lista de espera. (Anexo 7)

Se deberá pasar al cliente al comedor en estricto orden de anotación.

Cuando transcurra tiempo razonable y sea imposible acomodar a las personas que esperan, se les avisara personalmente.

### **Distribución de comensales en el comedor.**

Se debe acomodar al comensal en la mejor mesa disponible.

La asignación de mesas al cliente deberá hacerse de acuerdo a la rotación de mesas. (Anexo 8)

En caso de que al cliente no le agrade la mesa que se le asigne, deberá asignársele la que sea de su agrado y después reanudar el sistema de rotación de mesas. Esto permitirá repartir equitativamente el trabajo en las estaciones y por lo tanto a los meseros.

La rotación de mesas estará impresa según el número de estaciones programadas para cada día de la semana, ya que los descansos, permisos, enfermedades, vacaciones, castigos y cargas de trabajo pueden alterarlo.

### **Atención a la mesa.**

El mesero debe ser amable y eficiente, debe tener un toque de amistad, ya que esto transforma el local de trabajo en un buen lugar para comer; una actitud amigable, la manera de sonreír, rasgos de cortesía y la forma de contestar al cliente, acompañan a un buen servicio.

### **Menús y cartas.**

Después de que el cliente ha sido acomodado en su mesa, el capitán o mesero debe sugerir algún aperitivo. Si el cliente ha pedido algún aperitivo debe esperar a que haya consumido poco más de la mitad y proceder a sugerir una segunda ronda. Una vez tomada la segunda orden de bebidas o que se hubiera rechazado, se procede a indicarle al anfitrión o al grupo reunido en la mesa, si desean ver el menú.

No es recomendable entregar inmediatamente la carta, salvo que el cliente así lo pida.

Antes de entregar al cliente la carta o menú se debe inspeccionar que estos se encuentren perfectamente limpios.

### **Toma de órdenes.**

Para llevar a cabo el servicio de restaurante con mas facilidad y fluidez, las órdenes se deben tomar en las comandas. (Anexo 9)

Siempre que sea conveniente el mesero debe sugerir al cliente algunos platillos.

Por lo general, hay un anfitrión en la mesa que ordenara todos los platillos de sus invitados y si esto no es así, se comenzara con las damas o con la persona a la derecha del anfitrión, siguiendo con los demás en sentido contrario a las manecillas del reloj y terminando con el anfitrión.

Antes de retirarse de la mesa el mesero debe asegurarse que lo ordenado esta correctamente anotado y si es necesario, repetir la orden, para evitar viajes extras a la cocina, clientes molestos por estar esperando, o por haberseles servido alimentos o bebidas distintas a las que solicito.

Una vez realizados los pasos anteriores, es el momento de turnar la comanda para su despacho en bar y cocina.

Los postres se deben sugerir al finalizar el platillo especial.

Se deben usar comandas diferentes para la bebidas que se expidan en el bar y para los alimentos expedidos en la cocina.

Una vez que el ayudante ha llevado al comedor los alimentos o bebidas ordenados, se coloca la charola en la mesa auxiliar o tijeras, y pasa al mesero copia de la comanda, para que este coloque los platillos o bebidas a los comensales.

### Consejos útiles en el servicio.

- Atender a los niños antes que a los adultos y a las damas se les sevirá antes que a los caballeros.
- Al servir la mesa, evitar cruzarse entre personas cuando estas platiquen, no importando en este momento las reglas de servicio a la mesa.
- Los alimentos emplatados se debes depositar frente al cliente sin ruidos, cuando se sirva o retiren, por el lado izquierdo los platos, se tomara con la mano izquierda y a la inversa si es por la derecha. En un comedor, el mesero profesional da servicio sin notarse.
- Al servir el plato principal, la guarnición estará en la parte alejada del cliente, pero en el mismo plato o al lado izquierdo en plato panero.
- El mesero debe conocer los platos y cubiertos apropiados para el tipo de comida.
- Disponer las salsas, mieles o guarniciones previamente al servicio de los alimentos, revisando que las agarraderas, cucharón o asas estén colocadas en dirección a los comensales.
- El platillo siguiente se debe servir hasta que todos los comensales hayan terminado el alimento anterior y los platos sucios se hayan retirado.
- No se debe interrumpir al comensal; se debe esperar el momento oportuno para hacer las preguntas necesarias o tomar la orden.
- Se deben observar continuamente las mesas, para saber si el cliente necesita algo o para anticiparse a sus deseos y no tenga que pedir lo que necesitan. Aunque el mesero este ocupado debe vigilar su estación. Debe reemplazar cubierto o servilletas que caigan al piso.
- Una muestra de una eficiente supervisión es que el cliente tenga que llamar al mesero.
- La comida derramada se debela limpiar inmediatamente, así como papeles tirados se deben recoger al momento.
- Ofrecer encender cigarras a todos los comensales. Los ceniceros se deben cambiar cuantas veces sea necesario siguiendo la técnica adecuada:
  - a) Coloque un cenicero limpio sobre el que esta en la mesa.
  - b) Retire ambos (el limpio y el sucio) al mismo tiempo y así evitara que la ceniza vuele sobre los alimentos o comensales.
  - c) Coloque el cenicero sucio en la charola y el limpio sobre la mesa.
- Si el vino o el agua han sido consumidos durante los alimentos, debe llenar nuevamente las copas cuantas veces sea necesario. Deberá retirar botellas vacías de refrescos, cervezas y vino sugiriendo siempre una más. Así mismo, debe retirar copas y vasos vacíos de bebidas que se sirvieron como aperitivo, o bien, durante la comida.

- El mesero debe estar atento para poner la mantequilla y el pan y retirarlos cuando ya no sean de utilidad.
- Deberá estar pendiente de la secuencia de sus alimentos, para evitar que transcurra demasiado tiempo entre un alimento y otro.
- Por lo general, capitanes, recepcionistas o meseros piden la opinión a comensales de si los platillos servidos son de su completo agrado o si requieren de alguna modificación para proceder de inmediato.
- Preguntar al cliente si el sol o el viento le molestan, para proceder o no a correr cortinas y cerrar ventanas.
- Tener espíritu de cooperación con los compañeros y así evitar que el mesero diga al cliente; ¡esa no es mi estación! frase muy común, pero molesta, que el cliente escucha en muchas restaurantes.
- No perder el tiempo, siempre hay algo que hacer.

### Reglas y tipos de servicio a la mesa.

	Americano	Ruso	Francés
Reglas Y Lugar	Servir por la izquierda. Retiro por la derecha. Los alimentos salen de la cocina emplatados. Se utiliza normalmente en cafeterías.	Se cucharea por la izquierda. Se retira por la derecha Se utiliza en servicio de banquetes con un solo menú.	Se sirve por la derecha. Se retira por la izquierda. Los alimentos se terminan de preparar frente al cliente.
Ventajas	Un servicio muy rápido para grupos pequeños. Se utiliza poco personal. No se requiere gran variedad de equipos de servicio.	Servicio muy rápido para gran número de personas. Buena presentación en el montaje de la mesa.	Servicio muy personalizado y de lujo. Muy buena presentación del montaje de la mesa. Promueve las ventas.
Desventajas	El montaje de las mesas no tiene gran presentación.	Es difícil encontrar personal altamente calificado. Gran inversión en equipo colocado en la mesa, no tiene rotación. En eventos es muy posible la pérdida de equipo.	Servicio muy lento. Se requiere contar con gran variedad de equipo. Se utiliza mayor número de meseros, ya que se tiene que cocinar. No se encuentra fácilmente personal capacitado.

### Servicio de vinos.

#### Presentación y descorché.

- Después de la elección del cliente, la botella de vino se presenta cerrada, mostrando la etiqueta al anfitrión, de la siguiente manera: Vino tinto en una canastilla de mimbre con una servilleta como cojín. Vinos blanco, rosado y espumoso en una enfriadera con la mitad de agua y la

otra con hielo en cubo; al mostrarla tomarla con una servilleta sin ocultar la etiqueta de la botella.

- Al ofrecer dos tipos de vinos se recomienda servir primero el vino blanco.
- Los vinos, al ser presentados, deberán estar aclimatados, es decir, que las botellas deben llevarse de la cava al bar de servicio con una anticipación no menos de 2 horas, para que su temperatura cambie gradualmente.
- Nunca deberá ponerse hielo directamente en el vino, así como, no se debe elevar la temperatura, ya que esto altera sabor, aroma y espíritu del vino.
- Después que el anfitrión aprobó la marca, tipo y cosecha deseada se procede a descorchar la botella.
- Cortar con el descorchador la cápsula metálica o plástica, debajo del gollete.
- Al retirar la cápsula se debe eliminar el polvo o lacre impregnado en la boca de la botella con una servilleta de servicio.
- Introducir el tirabuzón en el centro del corcho sujetando firmemente la botella. Al girar el descorchador mantener inmóvil la botella.
- Colocar la palanca en la boca de la botella y jalar en forma vertical con movimientos suaves. Como medida de seguridad utilizar una servilleta en caso de rotura de la botella.
- Al retirar el corcho, tomarlo con la servilleta para sacarlo del tirabuzón, pero antes pasarlo por la boca de la botella para retirar parte del lacre que aun queda adherido al envase.
- La temperatura de servicio de vinos recomendable es:
  - Vinos blancos, rosados y espumosos de 6 a 8° C.
  - Vino tinto a temperatura ambiente de 16 a 18° C.
- El vino se sirve a una distancia de 5 a 10 cm de la copa. Se vierte el líquido hasta  $\frac{3}{4}$  partes de la capacidad de la copa.
- Los vinos rosado y blanco se sirven en una copa mas pequeña que la utilizada para tinto, ya que por servirse fríos los primeros, el cliente los degustara a esa temperatura si se vierte en la copa una pequeña porción.
- Al servir u ofrecer otra botella, aunque sea de la misma marca y tipo de vino, se deben cambiar las copas.
- Para destaponar una botella de Champagne, esta deberá tener una inclinación de 45° respecto a la enfriadera, y evitar así que el líquido se derrame. Después de quitar el papel metálico y alambre, sujetar con firmeza el tapón liberándolo poco a poco para aflojarlo. La fuerza contenida en el interior de la botella se debe al gas carbónico mezclado en el vino, lo cual hará saltar el corcho.
- Es de mal gusto dejar que el corcho sea expulsado por el gas, por lo que se debe aflojar con cuidado el tapón y en el momento que este casi afuera de la boca de la botella, se dejara escapar lentamente el gas, a fin de que esta operación no sea precipitada.

#### **Cobro de cuentas de consumo.**

El cheque es el documento mediante el cual se cobrara el consumo de alimentos y bebidas realizado por el cliente. (Anexo 10) Es de gran importancia



el buen manejo de éste, ya que es fuente de información para futuras operaciones del restaurante, ya sea en los departamentos de Contabilidad, Costos de Alimentos y Bebidas, Auditoria Nocturna, Cobranzas y para el informe de caja.

Una dotación de cheques le será entregada a cada mesero al entrar a trabajar, este deberá firmar de recibido en la caja; al terminar sus labores regresara los cheques restantes y se revisa la numeración progresiva de los cobrados por el caja y los no utilizados. Si hubiera algún cheque faltante se responsabilizará al mesero. Para este control se utiliza la forma llamada Control de cheques (anexo 11).

Al tomar la orden se anotan en cheques separados los alimentos y las bebidas. La escritura debe ser legible.

Después de tomar la orden, el mesero anota el importe de cada platillo en el cheque.

Para el despacho de lo ordenado, el mesero presentara el cheque en la cocina o bar, donde marcaran el alimento o bebida que sale, ya sea indicando son el signo (√) o perforando el cheque.

Los cheques se presentan al anotar que el cliente ya no desea algo más y se han agotado las oportunidades de promover alguna venta extra o cuando el cliente exprese directamente al mesero que quiere pagar su consumo. Para lo cual el empleado va a la caja y solicita la cuenta respectiva, indicado al cajero si es necesario cargar algún postre o café que no haya sido registrado anteriormente en la comanda.

El mesero será responsable de cualquier error u omisión en la forma de pago realizada.

Las notas de consumo se presentan en una charola, carpeta o plato con servilleta y tan pronto pague el cliente, la nota será retornada a la caja.

El cajero no dará al mesero otra cuenta hasta que le entregue la que anteriormente cobro, esto es controlado con la pestaña inferior de la nota que queda en poder del cajero.

### **Formas de pago.**

En el restaurante se aceptas las siguientes formas de pago:

- ✓ En efectivo
- ✓ Cortesías.- Solamente los Ejecutivos del restaurante autorizados por el Consejo General, podrán firmar cortesías a personas que ellos crean conveniente, sea por motivo de concretar una venta, relaciones publicas y otras de cualquier índole pero que en lo futuro beneficiaran a la empresa. Los capitanes y cajeros tiene la obligación de saber qué personas están autorizadas a firmar y así comunicar a meseros para que acepten esa forma de pago. El Ejecutivo anotara al anverso de la nota la razón o motivo de la cortesía otorgada y la firmará.
- ✓ Cheques de banco.- Para esta forma de pago, es necesario cotejar lo siguiente:
  - a) La fecha. Principalmente que no esté posdatado.
  - b) Que la cantidad en letra corresponda a la registrada en números.
  - c) Que el endoso sea correcto. Pidiendo siempre identificación.
  - d) Que aparezca la firma del cliente e imprimir inmediatamente el sello de la empresa.

e) La autorización de la persona responsable, es decir, el Gerente del Comedor.

- ✓ Funcionarios y empleados.- Se debe solicitar al cajero una nota llamada de "funcionarios y empleados", en el momento de la entrega registran los datos del puesto, departamento, tipo de alimento por tomar y firma. Ya con la nota de consumo pasarán a la barra o área destinada, anotaran su pedido y entregaran al mesero la nota de consumo ya firmada. Para estos consumos existen restricciones y limites, excepto para los Ejecutivos.
- ✓ Tarjetas de crédito.- Se aceptan todas las tarjetas nacionales, así como American Express. El cajero para aceptar el pago con tarjeta, pedirá autorización de la casa que expide la tarjeta, anotando en el espacio respectivo del pagare, la clave de dicha autorización. Cuando el cliente ha indicado su deseo de pagar el consumo con tarjeta de crédito, el mesero llevara la nota de consumo y la tarjeta al cajero, quien revisara la fecha de caducidad y que no este anotada en el boletín de "tarjetas Extraviadas y Canceladas", para que pueda aceptarla; imprimirá la forma respectiva utilizando maquina asegurándose que los datos sean legibles en todas las copias. Anotará fecha, concepto y cantidad de consumo, impuesto y el subtotal. Después le entregara al mesero la tarjeta, la nota de consumo y el pagare que firmara el cliente, quien anotara propina y el total. El mesero comparara las firmas del pagare y la que aparece en la tarjeta y si son iguales entregará al comensal la copia del pagare y tarjeta.

### **Cancelaciones parciales o totales en cheques de consumo.**

Cuando por algún motivo sea necesario cancelar parcial o totalmente una nota de consumo, el mesero notificara al Gerente del comedor o al capitán en turno para que la revisen y autoricen. Esta deberá contener la razón que la provocó, fecha y firma de aprobación.

