

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS POR PEDIDOS  
COMO APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES Y  
EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL RUBRO  
RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE SAN VICENTE DE  
CAÑETE, 2011.”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**MIRIAM PORTUGUEZ SÁNCHEZ**

**Callao, Setiembre 2014**

**PERU**



### **DEDICATORIA:**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, a quienes les debo todo lo que tengo en esta vida.

A Dios, ya que gracias a él tengo estos padres maravillosos, los cuales nos apoyan en nuestras derrotas y celebran nuestros triunfos.

A mis profesores quienes son nuestros guías en el aprendizaje, dándonos los últimos conocimientos para nuestro buen desenvolvimiento en la sociedad.

A todos los estudiantes y profesionales que deseen adquirir nuevos conocimientos.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Profesor CPC. Víctor Hugo Herrera Mel por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Quiero expresar también mis más sinceros agradecimientos a todas las empresas del sector gastronómico que brindaron información, por sus importantes aportes y participación activa en el desarrollo de esta tesis, Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que este proyecto culminara de la mejor manera posible.



## INDICE

RESUMEN.....	19
<b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>21</b>
1.1. Identificación del problema.....	21
1.2. Formulación del problema.....	26
1.2.1. Problema general.....	26
1.2.2. Problemas específicos.....	26
1.3. Objetivos de la investigación.....	27
1.3.1. Objetivo General.....	27
1.3.2. Objetivos Específicos.....	27
1.4. Justificación.....	28
1.5. Importancia.....	29
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1. Antecedentes del estudio.....	30
2.2. Bases epistémica.....	31
2.2.1. De los restaurantes.....	31
2.2.2. Legislación para restaurantes.....	34
2.2.3. De la Contabilidad de Costos.....	36
2.2.4. Del sistema de contabilidad de costos por pedidos.....	67
2.2.5. De la toma de decisiones gerenciales.....	97
2.2.6. Del Control de gestión.....	103

<b>III. VARIABLES E HIPÓTESIS.....</b>	<b>145</b>
3.1. Variables de la investigación.....	145
3.2. Operacionalización de variables.....	145
3.3. Formulación de la Hipótesis.....	147
3.3.1. Hipótesis General.....	147
3.3.2. Hipótesis Específicas.....	147
<b>IV. METODOLOGÍA.....</b>	<b>149</b>
4.1. Tipo de investigación.....	149
4.2. Diseño de investigación.....	150
4.3. Población y muestra del estudio.....	151
4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	151
4.5. Procedimiento de recolección de datos.....	153
4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	153
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>154</b>
5.1. Análisis de la Situación Actual.....	154
5.2. Resultados de la Investigación e Interpretación.....	157
5.3. Encuesta realizada a los propietarios y administradores de los restaurantes.....	158
5.4. Propuesta del sistema de contabilidad de Costos por Pedidos...211	
5.4.1. Introducción.....	211
5.4.2.- Objetivos de la propuesta.....	214
5.4.3.- Justificación de la propuesta.....	216
5.4.4.- Beneficiarios.....	216

5.4.5.- El plan de cuentas.....	217
5.4.6.- Control de los recursos financieros.....	245
5.4.7.- Informe de costos de producción.....	308
5.4.8.- Estados financieros.....	317
5.4.9.- Ejercicio práctico para observar las bondades de contar con un sistema de contabilidad de costos, específicamente por pedidos.....	320
<b>VI. DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>	<b>348</b>
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	348
6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares.....	348
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>349</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>352</b>
<b>IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>355</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>359</b>
Matriz de consistencia.....	359
Operacionalización de Variables.....	360
Encuesta realizada.....	361

## **TABLAS, GRÁFICOS DE CONTENIDO Y FIGURAS**

### **TABLAS**

- Tabla 1. ¿Conoce los diferentes materiales que interviene en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?.....158
- Tabla 2. ¿Lleva un control de las compras de materiales, sueldos y de las ventas de cada platillo de comida preparado en su restaurante?.....159
- Tabla 3. ¿Existen documentos que respalden las salidas de materiales del almacén hacia el área de la cocina y/o preparación de los alimentos para los comensales?.....160
- Tabla 4. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de los materiales utilizados en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?.....161
- Tabla 5. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de la mano de obra directa usada en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?.....162
- Tabla 6. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los otros conceptos de costos que apoyan –costos indirectos de producción- en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?.....163