### **La caja y su relación con el servicio.**

Para continuar ofreciendo un buen servicio al momento del cobro del consumo, el cajero debe:

1. Contar con todo el equipo y papelería necesaria y tenerla colocada de manera practica y funcional.
2. Tener un fondo de caja en efectivo para cambios y cobro rápido de notas de consumo.
3. Seguir un orden para:
  - Recibir y autorizar comandas.
  - Distribuir notas de consumo.
  - Preciar y totalizar.
  - Imprimir pagares de tarjetas de crédito.

Para realizar lo anterior de manera optima, el cajero deberá conocer perfectamente los precios del menú o carta.

Además debe conocer las abreviaturas al tomar órdenes.

## 2.3.1 Anexos

**Anexo 1****Dotación de equipos.****Instructivo para el uso y manejo del formato.**

Identificación.

Nombre: Dotación de equipos.

Calve DE - 1

Objetivo: Informar al Departamento de Saneamiento el equipo que es necesario diariamente para la operación del área de restaurante.

Fuente de información.

Documento base: Lista de equipo

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Máquina de escribir o pc.

Elabora: Capitán de Meseros

Revisa: Gerente de Comedor

Autoriza: Gerente de Comedor

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Depto. De Saneamiento	Informativo
1ra. copia	Rosa	Almacén de Mantto.	Dar salida al equipo solicitado.
2da. copia	Azul	Restaurante	Registro y control del equipo entregado.

**Instructivo para el llenado del formato.**

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Departamento	Anotar el nombre del departamento que hace el pedido del equipo.
2. Aforo	Indicar el número de comensales para el cual esta calculado el pedido de equipo.
3. Factor de rotación	Anotar el factor de rotación resultante.
4. Máximo	Indicar el número máximo de artículos por entregar.
5. Mínimo	Indicar el número mínimo de artículos por entregar.
6. Fecha	Anotar la fecha del día en que se realiza el pedido de equipo.
7. Elaboro	Anotar el nombre de la persona que elaboró el documento.

Nombre de la empresa

Folio

Dotación de equipos

(1) Departamento \_\_\_\_\_

(2) Aforo \_\_\_\_\_

(3) Factor de rotación: \_\_\_\_\_

	Artículo	(4) Máx.	(5) Mín
LOZA	Terno café		
	Plato postre		
	Plato compotero		
	Plato panero		
CRISTAL	Vaso jaibolero		
	Vaso Chasier		
	Copa agua		
	Copa vino tinto		
PLAQUE	Cuchara cafetera		
	Cuchillo trinche		
	Tenedor trinche		
	Supremas		
OTROS	Ensaladeras		
	Enfriaderas		
	Cios		
	Charolas		

(6) Fecha: \_\_\_\_\_

(7) Elaboró: \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Lista de equipo requerido.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Lista de equipo requerido.

Calve: LER - 1

Objetivo: Listar el equipo necesario para la operación diaria del área de restaurante.

Fuente de información.

Documento base: Factor de rotación.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Maquina de escribir o pc.

Elabora: Capitán de Meseros

Revisa: Gerente de Comedor

Autoriza: Gerente de Comedor

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Depto. De Saneamiento	Informativo
1ra. copia	Rosa	Restaurante	Registro y control del equipo por pedir.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Montaje	Anotar el número de artículos requeridos para el montaje del servicio en el total de mesas.
2. Auxiliar	Indicar el número artículos requeridos como complemento para el montaje del servicio, este dependerá de los platillos seleccionados por el cliente.
3. Reservas	Anotar el número de artículos estimados para ser usados como reserva.
4. Total	Indicar el número total de artículos requeridos.
5. Elaboró	Anotar el nombre de la persona que elaboró el documento.
6. Revisó	Anotar el nombre de la persona que revisó el documento.

NOMBRE DEL RESTAURANTE

LISTA DE EQUIPO REQUERIDO

Folio

Equipos	(1)Montaje	(2)Auxiliar	(3)Reservas	(4)Total
Loza				
Plato panero Plato postre Terno café Azucarera				
Cristal				
Copa para agua Salero Pimentero Cenicero Mieleras Jarras para agua				
Plaqué				
Cuchara cafetera Tenedor carne Cuchillo carne Pala mantequilla Cuchara sopera Jarra para café Jarrita individual Convoy				
Otros				
Parrilla eléctrica Suministros, salsas				
Totales				

(5)Elaboró: \_\_\_\_\_

(6)Revisó: \_\_\_\_\_

## Anexo 3

### Rotación de estaciones.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Rotación de estaciones.

Calve: RE – (Fecha)

Objetivo: Mostrar e informar que estación y número de mesas que corresponde atender a cada uno de los meseros en la fecha indicada.

Fuente de información.

Documento base: Factor de rotación.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Maquina de escribir o pc.

Elabora: Capitán de Meseros

Revisa: Gerente de Comedor

Autoriza: Gerente de Comedor

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Restaurante	Registro y control.
1ra. copia	Rosa	Gerencia de alimentos y bebidas	Informativo.
2da. copia	Azul	Recursos Humanos	Informativo

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Número de estación	Anotar el número de estación correspondiente.
2. Mesero	Anotar el nombre del mesero a quien le corresponde atender dicha estación.
3. Número de mesas	Anotar el número de de las mesas que le corresponde atender a cada mesero.
4. Elaboró	Anotar el nombre de la persona que elaboró el documento.
5. Revisó	Anotar el nombre de la persona que revisó el documento.
6. Fecha	Anotar la fecha del documento.

NOMBRE DEL RESTAURANTE

Folio

Rotación de estaciones

(6) Fecha: \_\_\_\_\_

(1) Núm. Estación	(2) Mesero	(3) Núm. mesa
1		
2		
3		
4		
5		

(4) Elaboró: \_\_\_\_\_ (5) Revisó: \_\_\_\_\_



## Anexo 4

### Trabajos especiales.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Trabajos especiales.

Calve: TE – (Fecha)

Objetivo: Mostrar e informar que trabajos especiales le corresponden realizar a cada uno de los meseros en la fecha indicada.

Fuente de información.

Documento base: Rotación de estaciones.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Maquina de escribir o pc.

Elabora: Capitán de Meseros

Revisa: Gerente de Comedor

Autoriza: Gerente de Comedor

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Restaurante	Registro y control.
1ra. copia	Rosa	Gerencia de alimentos y bebidas	Informativo.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Número de estación	Anotar el número de estación correspondiente.
2. Mesero	Anotar el nombre del mesero a quien le corresponde realizar el trabajo especial de dicha estación.
3. Trabajos	Anotar el trabajo especial a realizar por el mesero.
4. Elaboró	Anotar el nombre de la persona que elaboró el documento.
5. Revisó	Anotar el nombre de la persona que revisó el documento.
6. Fecha	Anotar la fecha del documento.

NOMBRE DEL RESTAURANTE

Folio

Trabajos especiales

(6)Fecha: \_\_\_\_\_

(1)Núm. Estación	(2)Mesero	(3) Trabajos
1		Blancos
		Paneras
		Limonos, azucareras
		Hielo
		Saleros, salsas
2		Blancos
		Paneras
		Limonos, azucareras
		Hielo
		Saleros, salsas
3		Blancos
		Paneras
		Limonos, azucareras
		Hielo
		Saleros, salsas
4		Blancos
		Paneras
		Limonos, azucareras
		Hielo
		Saleros, salsas

(4)Elaboró: \_\_\_\_\_ (5) Revisó: \_\_\_\_\_

## Anexo 5

### Orden de trabajo de mantenimiento

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Orden de trabajo de mantenimiento.

Calve:OTM

Objetivo: Requerir la reparación de algún desperfecto en el área de restaurante

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Maquina de escribir o pc.

Elabora: Capitán de Meseros

Revisa: Gerente de Comedor

Autoriza: Gerente de Comedor

Medida: Tamaño media carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Depto. Mantenimiento	Registro, control y ordenar la reparación.
1ra. copia	Rosa	Restaurante	Registro y control.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Reporta	Anotar el nombre de la persona que hace el reporte del desperfecto.
2. Fecha	Anotar la fecha en que se reporta el desperfecto.
3. Departamento	Anotar el departamento que reporta el desperfecto y en el que se debe hacer la reparación
4. Problema	Anotar la descripción del desperfecto que se debe arreglar.
5. Asignado a	Anotar el nombre del departamento y el de la persona a quien se le asigna la reparación del desperfecto.
6. Observaciones	Anotar las observaciones que se crean pertinentes para la reparación del desperfecto.

NOMBRE DEL RESTAURANTE

Folio

Orden de trabajo a Mantenimiento

(1) Reporta: \_\_\_\_\_ (2) Fecha: \_\_\_\_\_

(3) Departamento: \_\_\_\_\_

(4) Problema: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(5) Asignado a: \_\_\_\_\_

(6) Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 6

### Libro de reservaciones.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Libro de reservaciones.

Calve: LR

Objetivo: Anotar las reservaciones hechas por el cliente.

Elaboración y autorización del formato

Medio de elaboración:

Elabora: Recepcionista

Revisa: Gerente de Comedor

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante	Este apartado ya esta impreso.
2. Fecha	Se anota en forma consecutiva los días de operación del restaurante y cada hoja del libro corresponde a un día distinto. Para tener presente la habitual carga de trabajo, bajo la fecha se anota el día de la semana.
3. Ocupación	Se anota el porcentaje de ocupación del restaurante estimado.
4. Nombre	Anotar el nombre de la persona que hace la reservación.
5. Personas	Anotar el Número de clientes que asistirán, con el fin de otorgarle una mesa adecuada. También para la preparación de alimentos en el caso de un menú fijo.
6. Hora	Anotar la hora que ha decidido el cliente. En caso de que a la misma hora se tenga cupo completo, será obligación de quien toma la reservación sugerir una hora mas tarde o mas temprano, para evitar tener problemas de asignación de mesa con los clientes, informando el tiempo máximo de espera, después de la hora fijada por el cliente.
7. Mesa	Anotar el número de mesa a la que se conducirá al cliente, basándose en las preferencias expresadas por el cliente (junto a la ventana, lejos de la entrada, etc.).
8. Teléfono	Anotar el número de teléfono del cliente, ya que este es el medio por el cual se podrá

	confirmar o cancelar las reservaciones.
9. Observaciones	Esta columna será de gran utilidad para anotar: a) Alimentos y bebidas que se servirán. b) Tipo o forma de montaje de las mesas. c) Arreglos especiales (flores, manteles, etc.) d) Forma de pago e) Si fuera un grupo
10. Registró	En esta columna se anotan las iniciales o el nombre de la persona que toma la reservación.



## Anexo 7

### Lista de espera.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Lista de espera.

Calve: LE- (fecha)

Objetivo: Anotar el orden en que llegan los clientes para signarle mesa.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración:

Elabora: Recepcionista

Medida: Tamaño carta

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante	Este apartado ya esta impreso.
2. Fecha	Se anota la fecha.
3. Nombre	Anotar el nombre del cliente que esta esperando que se le asigne mesa.
4. Personas	Anotar el Número de clientes que esperan, con el fin de otorgarle una mesa adecuada.
5. Mesa	Anotar el número de mesa a la que se conducirá al cliente, basándose en las preferencias expresadas por el cliente (junto a la ventana, lejos de la entrada, etc.).





## Anexo 8

### Rotación de mesas.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Rotación de mesas.

Calve: RM- (fecha)

Objetivo: Repartir equitativamente el número de mesas y el número de personas atendidas por cada mesero.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración:

Elabora: Recepcionista

Revisa: Capitán

Medida: Tamaño carta

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante	Este apartado ya está impreso.
2. Fecha	Se anota la fecha.
3. Estación	Anotar el número de estación en que es acomodado el cliente.
4. Meseros	Anotar el Nombre del mesero que atenderá la mesa.
5. Mesas asignadas	Anotar el número de mesa a la que se conducirá al cliente, basándose en las preferencias expresadas por el cliente (junto a la ventana, lejos de la entrada, etc.).



## Anexo 9

### Comanda.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Comanda.

Calve: Comanda

Objetivo: Auxiliar al mesero en la toma de ordenes del cliente.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Manual

Elabora: Mesero

Revisa: Mesero

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Caja	Vaciar su contenido al cheque de acuerdo con la comanda recibida. El cajero sella y anota el Núm. De cheque que le corresponde.
1ra. copia	Rosa	Cocina o bar	Elaboración de alimentos y/o bebidas.
2da. copia	Azul	Mesero	Saber cuantos servicios tienen "trabajando" y sacarlos oportunamente.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante	Este apartado ya esta impreso.
2. Fecha	Se anota la fecha.
3. Mesero	Anotar el Nombre del mesero que atenderá la mesa.
4. Personas	Anotar el número de personas atendidas.
5. No. de Mesa	Anotar el número de mesa que se atiende.
6. Cheque No.	Anotar el número de cheque con que se pagará el consumo.
7. Comensal	Anotar el número de comensal a quien se toma la orden.

## COMANDA PARA DESAYUNOS

(1) NOMBRE DEL RESTAURANTE

(2) Fecha: \_\_\_\_\_

Folio

(3) Mesero: \_\_\_\_\_

(4) Personas: \_\_

(5) Mesa: \_\_

(6) Cheque: \_

(7) Comensal	Orden	
	Jugos y frutas	
	Cereales y plato principal	
	Café, te o leche	
	Jugos y frutas	
	Cereales y plato principal	
	Café, te o leche	
	Jugos y frutas	
	Cereales y plato principal	
	Café, te o leche	
	Jugos y frutas	
	Cereales y plato principal	
	Café, te o leche	

## COMANDA PARA COMIDAS O CENAS

(1) NOMBRE DEL RESTAURANTE

(2) Fecha: \_\_\_\_\_

Folio

(3) Mesero: \_\_\_\_\_ (4) Personas: \_\_ (5) Mesa: \_\_ (6) Cheque: \_

(7) Comensal	Orden	
	Entremeses	
	Caldos, sopas y ensaladas	
	Plato principal	
	Entremeses	
	Caldos, sopas y ensaladas	
	Plato principal	
	Entremeses	
	Caldos, sopas y ensaladas	
	Plato principal	
	Entremeses	
	Caldos, sopas y ensaladas	
	Plato principal	
	Postres	

## Anexo 10

### CHEQUE.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Cheque.

Calve: Ch

Objetivo: Cobro del consumo.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Manual

Elabora: Mesero

Revisa: Mesero

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Contabilidad	Registro de los ingresos.
1ra. copia	Rosa	Costos	Registro y cálculo del costo de los insumos utilizados
2da. copia	Azul	Gerencia de alimentos y bebidas	Registro y control.
3ra. copia	Verde	Caja	Elaboración del informe diario de caja.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante, dirección y R.F.C.	Este apartado ya esta impreso.
2. Mesero	Anotar el Nombre del mesero que atenderá la mesa.
3. Personas	Anotar el número de personas atendidas.
4. Mesa	Anotar el número de mesa a la que se le cobrará el consumo.
5. Fecha	Se anota la fecha.
6. Cheque No.	Anotar el número de cheque.
7. Cantidad	Anotar la cantidad c/u de los diferentes productos ordenados.
8. Concepto	Anotar el concepto de c/u de los diferentes productos ordenados.
9. Importe	Anotar el importe de c/u de los diferentes

	productos ordenados.
10. Subtotal	Anotar el subtotal de la cantidad a pagar por los productos ordenados
11. Impuesto	Anotar la tasa y el total del impuesto de los productos ordenados.
12. Propina	Anotar el importe de la propina indicado por el cliente.
13. Total	Anotar la suma del importe, más el impuesto de los productos ordenados, más la propina. Es decir, el total que el cliente pagará.
13. Firma	Firma del cliente.





## Anexo 11

### Control de cheques.

#### Instructivo para el uso y manejo del formato.

Identificación.

Nombre: Cheque.

Calve: CCH – (fecha)

Objetivo: Control de los cheques entregados diariamente a cada mesero.

Elaboración y autorización del formato.

Medio de elaboración: Manual

Elabora: Cajero

Revisa: Capitán

Medida: Tamaño carta

Distribución de ejemplares.

Orden	Color	Destino	Uso
Original	Blanco	Caja	Registro y control.
1ra. copia	Rosa	Gerencia de alimentos y bebidas	Registro y control.

#### Instructivo para el llenado del formato.

Denominación del apartado	Forma de llenado
1. Nombre del restaurante.	Este apartado ya esta impreso.
2. Recibió: Del - Al	Anotar el número inicial del consecutivo de cheques y el número final del consecutivo de cheques entregado al mesero.
3. Mesero	Anotar el nombre del mesero a quien se le entregan los cheques.
4. Firma	Firma del mesero a quien se le entregan los cheques.
5. Entregó: Del - Al	Se anota el número inicial del consecutivo de cheques y el número final del consecutivo de cheques devuelto al cajero al final del día.
6. Firma	Firma de recibido del cajero.
7. Departamento	Anotar el departamento en que se hace la entrega y recibo de los cheques.
8. Fecha	Anotar la fecha de entrega y recibo de los cheques.
9. Cajero	Anotar el nombre del cajero que entrega y recibe los cheques.

(1) NOMBRE DEL RESTAURANTE CONTROL DE CHEQUES					
--	--	--	--	--	--

(2) Recibió		(3) Mesero	(4) Firma	(5) Entregó		(6) Firma
Del	Al			Del	Al	


(7) Depto.: \_\_\_\_\_

(8) Fecha: \_\_\_\_\_

(9) Cajero: \_\_\_\_\_

## Capítulo 3

### Control y manejo de los insumos

#### 3.1 Control Interno

Las funciones operativas y administrativas de cualquier entidad requieren de un amplio conocimiento de cada una de las áreas, las operaciones efectuadas de un restaurante inician con la necesidad de abastecerse de insumos, previa selección, hasta que se obtiene un producto listo para su venta. Se requiere un amplio conocimiento de cada una de las operaciones efectuadas; además de un perfecto control interno e información adecuada, oportuna y eficaz entre las áreas involucradas y con la dirección para la toma de decisiones y medidas correctivas necesarias.

Dentro de cualquier entidad se establecen políticas y normas que den la protección necesaria al personal de la misma, la implementación de controles internos, esto consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. A mayor control interno mayor seguridad en los procesos.

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

#### 3.2 Compras

En la actualidad es necesario tener una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que permita adaptar las decisiones pertinentes que toda empresa moderna requiere.

Las organizaciones, desembolsan cantidades considerables en la compra de materias primas, papelería, mobiliario, equipo, herramientas, etc. El éxito de cualquier empresa depende en gran parte del control interno y procedimientos que se apliquen para hacer sus compras, además de las correctas adquisiciones que realice el comprador, ya que las compras demandan una adecuada administración y control, en virtud de que las compras son medios trascendentes para la existencia de las empresas.

El departamento de compras hace una aportación importante a la productividad, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos; por ejemplo: adquiriendo materiales logrando que se realice a los costos más bajos, con la calidad necesaria y en el momento más oportuno.

### 3.2.1 Objetivos de compras

Los objetivos básicos de toda compra pueden ser:

- a) Comprar los materiales para los propósitos buscados; No distraer la necesidad de la empresa en compras que son innecesarias.
- b) Tener materiales disponibles en el tiempo en que son requeridos; Trabajar bajo el esquema de justo a tiempo.
- c) Asegurar la cantidad de materiales indispensables; Mantener un stock en almacén, acorde con las necesidades.
- d) Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.
- e) Controlar que la calidad de materiales sea la requerida. Conocer el material que se requiere y así poder verificar al momento de comprar, que cuenta con los requisitos necesarios de calidad.
- f) Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor. Desarrollar diferentes proveedores para un mismo producto con la finalidad de proteger la operación de la empresa.
- g) Anticipar alteraciones de precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escasez.
- h) Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compra colocadas. Mediante sistema, se debe ir descontando el material recibido parcial o total de la orden de compra, hasta cerrarla completamente y dar seguimiento al recibo por parte de almacén y del pago correspondiente.

### 3.2.2 Clasificación de Compras

La clasificación generalmente de compras, se da en dos grandes grupos:

#### 1.- Bienes

- a) Materias Primas: Son aquéllas de procedencia agrícola, minera, pesquera, etc., que tendrán su primer grado de transformación.
- b) Mercancías: Materia prima ya transformada en productos terminados, que se destinan a la venta de quienes lo necesitan.
- c) Suministros: Artículos de oficina (papelería en general) para realizar adecuadamente sus labores. También son materiales que sirven para abastecer todos los departamentos de una empresa.

#### 2.- Servicios

- a) Personales y profesionales: Aquellos que una persona presta a una organización, cobrando por ellos honorarios.
- b) Financieros: Aquellos que prestan los bancos, compañías de seguros, afianzadoras, etc.
- c) Transporte: Son aquellos servicios necesarios para trasladarse a diversas zonas o partes, por ejemplo: terrestres, aéreos y marítimos.

### 3.2.3 Tipos de Compras

En la práctica se distinguen tres tipos de compras:

- a) Compras a precio alzado: Compras que suelen contarse, pesarse o medirse, por ejemplo: granos, legumbres, tornillos, madera, etc. En éste caso el comprador no podrá pedir la rescisión de la compra alegando no haber encontrado en el acervo la cantidad, peso o medida que él calculaba. También, el hecho de que un restaurante compre al mayoreo, generalmente le permite obtener un precio más reducido que el que obtendría alguien que compre al menudeo.
- b) Compras sobre muestras: Cuando no tiene el objeto a la vista, en este caso cuando los artículos sean perfectamente conocidos y estén bien determinados se puede hacer la compra sobre muestras.
- c) Compras sobre contrato: Compras de naturaleza fija, que se hace bajo contrato por escrito y firmado por ambas partes, por un determinado periodo de tiempo (tres meses, seis meses, un año). Este tipo de compra, es particularmente conveniente en el caso de los artículos que se adquieren con regularidad, tales como pasteles, leche y otros productos lácteos, café y artículos de limpieza.

#### Compras nacionales e internacionales

De acuerdo al ámbito en que se dan las compras, estas se pueden clasificar en, nacionales e internacionales.

- a) Compras nacionales: Aquellas dentro de las fronteras de su propio país. Que se pueden subclasificarse en:
  - Locales: Cuando son en la misma plaza.
  - Foráneas: Cuando se realizan en diferentes plazas, dentro del mismo país.
- b) Compras internacionales: Aquellas que se efectúan entre dos o más países que se rigen por las leyes de los países en que se realizan (importaciones y exportaciones).
  - Compras de Importación: Se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país importador.
  - Compras para exportación: Adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar a uno o varios países del exterior.

### 3.2.4 Organización del departamento de compras

La acción de organizar, implica dar a las partes de un todo, la estructura necesaria para que pueda funcionar. En el caso de compras, por la importancia que guarda en la empresa, para una adecuada operación. O sea, lograr que se realicen a los costos más bajos posibles, con la calidad necesaria y en el momento oportuno.

Para lograr una adecuada organización del departamento de compras se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Fijar objetivos: Definirlos lo más claro posible, que se entienda y se comprenda.
- b) Que sea funcional: Lograr una coordinación del trabajo para alcanzar los objetivos fijados.
- c) Diseñar e implantar el sistema de organización: Definir y jerarquizar los niveles de autoridad y responsabilidad y adoptar el tipo de sistema de organización que más se adecue a las necesidades de la empresa.

### 3.2.5 ¿Cómo es la organización del departamento de compras en la pequeña y mediana empresa?

El cómo estructurar u organizar esta sección o departamento, dependerá de la magnitud de la empresa y de lo complejo que resulta la actividad de compras.

En una microempresa, es el propietario quien hace la compra de todos los recursos materiales.

En una pequeña empresa, aunque el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, por lo que se puede organizar de tal manera que tal función recaiga en una sola persona y con un auxiliar.

En una mediana empresa, en donde la actividad de compras se hace más compleja, la organización deberá ser de otra índole y con el personal más capacitado y en algunos casos con cierto grado de especialización.

En un restaurante el personal de compras deberá estar familiarizado con los alimentos y condiciones del mercado, en términos de precios y disponibilidad.

El encargado deberá trabajar estrechamente con el encargado de planear el menú y hacer sugerencia en función de los precios, calidad y disponibilidad.

### 3.2.6 Las funciones propias del departamento de compras

- a) Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa. Crear un directorio de proveedores actualizado para dirigirse a ellos cuando sea oportuno.

- b) Entrevistar a los proveedores o sus representantes.
- c) Cotizar los precios, calidad, transporte con uno o más proveedores, para tomar la decisión con base no solo en el precio, sino en la calidad y el servicio.
- d) Negociar condiciones de entrega, de pago, tratos necesarios en casos de rechazo y ajustes.
- e) Vender los desechos, sobrantes y artículos en desuso.
- f) Recepción, guarda y almacenaje.
- g) Efectuar la clasificación de los recursos materiales.
- h) Realizar el control de existencias.

Cabe señalar que un factor tan importante como el precio de compra de los artículos, es el rendimiento o la cantidad de alimentos cocinados, es decir, el número de porciones que se pueden obtener de una línea de productos. Por ejemplo, una pieza de carne por la que se pagó un precio bajo y que tiene mucha grasa y hueso, obviamente no rinde lo que rendiría una pieza más cara con menos desperdicio.

Aunque se han creado relaciones con un determinado grupo de proveedores, es conveniente intercambiar información periódicamente, con otras instituciones de la misma naturaleza, para establecer comparaciones en materia de precios de compra, calidad y servicio de otros proveedores.

Con el objeto de llevar sus registros contables adecuadamente, un restaurante, al igual que cualquier otra negociación, deberá disponer de una forma denominada orden de compra en triplicado, en la cual se especificará el artículo, su precio unitario, la cantidad requerida y el precio total, así como los nombres y firmas de quien solicita, del que compra, de quien autoriza (jefe de compras) y del proveedor, el original es para el proveedor, la primera copia se envía al jefe de almacén, y la segunda la conserva el departamento de compras para su archivo. La copia con la cual se queda el área de compras, se debe archivar con objeto de conservar la historia completa de los pedidos que se le han hecho al proveedor y las condiciones en que se ha surtido.

Una de las razones más importantes de la expedición de una orden de compra es la necesidad de llevar un control de la mercancía, en el momento de recibirla. El almacenista deberá disponer de una copia, a fin de contar o pesar la mercancía en el momento de recibirla.

La labor de almacenamiento.

Una vez que los suministros y materiales han sido controlados, son trasladados al almacén donde permanecerán hasta que sean requeridos. El almacenamiento y control de estos materiales requiere de una planeación cuidadosa y una atención constante. La labor de almacenamiento requiere:

- a) Existencia de área física para una conservación adecuada de los materiales que no van a ser utilizados inmediatamente.
- b) Entrega o expedición de los materiales tan pronto como se necesiten.



- c) Cuidado para que no se agoten los suministros antes de que se soliciten y reciban cantidades adicionales.

### 3.3 Desarrollo de Proveedores

La selección del proveedor, para tomar en cuenta a un proveedor se debe de ver si con los productos o materia prima que ofrece van a tener un alto impacto positivo en nuestra productividad, calidad y competitividad. Por consiguiente, la decisión sobre la selección del proveedor es la decisión más importante que se puede hacer.

El propósito de la selección, es el de establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que ofrecen productos o materias primas, propios a las necesidades de la empresa, para poder pedirles posteriormente una cotización sobre sus productos.

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

1. Que sus productos tengan la calidad que satisfaga las necesidades de producción.
2. Que su servicio de entrega sea oportuno.
3. Que el precio sea el más bajo, en relación con sus competidores.
4. Que el servicio que preste sea excelente.
5. Que sus productos vengan con garantía de devolución por si tiene algún defecto o no son los requeridos.

Algunas de las cosas que también se toman en cuenta del vendedor, son sus instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, de organización y de administración, reputación, su volumen de ventas, y localización Geográfica.

La cantidad de compra que realicemos influirá en el peso que se le asigne a cada uno de los anteriores aspectos.

El criterio de selección del vendedor asociado con su evaluación, puede variar según las necesidades organizacionales, una buena evaluación, separa al buen comprador del promedio. Lo que el comprador busca, es el desempeño aceptable de un proveedor, ya que si sucede lo contrario, le significaría más costos fuera de programa, y deteriora las relaciones Ínter departamentales dentro de su empresa entre muchas otras cosas.

Como ya se mencionó antes, la selección implica la preparación exhaustiva de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva de listas basándose en diversas consideraciones, hasta reducir la cantidad a unos pocos proveedores, con los cuales se facilitara la decisión de comprarles artículos o materia prima. No es muy recomendable tener a un sólo proveedor y hacerle todo el pedido que necesitamos, mas bien, hay que distribuir nuestras compras a dos o tres proveedores diferentes, para evitar problemas de abastecimiento por alguna falla en las entregas, por parte del proveedor.

Se deben tomar en cuenta varios aspectos importantes, acerca de los materiales que van a ser comprados, antes de iniciar la selección del proveedor, son aspectos que ayudarán a identificar a los probables proveedores, haciendo más fácil la selección.

Dichos aspectos son:

#### 1. Clasificación de la industria y comercio

Primero es necesario conocer, cuáles son las industrias o las empresas que producen o venden el o los artículos requeridos, una vez que esto es conocido, el número de proveedores se reduce a un grupo de compañías que integran esa rama.

El nombre comercial usado del material a comprar, indica normalmente el tipo de industria que lo elabora o que lo comercializa; en algunos casos, sin embargo, el nombre sólo indica el producto, por lo cual, con el fin de identificar a la empresa elaboradora o vendedora, es necesario conocer las características físicas o técnicas del material.

#### 2. Disponibilidad comercial del producto.

Hay muchos artículos que son fabricados de manera uniforme, de los cuales solamente ciertos tamaños son elaborados en cantidades para inventarios, llamados tamaños de "stock". Otros de diferente dimensión, que son de menor demanda, aunque se hacen con volúmenes y especificaciones estándar, son fabricados solamente al recibo de una orden del cliente y son de magnitud y características especiales; los catálogos de tales productos, indican la distinción entre los tamaños de "stock" que adicionalmente a su mayor disponibilidad, son casi siempre de menor precio.

Algunos productos por su propia naturaleza no son estándar, la mayoría de las forjas, plásticos, hules moldeados, por citar unos cuantos, son hechos sobre diseño del cliente, usualmente con datos, patrones o moldes pagados por el cliente, los cuales son fabricados solo por orden y en las entidades especificadas por el cliente, los cuales no deben de confundirse con las variantes especiales de los estandarizados, que son considerados indeseables y costosos; pero en algunas ocasiones inevitables, sin embargo ambos tipos requieren producción especial.

### 3.4 Recepción de mercancía

Los materiales comprados, llegarán a la empresa por distintos medios, y deberán ser entregados a los departamentos solicitantes, para su correcta utilización.

Si no existiera un departamento de recibo de materiales, posiblemente se generaría un caos en la recepción, ya que algunos embarques podrían venir incompletos, de mala calidad, etc., lo cual quizás ocasionaría retrasos en la producción, o errores en la utilización e estos, a falta de un control de recibo.

Las funciones que debe realizar el departamento de recibo son:

1. Registrar adecuadamente todos y cada uno de los materiales recibidos.
2. Verificar si los materiales recibidos cumplen con los requisitos.
3. Solicitar la inspección de los materiales que así lo requieran, por parte de los departamentos de control de calidad y compras, para determinar si cumplen con las especificaciones.
4. Dar aviso a los departamentos solicitantes, del estado en que se reciben los materiales.
5. Entregar los materiales a los solicitantes, así como la documentación correspondiente a los departamentos involucrados, de acuerdo al procedimiento previamente establecido.

La responsabilidad de la función de recibo de materiales, debe ser asignada a una personal en especial y en el caso de las empresas muy grandes, es necesaria la creación de un departamento de recibo, que cuente con personal especializado y que reporte a la jefatura de almacén.

La recepción de materiales y la compra de estos, son funciones muy relacionadas entre sí, por lo mismo, en cualquier empresa debe de existir una estrecha comunicación y cooperación entre ambos departamentos.

#### 3.4.1 Control físico de la recepción y manejo de las mercancías

Al ser este departamento el responsable de la custodia de la mayoría de los materiales que no están dentro de un proceso de producción, o son productos ya terminados, es de vital importancia que el control de estos materiales y productos sea riguroso, ya que de la veracidad de la información contenida en los reportes de inventario, dependerá la exactitud de la planeación de la producción, y la generación de la agenda de requerimientos de los materiales necesarios para cumplir con dichos planes de producción.

Es por eso que el funcionamiento del departamento de almacén está muy ligado al funcionamiento del área de compras

#### 3.4.2 Requisitos del Inventario físico y costo de venta

Para un buen inventario físico debe elaborarse previamente un programa por escrito, este debe contener instrucciones acerca de lo siguiente:

- 1.- La disposición física del inventario, para simplificar los recuentos.
- 2.- La identificación y descripción adecuadas del inventario; si procede, incluir información de la etapa de avance y su estado.
- 3.- La separación o debida identificación de los artículos de movimiento lento, próximos a caducar o caducados.
- 4.- El control numérico de las etiquetas y hojas de inventario.
- 5.- Los procedimientos que se seguirán para registrar y verificar los recuentos individuales.
- 6.- Los procedimientos que se seguirán para lograr un corte correcto de las recepciones y los movimientos entre departamentos, y su documentación.

7.- Los procedimientos que se asignaran para verificar los artículos en poder de otras personas.

8.- Los procedimientos para corregir errores.

Además de las instrucciones para controlar y registrar el inventario, el programa debe contener otras para que el departamento de contabilidad resuma cantidades, asigne precios, valore partidas (multiplicando la cantidad por el precio) y totalice el inventario costeadado.

El plan de inventario debe contar con la supervisión adecuada para asegurarse de que los procedimientos para disponer y contar el inventario, asignar precios y resumir los recuentos se seguirán correctamente y que los resultados serán satisfactorios.

La mecánica del recuento varía. Raramente se pueden ver y contar todos los artículos individuales que se encuentran en un inventario. Con frecuencia están en los paquetes o cajas en los cuales se compraron o en compartimentos o reservas que no se pueden pesar o contar físicamente. La única regla que es posible mencionar es que se debe contar un número razonable de artículos; algunos paquetes deben ser abiertos y se inspeccionaran algunas piezas.

Las diferencias entre el inventario físico y los registros deben ser investigadas debidamente, siempre se debe tener en cuenta la posibilidad de que existan fugas o robos o que los registros puedan estar correctos y el recuento equivocado.

### 3.4.3 Control de inventarios con la función de producción

La entrega de materiales al departamento de producción, materiales que se toman del almacén, se lleva a cabo en base en un documento que puede ser una lista de materiales autorizada que respalde a una orden de producción aprobada, una requisición de materiales aprobada o un informe acerca de la ordenes de producción programadas para iniciarse; o bien se puede entregar los materiales con la firma del supervisor que hace la requisición. Cualquiera que sea el caso, se debe crear un documento, debidamente autorizado para justificar el movimiento de materiales, tanto para controlar la producción como con fines contables y para actualizar los registros del inventario. De preferencia deben ser numerados de antemano o sometidos a algún tipo de control por lote, de manera que posteriormente se pueda comprobar que todas las operaciones fueran procesadas y registradas

Esta es la función del grupo comprometido en la elaboración del producto, sea manufacturarlo, procesarlo o realizar operaciones de refinamiento. La relación cardinal entre compras y producción, es la de que compras procure los materiales necesarios para la producción y de que producción descansa en compras para tal servicio.

Tanto compras como producción comparten una obligación igual y doble hacia la administración: ambas son responsables de los COSTOS. La actuación de

producción respecto a los costos, depende en gran medida de la habilidad de compras para obtener el máximo valor por unidad monetaria gastada.

Entre las fricciones más comunes encontramos que las causas son:

- Fallas en el abastecimiento (Producción está a merced de se agente de compras)
- Aviso insuficiente de producción para que compras asegure entrega u obtenga valor óptimo.

Las relaciones armoniosas dependen de la confianza mutua y la cooperación entre ambos departamentos, engendradas por el complejo entendimiento de cada uno en cuanto a prerrogativas y objetivos del otro.

### 3.5 Almacenaje

El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimientos de materiales y productos.<sup>5</sup>

Una vez que los suministros y materiales han sido recibidos, son trasladados al almacén donde permanecerán hasta que sean requeridos. El abastecimiento y control de estos materiales requiere de una planeación cuidadosa y una atención constante. Las funciones del almacén, la manera de organizar y administrar el departamento depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y la programación de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes en todo tipo de almacenes:

1. Recepción de materiales en el almacén.
2. Registro de entradas y salidas del almacén.
3. Almacenamiento de materiales.
4. Mantenimiento de materiales y del almacén.
5. Despacho de materiales.
6. Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

La labor de almacenamiento requiere:

- a) Existencia de área física para una conservación adecuada de los insumos que no van a ser utilizados inmediatamente.
- b) Entrega o expedición de los materiales tan pronto como se necesiten.
- c) Cuidado para que no se agoten los suministros antes de que se soliciten y reciban cantidades adicionales.

<sup>5</sup> Alfonso García Cantú. Almacenes, planeación, organización y control. Editorial Trillas, México. 1991.

### 3.6 Abastecimiento de mercancía

**ABASTECIMIENTO:** entrega ordenada de los elementos necesarios para prevenir o controlar una emergencia por parte de una central de distribución, hacia los lugares de consumo.

Las compañías alimenticias necesitan producir y entregar productos de calidad a los consumidores, para ello deben administrar múltiples y complejas variables como son: el suministro estacional, la demanda del mercado y la programación de la producción. Las compañías alimenticias deben preocuparse por la vida de anaquel y en como optimizar las materias primas y los programas de producción para asegurar la frescura de los productos y la satisfacción del cliente. Para cumplir satisfactoriamente con la demanda del mercado de artículos estacionales, las compañías alimenticias enfrentan desafíos excepcionales, no solamente por el hecho de mantener un flujo constante en la fabricación de productos sino también por tomar en cuenta la variabilidad en la calidad, calcular la cantidad, la vida de anaquel y el costo.

Los productores de alimentos quienes procesan cosechas y productos animales necesitan soluciones para cadenas de suministros enfocadas específicamente en cubrir ambos lados de la cadena de valor tanto el lado del suministro de materias primas como el de la demanda. Habitualmente, los productores compran los cultivos y el ganado cuando el suministro es alto y los precios son bajos. Sin embargo, al hacer esto ellos también deben planear como usar las materias primas económicamente y como fabricar en tiempo productos de calidad, mientras planean co-productos, sub-productos.

Se hacer un uso eficiente de las materias primas en este ambiente de procesamiento tan complejo. Se debe tomar en consideración las variables de los materiales alimenticios que se reciben, también pueden maximizar la producción y los procesos para manejar economías de escala.

Los beneficios obtenidos son los siguientes:

- Una planeación y programación avanzada que garantiza que los artículos sean de la mayor calidad y la presentación ideal para generar el más alto nivel de satisfacción al cliente
- Una formulación optimizada de materias primas, las cuales frecuentemente pueden diferir en peso, volumen y contenido de algún ingrediente estacional, para fabricar siempre productos alimenticios de la misma calidad
- Una manufactura sincronizada para coordinar el flujo continuo de productos entre las múltiples etapas del proceso mientras se minimizan los inventarios y los costosos cambios de procedimientos

- Las capacidades de una planeación de la demanda colaborativa que pronostica exactamente la demanda, ayudando a las compañías alimenticias a prepararse para la producción con múltiples periodos de tiempo flexibles e integrados

Así mismo se debe contar con la Planeación de las siguientes funciones:

- **Planeación de la Cadena de Suministros**
  - Optimización de la Distribución y el Inventario
  - Optimización Estratégica de la Red
  - Optimización de la Empresa
  - Optimización a Nivel de Planta
  - Programación de la Producción
  - Optimización del Abastecimiento
  - Optimización de Formulas
- **Administración de la Demanda**
  - Planeación de la Demanda
  - Inventario Administrado por el Proveedor
  - Planeación de Ventas y Operaciones

### 3.7 Calidad de la mercancía

Los tres principales factores en la decisión de una compra son:

- a) La calidad del producto;
- b) el servicio que da el producto y;
- c) el precio que se paga por el producto.

#### Calidad, Precio y Costo

La calidad no se mide por el precio, ha sido comprobado tantas veces que el mayor precio por si mismo no denota mayor calidad en el producto que esto ya no sirve de guía para un comprador.

En la medida que un producto de alta calidad es requerido por un cliente el proveedor se vuelve una parte importante de esta calidad, por lo tanto, el área de compras no puede basar solamente su elección en el precio, más bien debe analizar directamente el impacto total del costo, lo que esto significa es que en este mercado que esta volviéndose hacia la calidad se requiere un esfuerzo muy importante desde el diseño para lograr la calidad que el cliente esta solicitando.

Las áreas de compras tienen una importancia clave en lograr comprar justo los materiales que alcancen y añadan valor a los costos de producción para que se produzca la calidad que el cliente requiere.

En la medida que nosotros buscamos mayor calidad, el costo de producción se incrementa y de esta manera, el valor agregado al cliente disminuye. Con la intención de no estar añadiendo costo al producto las áreas de compras tienen una responsabilidad clave en lograr que todos los componentes que ellos compren sean justo lo que va a cubrir las necesidades del producto y del cliente, quien es finalmente el que percibe la calidad y el valor del producto. Tienen que comprarse las partes y los materiales que tengan un efecto directo en la calidad del producto y dos áreas son importantes para cuidar lo anterior:

- a) La calidad de los materiales y de los componentes;
- b) La calidad del cliente como un todo

Lo que un líder de compras necesita para asegurar la calidad es:

1. El área de compras necesita saber justo lo que se requiere.
2. La orden de compra o contrato de compra debe estar desarrollado con la descripción exacta de lo que se necesita.
3. El proveedor debe de ser informado de las necesidades del comprador.
4. Se deben aplicar medidas de inspección y prueba a todos los materiales con el fin de comprobar que cumple con todos los requerimientos.
5. Los bienes que se entreguen deben estar exactamente en concordancia con las definiciones de calidad o con los requisitos acordados, de otra manera el comprador puede rechazarlos.
6. Las especificaciones deben permitir al proveedor construir la calidad en el producto.

La calidad tiene un significado especial en el vocabulario de las áreas de compra, no puede ser nada más caracterizada como alta o pobre.

Es específicamente la suma de una serie de componentes inherentes al material, estas dimensiones se definen como:

- a) La ejecución del producto,
- b) los rasgos,
- c) la confiabilidad,
- e) durabilidad,
- f) nivel de servicio que tiene el producto,
- g) la estética y la calidad que se percibe.

Las áreas de compras están principalmente preocupados o deben atender a los primeros seis puntos. Estas seis propiedades pueden ser medidas y definidas exactamente y son las que deben ser definidas por el comprador y de esta manera el proveedor sabrá justo lo que tiene que entregar. Esta definición de calidad en mayor o menor detalle es la que se debe poner en la orden de descripción de cada ítem que compre o en cada orden de compra.



## El papel de las especificaciones

Como en todo proceso de compras el primer paso para preparar las especificaciones es: analizar las partes o materiales y determinar que función van a tener en el producto final. Escribir sobre las especificaciones alrededor de un diseño o describir solamente sus características no es la aproximación adecuada. Lo importante es definir para lograr este nivel de calidad deseado, qué función van a tener dentro del producto, debe ser descrita esta función para asegurar que el proveedor trate de igualar la calidad de acuerdo a la utilidad que va a tener esta parte y que esta parte material tenga la flexibilidad de aplicación necesaria.

Evidentemente los gerentes de las áreas de compras tienen una responsabilidad muy importante en esta parte, de tratar de hacer las especificaciones no solo una descripción de las características sino describirlas en forma práctica, para qué van a servir y utilizar esto como una herramienta para el propósito de las áreas de compra la calidad puede ser definida en diferentes maneras, apropiado a los grados de variación de los diferentes tipos de ordenes de compra, puede ser descrito por:

1. las características químicas, físicas o dimensiones que pueden ser medibles.
2. de acuerdo al grado que tiene en el mercado.
3. de acuerdo a la marca.
4. de acuerdo a las especificaciones o desempeño.
5. de acuerdo a un ejemplo.
6. de acuerdo a estándares comerciales.
7. y especificaciones formales como: dibujos o lo que se llama especificaciones internas.

### a) Especificaciones de acuerdo a características químicas o físicas.

Cada dimensión de calidad esta basado en un estándar medible que tiene que ser el mismo para el comprador y el proveedor. Un análisis químico puede ser un análisis de medición, otro es el de pruebas físicas que podemos medir el producto de acuerdo a propiedades como ductibilidad, elasticidad, resistencia, abrasión, etc. También debe de estar incluido el nivel de tolerancia a cada una de estas características.

### b) El grado del mercado

El grado del mercado se aplica a los artículos de consumo que están regulados por el gobierno o agencias privadas, por ejemplo la madera de los árboles de maple que esta graduada en diferentes categorías y ésta tiene siempre que cumplir los estándares marcados por una asociación americana llamada la National Hardwood Lumber Association. Este tipo de regulaciones son controladas por diferentes instituciones que sirven de inspectores para saber si el producto cumple con las especificaciones y los estándares que son permitidos.

c) Las ordenes de compra o comprar algo por la marca

La forma más simple de definir un nivel de calidad alrededor de un producto ha sido muy utilizada y para satisfacer las necesidades, o para identificar si es justo lo que necesitamos es identificarlo por la marca del fabricante. Para los compradores este método tiene bastantes ventajas por simplicidad para ser una orden ya que se puede hacer una distribución muy bien organizada y consecuentemente la disponibilidad del producto en el mercado se puede checar rápidamente. Aquí se eliminan inspecciones muy elaboradas ya que si bien, es certificado por el cliente esto es suficiente, ya que el cliente por si mismo tiene una serie de especificaciones para entrega de producto que llenan todas y cada una de las características de lo que nosotros pedimos en el contrato y se puede asumir que al recibir un producto con esta marca trae todas y cada una de las implicaciones y especificaciones de calidad que ellos cuidan y que el cliente necesita.

La desventaja de esta metodología es que limitas tu orden de compra a un solo proveedor, solo un proveedor te va a entregar lo que tu pides y también se elimina el factor competitividad de que alguien pueda ofrecerte un mejor producto se tienen que acatar las condiciones del comprador.

d) Especificaciones del desempeño del producto o uso del producto. Una de las formas más obvias para medir la calidad es tratar de medir como se desempeña el producto.

Las medidas ya mencionadas nos dan elementos para medir la calidad, sin embargo, muchas veces se tiene que utilizar varios de estos métodos y en algunos otros casos es necesario medir el desempeño del producto directamente, más que utilizar estos pasos intermedios o previos que ya se mencionaron.

Medir el desempeño o las especificaciones del producto esta volviéndose un método cada vez más utilizado para definir la calidad ya que ha traído buenos resultados.

La maquinaria es un ejemplo muy común de los casos que se tiene que medir las especificaciones. En estos casos de la maquinaria es posible describir y medir las dimensiones y el diseño del producto, de hecho, es necesario hacer esto para la persona que lo va a diseñar.

e) Ordenar una compra por un ejemplo

Esta forma de solicitar o comprar algo es invitar a nuestro proveedor a que iguale justo las características de un ejemplo que nosotros le vamos a dar. Este es una de las formas más simples de decirle a nuestro proveedor lo que queremos. Esta forma parece ser la más fácil pero no siempre al llegar el producto es lo que uno necesita y se tiene que invertir más tiempo en probar y determinar si el producto alcanza las necesidades que uno quería.

f) Estándares comerciales o de la industria

Los parámetros de calidad establecidos por la industria y grupos que comercializan algunos metales para manejar la calidad son muy altos, estándares como los que tiene la industria automotriz y el instituto en electrónica. Esto ha traído muchas ventajas para crear estándares en los productos como es: el incremento y la disponibilidad de los productos ya que todo proveedor tiene que cumplir con estas especificaciones; más fuentes para conseguir el producto; mejor precio y una reducción en la cantidad de inventarios que se tiene que tener.

g) Dibujos o diseños de ingeniería formales

Hay algunos tipos de productos por su naturaleza técnica en que no se puede cumplir o las especificaciones no son necesarias, ninguno de los métodos se puede aplicar, en estos casos se requiere de un diseño formal de especificaciones. En estos casos el diseño hecho a base de ingeniería son los que determinan las especificaciones. Para lograr el valor que se espera del producto.

## Capítulo 4

### Organigrama Contable

#### 4.1 Reporte de compras

En el departamento de compras se obtienen varios reportes que muestran de una manera verás, los resultados de obtenidos por este departamento, entre ellos tenemos:

1. Reporte de pedidos generados.
2. Reporte de los descuentos obtenidos.
3. Reporte de ventas de material obsoleto o sobrante.
4. Reporte de desempeño de los proveedores.
5. Reporte de requisiciones recibidas.
6. Reporte de requisiciones atendidas.
7. Reporte de órdenes vencidas, etc.

Es conveniente que también el gerente o jefe de compras elabore un reporte respecto al desarrollo y evolución del personal a su cargo, ya que los resultados se logran gracias al elemento humano y si este trabaja en un ambiente satisfactorio, sus esfuerzos se traducirán en excelentes resultados, por consiguiente, se hace necesaria su valuación.

Todos estos reportes se deben generar de preferencia mensualmente  
Medición de resultados alcanzados por el departamento de compras

Esto consiste en la medición de la eficiencia mediante la cual un departamento de compras desempeña sus funciones.

Para poder establecer los parámetros de medición y evaluación, la administración debe conocer claramente las funciones del departamento.

Uno de los principales problemas que se encontrarán al tratar de establecer un método de evaluación para el departamento de compras, es que se dan varios factores que varían constantemente en el accionar del departamento.

Por lo anterior, el departamento de compras debe ser evaluado como si fuera una empresa individual y será más fácil la medición del desempeño, si se utiliza un método de evaluación enfocado a la cuestión técnica del trabajo realizado en determinado período de tiempo.

La base para la evaluación será constituida por cierta información que sea entendida por el personal que realizará la evaluación, la información requerida incluye lo siguiente:

1. ¿Cuál es el trabajo o responsabilidad que se va a evaluar? Las definiciones de las funciones y la asignación de las responsabilidades deben proveer esta información.

2. ¿Existen objetivos específicos establecidos para un período dado? ¿Son los objetivos entendidos por el personal responsable de las operaciones involucradas en su obtención? Los presupuestos, el uso de costos estándar, la determinación de variaciones, los objetivos de reducción de costos, son fuentes de información.

3. ¿Están las políticas y procedimientos apropiadamente escritos? Los manuales de políticas y los procedimientos cuidadosamente planeados proporcionan la información básica necesaria para comparar el desempeño con los estándares predeterminados.

Los métodos a utilizar en la evaluación del departamento de compras:

El método de evaluación más utilizado se conoce como "Auditoría Interna Administrativa", y debe investigar los siguientes puntos.

1. ¿Mantiene relaciones de cooperación estrecha el departamento de compras con los demás departamentos?
2. ¿Son económicos los niveles de inventarios? ¿Ha habido interrupciones en la producción por falta de inventario? ¿Se controla la obsolescencia al impedir el sobre inventario?
3. ¿Se controla la bitácora de compras de tal forma que cualquier tipo de información pueda obtenerse rápidamente?
4. ¿Cómo consideran los proveedores el departamento de compras?
5. ¿Llena la estructura de la organización de compras las necesidades de la empresa?

Un segundo método de evaluación que es ampliamente utilizado consiste en el análisis de los ahorros obtenidos por el departamento de compras.

Un tercer método compara los precios actuales pagados con un costo estándar predeterminado, ya sea por promedio o por el último precio pagado el año anterior. La efectividad de este método depende en parte de la naturaleza de los materiales y mercancías compradas.

Evaluar la función de compras es de suma importancia, tanto para los dirigentes de la empresa como para el personal del departamento de compras. La fijación de estándares necesarios para la medición del desempeño del departamento de compras, deberá ser de importancia para la dirección, debido a que será quien tendrá que entender los grandes beneficios que se derivan para la empresa cuando el funcionamiento del departamento de compras está totalmente incorporado a la estructura de la organización como un todo y, además, el departamento de compras es aceptado con la categoría necesaria para tratar a la misma altura con las demás funciones de la empresa y, además, cuenta con personal altamente especializado.

Cuando la función del departamento de compras es realizada de la manera más eficiente posible, las utilidades de la empresa se verán incrementadas en grandes proporciones.

## 4.2 Control de almacén (inventario)

Realizar las políticas de control interno de las áreas que controlen cuentas de referencia y convenir la fecha de inventario; hacer listados modelos; seleccionar al personal y capacitarlo; realizar los conteos físicos, anotarlos en las hojas de registro y obtener total por artículo; determinar faltantes o sobrantes; valorizar las diferencias, contabilizarlas y ajustar los registros necesarios.

## 4.3 Control de pagos

Cuando se habla de pasivos (deudas y obligaciones), normalmente se piensa en el aspecto negativo de las finanzas y el temor se apodera de los empresarios, pues creen que el endeudamiento significa la ruina y el fin del establecimiento; sin embargo, a pesar del fantasma de las deudas, es de suma importancia entender el endeudamiento como una situación positiva y sana, ya sea con los proveedores, con los acreedores o con el fisco, en virtud de que, en primer lugar, las deudas contraídas significan fuentes de financiamiento, o sea, trabajar con dinero prestado, manejarlo y lograr utilidades con él. El problema se presenta cuando no se tiene el control razonable de los créditos y, por tanto, los acreedores van ganando terreno sobre la empresa hasta que ésta se convierta en propiedad de ellos.

El control interno recomendado para las cuentas por pagar:

Los anticipos recibidos de clientes estarán basados en:

- a) Contratos celebrados.
- b) Pedidos autorizados.

Tales anticipos se amparan mediante la emisión de:

- a) Recibos.
- b) Notas de Crédito.
- c) Facturas.

La aplicación de anticipos recibidos a las cuentas por cobrar a clientes está sujeta a las estipulaciones de contratos celebrados.

Debe haber una persona para vigilar el cumplimiento de los contratos o pedidos en lo que respecta a la recepción de anticipo y su posterior aplicación.

Debe mantenerse un archivo de contratos en vigor cuando en éstos se estipulan anticipos.

En los contratos se hará constar visiblemente:

- a) Las fechas de cumplimiento de los mismos anticipos estipulados.

- b) La referencia al documento que se expidió para hacer constar la recepción del anticipo.
- c) El número de la factura final.

Se deberán traspasar al pasivo, para efectos de presentación de estados financieros, los saldos acreedores de:

- a) Clientes.
- b) Otras cuentas por cobrar.

Hay que establecer fechas de recibos de los estados de cuenta de los proveedores más importantes. Si no se reciben, es necesario solicitarlos.

Los estados de cuenta serán recibidos por una persona distinta de las siguientes:

- a) El cajero.
- b) El encargado de cuentas por cobrar.

Los estados de cuenta serán conciliados por la persona que los recibe contra los saldos mostrados por la contabilidad. Como resultado de dichas conciliaciones, se solicitarán los documentos necesarios para elaborar las partidas de conciliación, y se harán los ajustes relativos.

Se aprovecharán todos los descuentos por pronto pago concedidos por los proveedores.

Cuando se aceptan "multas", por incumplimiento con fechas de entrega prometidas a los clientes, se exigirán "multas" a los proveedores.

Es necesario que los ajustes a las cuentas por pagar (incluyendo la cancelación de saldos deudores) sean aprobados por un funcionario competente para ello.

Los préstamos documentados serán autorizados por el consejo de administración.

Se requerirá de dos o más firmas en los documentos por pagar.

El registro de documentos por pagar lo debe llevar un empleado que no esté autorizado para firmar cheques o documentos.

Los documentos pagados serán inutilizados y archivados.

El registro de comprobantes, o el mayor de las cuentas por pagar serán conciliados regularmente con la cuenta de control del mayor general.

Para la colocación de las obligaciones y el pago de intereses se requerirán los servicios de un agente independiente.

Los títulos y cupones de intereses pagados serán convenientemente cancelados.

#### **4.4 Procesamiento electrónico de datos (PED)**

La administración financiera requiere de un adecuado sistema de información, con objeto de tener a mano el material necesario, veraz y oportuno par la toma de decisiones que diariamente enfrenta el administrador de la Industria Restaurantera, tales como los análisis de los proveedores, las fluctuaciones en los insumos, los costos de la materia prima, el incremento en los sueldos y salarios, los gastos indirectos, la compra del activo fijo y en fin, tantas transacciones que afectan las finanzas y que conforman los datos actualizados del estado de la negociación.

#### **4.5 Reporte al departamento de contabilidad**

La relación ideal entre estos es aquella de socios iguales. Compras debe hacer una relación de gastos amparada con su documentación respectiva; contabilidad, de acuerdo con el comprobante correcto del proveedor, hace los pagos. Compras requiere de un bolsillo muy profundo para mantener los materiales y abastecimientos fluyendo al negocio por lo que debe presentar los formatos donde incluye los plazos de crédito, presupuestos y pronósticos; contabilidad debe ver que existan fondos disponibles en cantidad y tiempo adecuado.



## Capítulo 5

### Caso Práctico

#### Implementación del Control Interno dentro del Área de Compras

Justificación

Objetivo

Para satisfacer las operaciones diarias, la empresa necesita hacer transacciones las cuales debe efectuarlas en condiciones de competencia, por tal razón deberá reunir información abundante de sus proveedores del bien a adquirir, para realizar un análisis científico que determine la mejor elección en valor, precio, calidad, fecha de entrega, garantía, etc.

Por lo anterior, el presente manual presenta los pasos a seguir en el proceso de compras para la adquisición de bienes, servicios y contrataciones que el restaurante demande.

Para facilitar la comprensión del proceso de la compra de bienes y contratación de servicios la subdividimos en siete actividades o pasos, cuyo orden consecutivo será el siguiente:

1. Solicitud bien o servicio.
2. Cotización ó Licitación
3. Selección
4. Aprobación
5. Ejecución
6. Recepción
7. Requisa

#### Áreas de Participación y Responsabilidad

Las actividades o pasos 1 (solicitud del bien o servicio) y 7 (requisar) son propios del área solicitante.

Las actividades o pasos 2, 3, 4 y 5 son responsabilidad de la unidad de adquisición.

La actividad 6, es responsabilidad de los Almacenes.

#### Paso 1 Solicitud del Bien o Servicio.

Todas las adquisiciones que necesiten las diferentes áreas del restaurante, deberán ser formalizadas por escrito ante la Coordinación de adquisiciones a través del formato "Solicitud de Compra de Bienes" (anexo 1) Este formato será instrumento para la gestión de todas aquellas compras de bienes, ya sean materiales y suministros.

La Solicitud de compra de bienes estará conformada en original y tres copias:

- (1) Original: Comprobante de pago.
- (2) Primera copia: Coordinación de Adquisiciones.
- (3) Segunda copia: Contabilidad.
- (4) Tercera copia: Solicitante.

La solicitud de compra de bienes servirá como un instrumento escrito que da origen a cualquier necesidad de un bien a adquirir por parte de la empresa y será parte integrante de la documentación que soporte todo proceso de cotización. También la solicitud de compra de bienes es una aprobación escrita por la cual el solicitante ha justificado la necesidad del bien ante quien la autoriza.

### **1.1 – Solicitud de Orden de Trabajo y/o Servicio.**

La empresa en sus operaciones diarias necesita ejecutar obras de mantenimiento a edificios e infraestructura o ampliar las instalaciones existentes, para lo cual ha contratado mano de obra calificada bajo la modalidad de trabajador eventual que deberá contratarse con proveedores de servicios especializados.

Cuando sea necesaria su contratación se requerirá el uso del formato:

#### **Solicitud de Orden de Trabajo y/o Servicios (anexo 2)**

##### **Reparaciones y Mantenimiento Servicios**

- ✓ Equipos de oficina
- ✓ Equipos de cocina
- ✓ Equipos de almacén
- ✓ Capacitación
- ✓ Equipos de transporte
- ✓ Equipos varios
- ✓ Contrataciones menores
- ✓ Redes telefónicas y eléctricos
- ✓ Rotulaciones
- ✓ Otras reparaciones
- ✓ Vigilancia
- ✓ Mobiliario
- ✓ Jardinería
- ✓ Otros servicios

La solicitud de Orden de Trabajo y/o Servicios está conformada en original y tres copias, distribuidas así:

- (a) Original: Comprobante de pago.
- (b) Primera copia: Unidad de adquisiciones.
- (c) Segunda copia: Contabilidad.
- (d) Tercera copia: Solicitante.

El área solicitante del servicio tiene la responsabilidad de supervisar todo el proceso con el fin de garantizar la calidad del trabajo en los términos convenidos en el contrato y elaborar un Acta de Recepción en tres tantos originales uno del cual deberá enviar a la Coordinación de Adquisiciones para proceder a la realización del trámite de pago.

## **1.2 – Procedimiento para Compras de Emergencia**

El restaurante, consciente del deber de garantizar la transparencia en los procedimientos de Contratación, estimula y promueve normas y procedimientos que permitan lograr objetivos de control en las distintas modalidades de compras.

Un aspecto importante de lo anterior ha sido establecer un marco referencial a las compras de bienes y servicios urgentes, considerando que eventualmente se presentan casos especiales en los que se requiere realizar adquisiciones inmediatas dado que de no actuar con prontitud podrían paralizar las operaciones de la empresa.

El restaurante establece las siguientes situaciones en las cuales se podrá realizar una compra directa.

- ✓ Las compras de urgencia serán de necesidad apremiante en el mantenimiento y operaciones en equipos y servicios que ponen en peligro la operatividad de la empresa y que de no ser atendidas de inmediato podrían paralizar sus operaciones.
- ✓ Las Compras emergentes se tipifican fuera del normal desarrollo de la empresa, de necesidad inaplazable para reforzar operaciones que ayuden a controlar determinada situación de emergencia o calamidad declarada.

## **1.3 – Procedimientos en Compras de Bienes y Solicitudes de Servicio.**

Las solicitudes de compra de bienes y las solicitudes de orden de trabajo y/o servicios serán atendidas en la Coordinación de Adquisiciones si reúnen los siguientes procedimientos:

- a) Ambas solicitudes deberán elaborarse con claridad, indicando todas las especificaciones, detalles y descripciones necesarias del bien o servicio.
- b) En caso de necesidad deberá adjuntar la muestra para garantizar la certeza o exactitud del bien a comprar.
- c) Las solicitudes de contratación de Servicios deben contener el valor estimado de los servicios a contratar.
- d) Es importante establecer el grado de urgencia que tiene la solicitud, es responsabilidad de los jefes de área llevar un buen control de los inventarios contenidos en los almacenes.
- e) Es importante llenar a máquina los formatos para garantizar la legibilidad del contenido, así como escribir el nombre completo de los firmantes.
- f) Solamente los funcionarios autorizados podrán emitir solicitudes de compra de bienes o solicitudes de órdenes de trabajo y/o servicios

- g) No se aceptaran solicitudes que presenten borrones, rasgaduras, enmiendas, manchas etc. ni aquellas que el concepto solicitado no esté acorde con la unidad de medida.
- h) En el espacio Observaciones deberá anotarse una breve descripción o reseña del uso que se le dará al bien o servicio solicitado.
- i) Toda solicitud deberá aprobarse por el gerente de área, estampando su firme de autorizado

#### **1.4- Recepción de Solicitudes de Compra.**

Todas las "Solicitudes de compra de Bienes" y las Solicitudes de "Orden de Trabajo y/o Servicios" serán recibidas en el área de Adquisiciones, observando el siguiente procedimiento:

- a) Se observará que las solicitudes cumplan con todas las disposiciones descritas en el formato para este fin
- b) Para efectos de control, seguimiento, archivo y localización se le imprimirá a las solicitudes una numeración consecutiva.
- c) Al pie de la página del original y copias se pondrá el sello de recibido, acompañado de la fecha, hora, nombre y firma del empleado que recibe la solicitud.
- d) Al usuario se le entregará su copia correspondiente para su seguimiento, control y registro.
- e) Las solicitudes se atenderán según el orden de prioridad indicada. En el caso de dos o más compras con trámite de urgencia, el orden de tratamiento lo decidirá el Gerente de Área correspondiente.

### **Paso 2 Cotización**

#### **2.1 Aspectos Generales**

El proceso de cotización es un paso muy importante en la actividad de compra, pues es de este modo que el adquirente actúa con certidumbre y razonamiento en la selección del proveedor que brinda mejores condiciones en costo, calidad, crédito, fecha de entrega etc. dentro de una población de oferentes.

La unidad de adquisiciones es la única área autorizada para solicitar cotizaciones a los proveedores de bienes. En los casos de que se requieran Servicios, en las diferentes áreas del restaurante estas podrán proporcionar listas de oferentes de acuerdo a su especialidad, las cuales enviarán a adquisiciones para culminar el proceso de contratación.

La unidad de adquisiciones solicitará cotizaciones de precios a los diferentes proveedores por la vía fax o por correspondencia electrónica, recibiendo la información solicitada por el mismo medio que serán evaluadas tomando en cuenta precio, calidad, plazo de entrega y otras condiciones que favorezcan los intereses del restaurante.

Las solicitudes de cotización correspondientes serán enviadas por medio de carta de invitación a los oferentes elegidos. Los proveedores enviarán sus ofertas a más tardar cinco días después de la fecha de recibida la invitación.

## 2.2 Procedimiento para Cotizar.

Con el objeto de normalizar las compras de bienes y servicios o contrataciones y que éstas se ajusten a lo requerido, deben observarse los siguientes pasos en su actividad:

- ✓ Observar que las adquisiciones a contratar que sobrepasen los límites establecidos.
- ✓ Los funcionarios, jefes de áreas deben asegurarse que las compras aprobadas se ajusten a los fondos presupuestados y que la necesidad de dicha compra sea justificada ante el jefe inmediato.
- ✓ Cuando el bien o servicio solicitado no esté dentro del presupuesto, el área solicitante deberá justificarlo ante quien autorizará la compra del bien o servicio con firma y sello.
- ✓ Cuando el bien o servicio solicitado es de un distribuidor exclusivo, no serán necesarias otras cotizaciones.
- ✓ El número de cotizaciones para bienes o servicios de uso ordinario o general estarán en dependencia del monto de la compra.

## Paso 3.- Proceso de Selección de Proveedores.

### 3.1 Unidad de Adquisiciones

Es el área de la empresa que asume la responsabilidad del proceso de compras por Cotización incluyendo la selección de proveedores para compras. La oferta seleccionada se ajustará a una serie de criterios y parámetros establecidos en el presente manual.

Se establece el **Cuadro de Análisis** (anexo 3) como la forma que compara las características y condiciones de las cotizaciones de los bienes o servicios solicitados, la elección de la oferta más conveniente se hará con aplicación del método objetivo y comparación.

En el cuadro de Análisis se conjugan tres firmas de aprobación que asumen la responsabilidad de su contenido:

1. Elaborado Por: Aquí se escribe el nombre y la firma de quien elabora el cuadro de Análisis de cotizaciones (Analista)
2. Revisado Por: Se escribe el nombre y firma de quien revisa la veracidad de los valores de las ofertas y la elección correcta del oferente
3. Autorizado Por: El nombre y firma del Gerente de Administración y Finanzas, quien aprueba todo lo actuado en el análisis.

### 3.2 Criterios para Seleccionar Proveedores

1. Se requiere que el proveedor esté inscrito en el Registro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que su inscripción este vigente.
2. Que el precio ofertado sea lo más bajo del mercado nacional y que la calidad ofrecida satisfaga las necesidades y requerimientos del área solicitante.
3. Que el proveedor otorgue condiciones de pago favorables, en plazo mínimo de un mes en el crédito.
4. Que los bienes ofrecidos por el proveedor sean compatibles o similares con los que ya cuenta la empresa y que los equipos a adquirir sean de tecnología de punta.
5. Las marcas de los equipos ofrecidos deben estar disponibles en el país y contar con repuestos suficientes y talleres de servicio especializados y con experiencia para garantizar su mantenimiento.

### PASO 4.- Proceso de Aprobación de la Compra.

Después de preparado el cuadro de análisis, se procede a la selección o aprobación del proveedor que más se ajusta a las especificaciones técnicas que fueron establecidas en la solicitud de compra de bienes o los alcances de los servicios especificados en la orden de trabajo y/o servicios.

Para aprobar el proveedor idóneo, se deben observar los siguientes criterios:

1. Que el bien o servicio tenga el menor precio del mercado.
2. Que la calidad del bien que ofrece el proveedor seleccionado sea la mejor.
3. Que el tiempo de entrega se cumpla conforme lo convenido con el proveedor.
4. El plazo de pago es importante en la compra, se establece un mes de plazo como mínimo que solicita el restaurante a sus proveedores.
5. Se requiere que el proveedor entregue el bien solicitado directamente en los almacenes del restaurante.
6. En la compra de equipos, se debe tener en cuenta la estandarización de marcas reconocidas, así como la garantía de suministro de repuestos y talleres para facilitar su mantenimiento preventivo y correctivo.
7. El restaurante aprueba el criterio para selección de proveedores, basados en calidad y precio, en el sentido que no siempre se escogerá el bien de menor precio, la calidad y la marca en insumos podrán definir en la elección de un proveedor con mayor precio que la competencia.

### Paso 5.- Proceso de Ejecución.

#### 5.1.- Procedimientos para Elaborar la "Orden de Compra".

La **Orden de Compra** (anexo 3) es el documento por medio del cual el restaurante, solicita de forma oficial al proveedor el suministro de un bien o la prestación de un servicio; constituyéndose este documento como indispensable para todo trámite de cheque.

La Orden de Compra es el medio mediante el cual la empresa se compromete a liquidar la compra del bien, así como los términos y condiciones previamente pactados o establecidos con el proveedor favorecido.

La unidad de adquisiciones es el área facultada para emitir las órdenes de compra, condicionando esta acción a la verificación del cumplimiento de los siguientes procesos:

- 1) Que la unidad de adquisiciones haya recibido del solicitante la solicitud de compra de conformidad al (anexo 1) del procedimiento.
- 2) Que se hayan solicitado las cotizaciones requeridas según la tabla de límites de montos.
- 3) Que se haya preparado el cuadro de análisis de ofertas y la elección de la oferta ganadora sobre la base de su información contenida.
- 4) El cuadro de análisis de ofertas debe contener para su validez, las respectivas firmas autorizadas.
- 5) La Orden de Compra debe contener toda la información contenida en la solicitud de compra de bienes o servicios al igual que deben coincidir con la de la cotización escogida en el cuadro de análisis.
- 6) La Orden de Compra debe estar acompañada de todos los documentos soportes señalados en el punto anterior (5) y deberá estar debidamente autorizada por el Gerente de Finanzas.
- 7) El proveedor deberá recibir la Orden de Compra por correo electrónico (E-mail – Fax) o entrega personal por el auxiliar de compras.
- 8) La Unidad de Adquisiciones de la empresa tendrá la responsabilidad de la entrega del documento original, ya que será condición indispensable del proveedor presentar este documento original a caja al momento del retiro del cheque.
- 9) El proveedor deberá entregar fielmente los artículos detallados en la orden de compra en los almacenes de la empresa o en el lugar que el restaurante le designe.
- 10) La Orden de Compra será instrumento válido para formalizar transacciones hasta montos que no sobrepasen los límites establecidos.
- 11) Los servicios amparados por contrato, pagos de servicios públicos, o convenios previos establecidos por el Restaurante, no estarán sujetas necesariamente al respaldo de la orden de compra.

## **5.2 Uso de Formatos para Orden de Compra.**

La empresa ha diseñado el formato de Orden de Compra de bienes y/o Servicios (anexo 3), el cual tendrá la siguiente distribución:

- Original = Proveedor (será devuelta contra entrega de cheque)
- Copia 1 = Comprobante de Pago (soporte para trámite de cheque)
- Copia 2 = Consecutivo de la Unidad de Adquisiciones.

### 5.3 Pasos para Elaborar una Orden de Compra

Paso 1= Solicitud de compra (área adquiriente)

Paso 2= Cotizaciones (unidad de adquisiciones solicitada por escrito al proveedor)

Paso 3= Cotizaciones (recepción de documento de proveedores)

Paso 4= Cuadro de análisis (adquisiciones valora, selecciona y propone)

Paso 5= Aprobación de cuadro de análisis (gerencia administrativa aprueba u ordena emisión)

Paso 6= Elaboración de orden de compra.

### Paso 6 Proceso de Recepción.

#### 6.1 Generalidades

El proceso de recepción de bienes, constituye uno de los aspectos más importantes en la compra, por tratarse del registro de entrada de los materiales a los almacenes del restaurante y el paso que posibilita el trámite de pago a los proveedores.

El restaurante ha constituido tres almacenes en donde se van a recibir los bienes solicitados por las diferentes áreas siendo estas las siguientes:

- 1- Almacén de Alimentos que necesitan refrigeración
- 2- Almacén de Alimentos que no necesitan refrigeración
- 3.-Almacén de Mantenimiento

La Unidad de Adquisiciones debe tener presente que debe definir las solicitudes por cada almacén con el objeto de evitar que una factura contenga bienes destinados a ambos almacenes constituidos.

#### 6.2 Condiciones para la Entrada de Materiales al Almacén.

El encargado de almacén elaborará la entrada de insumos siguiendo el siguiente procedimiento:

- 1) Si las compras son al contado deberá exigir los siguientes documentos:
  - Solicitud de Compra.
  - Factura Original.
- 2) Si las compras son al crédito, el encargado de bodega requerirá:
  - Solicitud de Compra.
  - Orden de Compra de Insumos.
  - Factura Original o Copia.
- 3) Verificar, comprobar que los insumos que se reciben estén en buen estado y coincidan en descripción y cantidad con lo descrito en la orden de compra de insumos.
- 4) Codificar los insumos recibidos en la solicitud de compra, dando entrada a los insumos al almacén en el término máximo de 1 hora laborable.



5) Cuando la compra es de caja chica, se remiten los siguientes documentos: entrada de insumos, solicitud de compra y factura del encargado del fondo para el soporte de solicitud de reembolso.

6) Cuando la compra es de crédito el encargado de almacén enviará los siguientes documentos: entrada de materiales, orden de compra y factura a la oficina de Unidad de Adquisiciones, para elaborar oportunamente la correspondiente solicitud de pago.

### **6.3 Formatos de Entrada de Insumos.**

Todos los insumos adquiridos por la empresa deberán ser recibidos en los dos almacenes designadas por en restaurante, usando el formato de Entrada de Insumos a los almacenes. (Anexo 5) según:

- ✓ Entrada de insumos al almacén de Alimentos que necesitan refrigeración anexo 5.
- ✓ Entrada de insumos al almacén de Alimentos que no necesitan refrigeración anexo 5.
- ✓ Entrada de insumos al almacén de Mantenimiento.

Este formato contiene la siguiente información:

- Número de Recepción.
- Proveedor.
- Fecha de Elaboración.
- Número de Orden de Compra.
- Número de Factura.
- Número de Pedido.
- Descripción detallada del insumo.
- Código del producto.
- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Nombre y firma del encargado del almacén.
- Nombre y firma del encargado del departamento de compras.

Las formas deben contener la siguiente distribución:

Original – Unidad de Adquisiciones (para efectos de pago)

Copia 1 – Consecutivo de bodega.

Copia 2 – Contabilidad.

### **6.4 Almacenes para Recepción de Bienes.**

El restaurante ha establecido tres almacenes que manejan los insumos de acuerdo a su naturaleza y uso:

1- Almacén de Alimentos que necesitan refrigeración

Está administrada por el jefe de compras de alimentos y bebidas y almacenará un stock de productos para el uso del área de cocina y de restaurante, estos insumos son:

- ✓ Diversos cortes de carne.
- ✓ Pescados y mariscos.
- ✓ Carne blanca
- ✓ Productos lácteos y sus derivados.
- ✓ Frutas y legumbres.
- ✓ Blanquillos.
- ✓ Embutidos
- ✓ Néctares y Jugos
- ✓ Tortillas
- ✓ Hielos
- ✓ Bebidas

### **Servicios Básicos.**

Productos para la elaboración de toda la variedad de platillos de la carta

### **Equipos y Sistemas.**

- ✓ Equipo de refrigeración.
- ✓ Equipo de clima.
- ✓ Equipo de cómputo.
- ✓ Sistemas de protección y seguridad.
- ✓ Contenedores.

### **2- Almacén de Alimentos que no necesitan refrigeración**

Está administrada por el jefe de compras de alimentos y bebidas y almacenará un stock de productos para el uso del área de cocina y de restaurante, estos insumos son:

- ✓ Productos enlatados.
- ✓ Leguminosas.
- ✓ Pastas.
- ✓ Pan.
- ✓ Condimentos y especias.
- ✓ Harinas.
- ✓ Tablilla de chocolate.
- ✓ Aceite.
- ✓ Servilletas.
- ✓ Bebidas
- ✓ Vinos y licores.
- ✓ Café
- ✓ Azúcar
- ✓ Galletas
- ✓ Conservas

### **Servicios Básicos**

Productos para la elaboración de toda la variedad de platillos y bebidas de la carta.

### **Equipos y Sistemas**

- ✓ Equipo de clima
- ✓ Anaqueles
- ✓ Alacenas.
- ✓ Equipo de computo

Ambos almacenes, tanto de Alimentos que necesitan refrigeración y que no necesitan refrigeración están bajo la responsabilidad del Contralor de alimentos y bebidas, que velará por su buen desempeño y manejo correcto de sus inventarios, esto con el objeto de lograr una mejor coordinación de compra.

### **3.- Almacén de Mantenimiento**

Está administrada por el chef Steward y almacenará un stock de productos para el uso de todas las áreas del restaurante, estos insumos son:

- ✓ Mantelería
- ✓ Cristalería
- ✓ Loza
- ✓ Cubiertos.
- ✓ Servilleteros
- ✓ Productos de limpieza e higiene.

### **Servicios Básicos**

Productos para el mantenimiento y conservación de la higiene y calidad en el montaje del servicio.

### **Equipos y Sistemas**

- ✓ Equipo de clima
- ✓ Lava loza
- ✓ Lavadora
- ✓ Equipo de computo
- ✓ Anaqueles
- ✓ Alacenas

El almacén, de Mantenimiento está bajo la responsabilidad del Chef Steward, que velará por el buen desempeño y manejo correcto del inventario, esto con el objeto de lograr una mejor coordinación de compra.

## **Paso 7 Requisa de Materiales**

### **7.1 Generalidades**

El restaurante tiene como política, manejar en bodegas un stock de productos mínimos basados en un listado que cada Gerencia maneja para sus operaciones diarias.

La política establece que los tres almacenes con que cuenta el Restaurante contarán con un listado de productos necesarios y un rango de unidades de existencias mínimas y máximas de cada producto, en dependencia del tiempo de reposición y frecuencia de consumo. Con este propósito se establecen lotes económicos de inventarios de bajo costo para que garanticen la ausencia de interrupción de las operaciones diarias del restaurante.

### **7.2 Procedimiento para la Requisa de Insumos.**

El restaurante establece el formato Requisa de Insumos (anexo 6) para el retiro de insumos de los almacenes establecidos.

El formato de requisita de insumos contiene la siguiente información importante:

1. Número consecutivo de requisita.
2. Área solicitante.
3. Fecha de Emisión.
4. Código del producto.
5. Nombre del producto.
6. Unidad de medida.
7. Cantidad solicitada.
8. Cantidad despachada.
9. Destino (lugar de uso)
10. Observaciones.
11. Nombre y firma del solicitante.
12. Nombre y firma autorizada.
13. Nombre y firma de recibí conforme.
14. Nombre y firma del despachador con sello de Almacén

El formato de requisita de insumos tendrá la siguiente distribución:

- Original – Contabilidad
- Copia 1 – Archivo de Almacén
- Copia 2 – Área Usuaría

El encargado del almacén tendrá la responsabilidad del manejo del Kardex quien informará diariamente las unidades existentes (inventario) al jefe inmediato para que se formulen oportunamente las necesidades de reposición de inventarios a la Unidad de Adquisiciones.

Tanto los insumos que se encuentran en stock como los requeridos a través de solicitudes de compra de bienes, serán requisados en los almacenes, usando el formato de "Requisa de Insumos", siguiendo el siguiente procedimiento:

- a. En el caso de productos en stock, las áreas usuarias enviarán sus requisas al almacén y estas serán procesadas y despachadas al momento de ser recibidas.
- b. Al llenar el formato de requisas de insumos es importante que al final de la descripción de los insumos solicitados se cierre imprimiendo la frase "Última Línea".
- c. Se debe tener cuidado que se detalle en la requisas los nombres de la persona que autoriza y de la que recibe. Cualquier omisión constituirá motivo para no despachar la requisas.
- d. Será responsabilidad de las áreas el retiro de todos los insumos indicados en la requisas y que se encuentran en el almacén.
- e. Cuando un determinado producto no se encuentra en stock, el almacenista no codificará el reglón correspondiente, anotando el número "cero" en la cantidad despachada.
- f. El almacenista no atenderá requisas de insumos que no estén firmadas y selladas por una firma autorizada.
- g. Las distintas áreas deberán manejar las restricciones al despacho de ciertos productos que se ha informado por medio de memorandums administrativos.

## **Anexos**

A continuación se presenta los anexos o formatos que deben tener uso estricto en las diferentes etapas del procedimiento de las compras, Los mismos son instrumentos de control para solicitar, comprar y requisar bienes para posibilitar las operaciones del Restaurante.

Estas formas son de uso general en las distintas áreas del Restaurante, y serán responsabilidad de los firmantes autorizados por su contenido.

Servirán de respaldo en la documentación presentada para el acto de cancelación de los bienes percibidos.

El formato es un documento formal, por lo que requerirá ser llenado a máquina con presentación impecable, desprovisto de manchas, borrones, enmendaduras y cualquier otra alteración que lo descalifique.

**Anexo # 1 Solicitud de Compra de Bienes y Servicios**

**Anexo # 2 Cuadro de Análisis**

**Anexo # 3 Orden de Compra de Bienes y servicios**

**Anexo # 4 Entrada de Materiales a Bodega**

**Anexo # 5 Requisa de Materiales**

## Anexo 1

### Solicitud de Compra de Bienes y Servicios

#### Instructivo para el llenado del formato

- 1.- Fecha: Se anotará la fecha en que la que se elabora la requisición de compra.
- 2.- Número de página: En caso de requerir un grupo extenso de materiales, se enuncian las hojas correspondientes.
- 3.- Clave, Denominación, Programa, Subprograma y Proyecto:  
El usuario indicará clave y nombre del área solicitante, así como las claves presupuestales que serán gravadas en la compra.
- 4.- Entregar en; echa requerida, con cargo al presupuesto:  
Se anotará el lugar idóneo para la entrega de los bienes: la fecha real en que se requieren.
- 5.- Clave: Si existe, se anotará el código asignado por el Almacén al insumo en cuestión.
- 6.- Descripción: Se describirá cada insumo con el detalle necesario para su cabal comprensión, información adicional cuando se requiera.
- 7.- Cantidad y Unidad: Deberá indicarse la cantidad y unidad de los bienes solicitados.
- 8.-Importe y Pedido de número: Deberá indicarse tanto el número de pedido anterior que corresponde al mismo tipo de bien, así como el importe total de los mismos.
- 9.- Espacio para justificación y uso de lo solicitado u observaciones: En su caso deberá anotarse, la justificación de la compra, así como el uso que se dará a los bienes. También anotarse las observaciones que se deseen o que se juzguen necesarias para que el área de adquisiciones cumpla sin retraso su función.
- 10.- Solicita y Autoriza: En estos espacios se anotará nombre, firma y cargo tanto de la persona que solicita, como la que autoriza la requisición, de acuerdo a las políticas internas del restaurante.
- 11.- Autorización del Almacén general: El usuario procederá ante el Almacén, para que en este espacio se anote nombre y firma del personal autorizado para tal, así como el sello correspondiente.
- 12.- Autorización del departamento de adquisiciones: En este espacio se recabará nombre y firma de los autorizados para tal en el área de Adquisiciones, así como sello de recibido.
- 13.- Folio: El Auxiliar de Compras designado, asignará un número de solicitud de compra de bienes y servicios, el cual será el oficial para todos los trámites.

Logotipo de la  
empresa.

Nombre, Razón Social o Denominación del  
Restaurante.  
RFC del Restaurante.  
Domicilio Fiscal del Restaurante.

Folio: (13)

(2) Pagina 1/1

### Requisición de Compra

(1) Fecha: \_\_\_\_\_

(3) Clave: \_\_\_\_\_

(12) Departamento de Compra  
Autorizó: \_\_\_\_\_

(4) Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

Clave	Cantidad y Unidad	Descripción	Importe y Pedido
(5)	(7)	(6)	(8)

Justificación y Uso u Observaciones:

(9)

(10) Solicitó: \_\_\_\_\_  
Autorizó \_\_\_\_\_

(11) Autorizó \_\_\_\_\_  
Almacén General

## Anexo # 2

### Cuadro de Análisis

#### Instructivo para el uso y manejo del formato

Nombre: Cuadro Comparativo de Cotizaciones.

Clave: AD-01.

Objetivo: Es que permiten la aclaración adecuada de cualquier inconformidad, así como constituyen registros tangibles y oficiales de las razones por las cuales se asignaron los pedidos.

Documento (s) fuente:

Documento base: Solicitud de compra de bienes y servicios.

Documentos que genera: Pedido.

Elabora: Auxiliar Especializado en Compras.

Revisa: Subjefe de Departamento.

Autoriza: Jefe de Departamento.

Medio de elaboración: Máquina de escribir.

#### Instructivo para el llenado del formato

- 1.- Comprador: Anotar el nombre del comprador responsable de la elaboración del pedido.
- 2.- Núm. de requerimiento: Anotar el número de la solicitud de compra de bienes y servicios.
- 3.- Codificación departamental
- 4.- Área: Anotar el nombre del área que solicitó los bienes por medio de la solicitud de compra de bienes y servicios.
- 5.- Fecha: Anotar la fecha de elaboración del cuadro comparativo de cotizaciones (mes-día-año).
- 6.- Hoja: Deberá anotarse en el primer espacio libre, el número consecutivo de la hoja de que se trate.
- 7.- Nombre o Razón Social del Proveedor: Anotar el nombre o razón social de cada proveedor.
- 8.- Referencia de su cotización: Indicar el número o clave de la cotización de cada proveedor, en la columna que le corresponda.
- 9.- Fecha en que entrega la cotización: Anotar la fecha en que entrega la cotización cada proveedor en la columna que le corresponda (mes-día-año).
- 10.- Partida: Anotar el núm. progresivo de cada lote de bienes.
- 11.- Descripción: Describir cada bien con el detalle necesario para su cabal comprensión, incluyendo las especificaciones que correspondan.
- 12.- Cantidad: Anotar el número de unidades a comprar del bien o bienes de que se trate.
- 13.- Unidad: Indicar la unidad de medida del bien de que se trate.
- 14.- Precio unitario: Anotar en moneda nacional el precio unitario ofrecido por cada proveedor.
- 15.- Total: Anotar el importe total de cada lote de bienes, resultante de multiplicar el precio unitario por la cantidad.



16.- Subtotal, Descuentos, Subtotal Neto, I. V. A, Total: Anotar el subtotal, los descuentos, el subtotal neto, el IVA, así también el total.

17.- Tiempo de entrega: Anotar el tiempo de entrega ofrecido por cada proveedor.

18 Forma de pago: Indicar las condiciones de pago ofrecidas por cada proveedor (plazos, anticipos, pagos parciales, etc.)

19 Lugar de entrega: Indicar el lugar donde será entregada la mercancía.

20 Observaciones: Deberán anotarse en este espacio, las observaciones que juzguen necesarias, respecto a las razones que se consideraron para seleccionar a los proveedores, a los cuales se asignarán los pedidos.

21- Elaboro (nombre y firma): Indicar el nombre de la persona que elabore e cuadro comparativo de cotizaciones, quien deberá firmar, responsabilizándose de su formulación, así como las observaciones que hubiese hecho.

## Cuadro de Análisis

(1) Comprador: \_\_\_\_\_ (5) Fecha: \_\_\_\_\_  
 (2) Requerimiento Num.: \_\_\_\_\_  
 (4) Área: \_\_\_\_\_  
 (6) Hoja: 1 / 1  
 (7) Proveedor: \_\_\_\_\_ (8) Clave: \_\_\_\_\_  
 (9) Fecha: \_\_\_\_\_  
 ( mes, día, año )

Partida	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Total	Subtotal
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
						Descuentos (16)
						Subtotal Neto (16)
						I V A (16)
						Total (16)

Se entregara \_\_\_\_\_<sup>(17)</sup> (Día de entrega) \_\_\_\_\_<sup>(19)</sup> (Lugar de entrega) \_\_\_\_\_ y será pagado  
 \_\_\_\_\_  
 (Plazos, anticipos, pagos parciales, etc.)  
 \_\_\_\_\_<sup>(18)</sup>

(20) Observaciones: \_\_\_\_\_

(21) Elaboro: \_\_\_\_\_  
 Nombre y Firma de quien elaboro

## Anexo # 3

### Orden de Compra de Bienes y servicios

#### Instructivo para el uso y manejo del formato

Nombre: Orden de compra de bienes y servicios

Clave: D-04

Objetivo: Controlar las ordenes de compra de bienes y servicios que lleva el Departamento, sí como facilitar y agilizar el llenado del mismo.

Documento base: Solicitud de compra de bienes y servicios.

Documentos que genera: Cotización del proveedor.

Elabora: Auxiliar Especializado en Compras.

Revisa: Subjefe de Departamento (Área de Compras).

Autoriza: Jefe de Departamento.

Medio de elaboración: Computadora.

#### Instructivo para el llenado del formato

1.- Orden de compra de bienes y servicios No.: Anotar el No. de requisición que está afectando el pedido.

2.- Unidad básica de programas y presupuestación: Se anotará la clave presupuestal y nombre del área solicitante, así como las claves programáticas que afectará el pedido.

3.-Partida, Clave: Se anotará la partida presupuestal, así como el código indicado en la solicitud de compra de bienes y servicios.

4- Descripción de los bienes: Se describirá cada bien con el detalle necesario para una cabal comprensión, incluyendo información adicional cuando se requiera.

5.- Cantidad, Unidad: Deberá anotarse el número de unidades del bien o bienes a comprar, así como la unidad de medida de cada bien (Kg., pza., ton., lt, etc.).

6.- Precio unitario M. N.: Anotar en moneda nacional el precio unitario neto de cada bien.

7.- Precio total M. N.: Anotar en moneda nacional, el importe total neto de cada lote de bienes, resultantes de multiplicar el precio unitario neto por la cantidad.

8.- Totales: Anotar en moneda nacional, la suma de todos los precios totales netos correspondientes a cada lote de bienes.

9.- Clave de operación: Con base a los "montos asignados para adjudicación" señalados en las "políticas internas del Depto. de Adquisiciones". Se indicará el número respectivo.

10.- Proveedor: Se anotará el nombre o razón social completa del proveedor, así como su dirección.

11.- Cotización núm. o (R. F. C.) Fecha: Mes, Día, Año: Indicar en su caso, el número de la cotización del proveedor que sirvió de base para elaborar el pedido, así como la fecha de la misma (Mes, Día, Año).

12.- Transporte: Anotar el medio de transporte que deberá utilizar el proveedor (camión, ferrocarril, avión, etc.), así como en su caso, el nombre o razón social del transportista.

- 13.- Surtimiento de entrega en: Anotar el domicilio completo en el que deben entregarse los bienes requeridos.
- 14.- Condiciones de entrega: Indicar la condición que se pactó para la entrega de los bienes.
- 15.- Tiempo de entrega: Anotar la fecha de entrega.
- 16.- Condiciones de pago: Anotar las condiciones de pago pactadas con el proveedor (anticipo, contado, crédito, etc.)
- 17.- Comprador, (Nombre, Firma Y Fecha): Bajo el carácter de haber elaborado el formato, firmará y pondrá la fecha el comprador respectivo; responsabilizándose de ahí en adelante de los trámites oportunos que contemple la circulación de un pedido.
- 18.- Departamento de Compras: En su carácter de responsable pondrá firma y fecha el titular del Departamento, responsabilizándose de la veracidad de los actos ahí contenidos.
- 19.- Autorizaciones: En su carácter de titular del área, en donde se controlan los recursos financieros de cada departamento, firmará (nombre y fecha y se sellará
- 20.- Coordinación financiera: Dependiendo del monto del pedido, firmará autobiográficamente el Coord. Financiero.

Logotipo de la  
empresa.

Nombre, Razón Social o Denominación del  
Restaurante.  
RFC del Restaurante.  
Domicilio Fiscal del Restaurante.

No. Orden de  
Compra : (1)

(9)Clave de Operación: \_\_\_\_\_

(10)Proveedor

Razón Social \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

(3) Clave: \_\_\_\_\_

(20) Coordinación Financiera

Autorizó: \_\_\_\_\_

(15) Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

Clave	Cantidad y Unidad	Descripción	Precio U. M. N.	Precio Total M. N.
(3)	(5)	(4)	(6)	(7)

Totales

(11)Cotización #\_\_\_\_, Fecha (Mes, Día, Año)\_\_\_\_\_

(12)Vía de entrega: \_\_\_\_\_

(13)Domicilio de Entrega: \_\_\_\_\_

(14)Se entregará la mercancía: \_\_\_\_\_

(16)El pago de la mercancía: \_\_\_\_\_ Anticipo, \_\_\_\_\_ Liquidación  
Contra entrega.

(19)Autorizó \_\_\_\_\_

Nombre y Firma

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

(18) Autorizó \_\_\_\_\_

Departamento de Compras

## Anexo #4

### Entrada de Materiales al Almacén

#### Instructivo para el uso y manejo del formato

##### Identificación

Nombre. Informe de entradas.

Clave. CI-03.

Objetivo. Informar a la Coordinación de Operación y al Departamento de Contabilidad, la entrada de los insumos al Almacén del Restaurante.

##### Fuente de información

Documento (s) base. Factura.

Documento (s) que genera. Póliza de diario.

##### Elaboración y autorización del formato

Medio de elaboración. Maquina de escribir.

Elabora. Registro y control.

Revisa. Subjefe de departamento..

Autoriza. Jefe de Departamento.

Medida. Tamaño carta.

##### Distribución de ejemplares

Orden Color Destino Uso

Original. Blanco. Contabilidad. Registro y control.

1ra.copia Blanco. Coordinación de Operación Informativo.

2a. copia Rosa. Almacén General para registro y control

3a. copia Azul Departamento de Tesorería para registro y control

4a. copia Verde Departamento de Adquisiciones para registro y control

#### Instructivo para el llenado del formato

##### Denominación del apartado forma de llenado

1. Folio: Anotar el número de folio consecutivo que identifique al formato.

2. Hoja: Anotar 1/1, 1/2, 2/3, 4/4, etc. según el número de juegos que tenga el documento.

3. Día, mes, año: Anotar día y mes con números arábigos, año sólo las dos últimas cifras la fecha de elaboración del documento.

4. Factura o remisión (F/R): Anotar el número de la factura o remisión correspondiente.

5. Proveedor (denominación código):

Anotar el nombre, denominación o razón social y código del proveedor, de acuerdo a la factura y catálogo de proveedores.

6. No. de pedido: Anotar el número de pedido con el que se solicitó el bien.

7. Clave presupuestal: Anotar la clave presupuestal (programa, subprograma, proyecto) de la UBPP solicitante.

8. No. de cuenta: Anotar el número de cuenta contable que se afectará.

9. Cantidad: Anotar la cantidad que se cargará a la cuenta contable correspondiente.

10. Importe: Anotar el importe de la factura.

11. Subtotal: Anotar la suma de las columnas (apartados 9 y 10).

12. Total: Anotar la suma de los apartados 10 y 11.

13. Elaboró: Anotar nombre y firma del Jefe de la Oficina de Activo Fijo.

14. Vo. Bo.: Anotar nombre y firma del Jefe del Departamento de Almacén General.

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

NOMBRE, RAZON SOCIAL O DENOMINACION DEL  
RESTAURANTE  
R. F. C DEL RESTAURANTE  
DOMICILIO DEL RESTAURANTE

**FORMATO DE ENTRADA DE MATERIALES AL ALMACEN**

(1) FOLIO NO: \_\_\_\_\_

(3) FECHA: \_\_\_\_\_

(5) PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ (2) HOJA: \_\_\_\_\_

(4) FACTURA O REMISION: \_\_\_\_\_ (6) NO. DE PEDIDO: \_\_\_\_\_

(7) CLAVE PRESUPUESTAL: \_\_\_\_\_ (8) NO CTA CONTABLE: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION		(10) IMPORTE
(9) CANTIDAD	(11) SUBTOTAL	
	(12) TOTAL	

(13) ELABORO: \_\_\_\_\_

(14) VO. BO. : \_\_\_\_\_



## **Anexo # 5**

### **Requisita de Insumos**

#### **Instructivo para el uso y manejo del formato**

##### Identificación

Nombre. Requisición de compra.

Clave. D-10.

Objetivo. Solicitar la adquisición de artículos y materiales stock por reposición de existencias, o propias necesidades del restaurante.

##### Fuente de información

Documento (s) base. Reporte de artículos que han llegado al mínimo de existencias, o propias necesidades del restaurante.

Documento (s) que genera. Pedido D-04

##### Elaboración y autorización del formato

Medio de elaboración. Máquina de escribir.

Elabora. Almacén General.

Revisa. Departamento de Adquisiciones.

Autoriza. Responsable del área correspondiente o Jefe de Departamento del Almacén General.

Medida. Tamaño carta.

##### Distribución de ejemplares

##### Orden Color Destino Uso

Original. Blanco. Departamento de Adquisiciones. Para elaboración de pedido.

1ra. copia Rosa. Departamento del Almacén General. Para su registro y recepción de artículos.

2a. copia Azul Responsable del Subalmacén o usuario. Como acuse de recibo y control.

3a. copia Amarilla Departamento de Contabilidad. Para su registro y control.

#### **Instructivo para el llenado del formato**

##### **Denominación del apartado forma de llenado**

1. Clave de operación Nula

2. Día, mes, año: Anotar día y mes con números arábigos, año sólo las dos últimas cifras de la fecha de elaboración del documento.

3. No. De página: Si la requisición consta de varios juegos, éstos se identificarán de la siguiente manera: 1/2, 1/3, 1/4, etc.

4. Folio: Anotar el número de folio consecutivo que identifique al formato (para ser llenado por el Departamento de Adquisiciones).

5. Unidad básica de Programación y Presupuestación: (clave y denominación)

Anotar la clave y denominación del área, de acuerdo al catálogo vigente de claves presupuestales.

6. Programa, subprograma y proyecto: Anotar la clave programática que se afectará de acuerdo al catálogo vigente de claves presupuestales.

7. entregar en: Anotar el lugar, área o domicilio, en donde se requiere que se entreguen los bienes solicitados.

8. Fecha requerida: Anotar día, mes con números arábigos, año sólo las dos últimas cifras de la fecha en que se requieren los bienes.

9. Con cargo al presupuesto: Anotar con números arábigos el año o ejercicio al que se cargarán los bienes.

10. Partida: Anotar la clave de la partida de afectación de acuerdo al clasificador por objeto del gasto.

11 Descripción del artículo (clave nombre): Anotar la clave y nombre de cada uno de los artículos solicitados de acuerdo al catálogo de materia les establecido

12. Unidad: Anotar de manera abreviada la unidad de medida del artículo (PZA, CJA, , MLLR. , KG etc.).

13. Cantidad: Anotar la cantidad requerida de cada artículo, de conformidad al apartado anterior.

14. Importe: Anotar el importe estimado o cotizado de cada artículo solicitado (PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE ADQUISICIONES).

15. Pedido Número: En este apartado el Departamento de Adquisiciones, anotará el número del pedido elaborado, una vez efectuados los trámites respectivos.

16. total: En este apartado se obtendrá la suma total de los importes de cada uno de los artículos (PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE ADQUISICIONES).

17 Aprobó: Anotar nombre y firma del responsable del área.

18. Autorizó: Anotar nombre y firma del Jefe del Departamento de Almacén General.

19. Recibió: Anotar nombre y firma del Jefe del Departamento de Adquisiciones.

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

NOMBRE, RAZON SOCIAL O DENOMINACION DEL  
RESTAURANTE  
R. F. C DEL RESTAURANTE  
DOMICILIO DEL RESTAURANTE

### REQUISICION DE INSUMOS

(4) FOLIO NO: \_\_\_\_\_

(2) FECHA: \_\_\_\_\_

(5) PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ (3) HOJA: \_\_\_\_\_

(5) UNIDAD BASICA DE PROGR. Y PRESUP.: \_\_\_\_\_

(6) PROGRAMA, SUBPROGRAMA Y PROYECTO: \_\_\_\_\_

(7) LUGAR DE ENTREGA: \_\_\_\_\_

(8) FECHA REQUERIDA: \_\_\_\_\_ (9) CARGO AL PRESUPUESTO: \_\_\_\_\_

(15) NO. D EPEDIDO: \_\_\_\_\_ (10) PARTIDA: \_\_\_\_\_

(13) CANTIDAD	(11) DESCRIPCION	(12) UNIDAD	(16) TOTAL	(14) IMPORTE

(17) APROBO: \_\_\_\_\_ (18) AUTORIZO: \_\_\_\_\_ (19) RECIBIO: \_\_\_\_\_

## Conclusiones

El control interno es la mejor arma con que cuenta una organización para lograr los objetivos que dicha organización definió previamente, permitiéndole ejercer un mayor control de sus operaciones y con esto la oportuna detección de los errores cometidos.

El control interno debe ser implementado por la gerencia de la organización, debiendo vigilar que se cumpla con él en todo momento y mejorándolo toda vez que sea necesario.

Para que el control interno cumpla con su cometido debe ser sencillo, claro, oportuno, adaptable, eficaz, objetivo y realista; además que debe prever los posibles errores que puedan cometerse para así evitarlos y en caso de que se presenten ofrecer una solución.

En la eficiencia del control interno descansa la confiabilidad de la información contable y financiera que la empresa produzca.

Los diversos manuales que elaboran las organizaciones son el medio por el cual difunden las medidas de control interno que se han adoptado.

El manual de políticas y procedimientos contiene las reglas y el camino que el personal debe seguir al realizar las diversas operaciones diarias que se llevan a cabo en el cumplimiento de sus funciones.

En el caso concreto del departamento de compras de un restaurante, el control interno ayuda a agilizar el proceso de abastecimiento de insumos; ayudando a encontrar proveedores que le ofrezcan mejores opciones de calidad y entrega.

En el caso del área de restaurante, la correcta aplicación del control interno facilita y agiliza el servicio que se le brinda al cliente; evitando así pérdida de tiempo al montar el servicio y servir las mesas, hacer esperar al cliente demasiado tiempo, quejas, equivocaciones tanto en el servicio como en el cobro, etc.

## **Bibliografía**

### **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, 2003.

### **Normas y procedimientos de Auditoría**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, 2003.

### **Auditoría Interna Moderna**

Brink y UIT.  
Editorial ECASA  
México, 1990.

### **El Restaurante como Empresa**

Carlos Durón García  
Editorial Trillas  
México, 1998

### **Costo de Alimentos y Bebidas**

Cristóbal del Río González  
Editorial ECAFSA  
México, 1999

### **Guías Empresariales Restaurantes y Fondas**

SECOFI  
CONCAMIN  
Editorial Porrúa  
México, 2000.

### **Almacenes, Planeación Organización y Control -**

Alfonso García Cantú  
Editorial Trillas  
México, 1991.