Tabla 7. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los gastos administrativos y de ventas que se efectúan en su restaurante para que este venda y funcione?.....	164
Tabla 8. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de las ganancias que se obtienen después de producir y vender cada platillo de comida en su restaurante?.....	165
Tabla 9. ¿Le gustaría que usted y su personal correspondiente tengan una capacitación en contabilidad de costos por pedidos e implementarla?.....	166
Tabla 10. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la fijación de precios de ventas?.....	167
Tabla 11. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la preparación de nuevos platillos de comida?.....	168
Tabla 12. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en determinar que platillos de comida preparar o no?.....	169
Tabla 13. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en preparar y vender más los platillos que dejan un mayor margen de utilidad que otros?.....	170

Tabla 14. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad que obtiene en cada platillo de comida preparado y vendido?.....	171
Tabla 15. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad con que cada platillo de comida preparado y vendido contribuyen a la rentabilidad general del negocio?.....	172
Tabla 16. ¿Cree que los materiales usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?.....	173
Tabla 17. ¿Cree que los materiales indirectos usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?.....	174
Tabla 18. ¿Cree que la mano de obra que trabaja directamente en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?.....	175
Tabla 19. ¿Cree que los otros costos diferentes a materiales y mano de obra directa que apoyan en la preparación y venta de platillo de comida son los necesarios y suficientes?.....	176
Tabla 20. ¿El personal que trabaja en la preparación de platillo de comida y atiende al público cliente cree usted que están bien preparados y capacitados?.....	177
Tabla 21. ¿Cree usted que se deben implementar medidas de control para almacenamiento y uso de materiales en preparación de platillos de comida?.....	178

Tabla 22. ¿Bajo qué forma trabajan en el restaurante para preparar los platillos de comida y vendérselos a sus clientes, bajo pedido, por procesos u otra forma?.....	179
Tabla 23. ¿Toma la alta dirección y/o la administración en cuenta la información de los estados financieros para tomar decisiones gerenciales y de control de gestión?.....	180
Tabla 24. ¿La empresa planifica sus actividades económicas, financieras y operativas?.....	181
Tabla 25. ¿Conocen su estructura de costos?.....	182
Tabla 26. ¿Tiene la empresa un sistema de contabilidad de costos?....	183
Tabla 27. ¿Tiene la empresa un sistema de costos?.....	184
Tabla 28. ¿Se utiliza en la empresa información de costos para tomar decisiones o controlar la gestión del negocio obtenida por otro medio?.....	185
Tabla 29. ¿Conocen si los resultados de la empresa son los adecuados?.....	186
Tabla 30. ¿Se emplean reportes del costo de producción?.....	187
Tabla 31. ¿Se conoce el porcentaje que representa cada concepto del costo dentro del costo de producción?.....	188
Tabla 32. ¿Tiene conocimiento de lo que podría representar para la empresa tener un sistema de contabilidad de costos?.....	189
Tabla 33. ¿Se conoce el nivel de pérdida de materiales directos por perecederos?.....	190

Tabla 34. ¿Se conoce el porcentaje de mermas normales y/o anormales del negocio?.....	191
Tabla 35. ¿Se conoce el porcentaje de desechos normales y/o anormales del negocio?.....	192
Tabla 36. ¿Se conoce el porcentaje de desperdicios normales o anormales en el proceso de preparación de platillos de comida en el negocio?.....	193
Tabla 37. ¿Existe un control adecuado de las horas trabajadas por el personal de la empresa?.....	194
Tabla 38. ¿Tienen conocimiento de que son costos fijos y cómo influyen en las utilidades y/o rentabilidad del negocio?.....	195
Tabla 39. ¿Existe un control de los costos fijos?.....	196
Tabla 40. ¿Determinan el costo de producción de cada platillo de comida preparado y vendido de alguna otra forma?.....	197
Tabla 41. ¿Determinan el costo total de la comida preparado y vendida de alguna otra forma?.....	198
Tabla 42. ¿Cuántos años tiene constituida y funcionando la empresa?.....	199
Tabla 43. ¿Tiene algún grado de preparación académica quien administra el negocio?.....	200
Tabla 44. ¿Le ha ido bien a la empresa en cuanto a la obtención de utilidades en los últimos cinco años?.....	201



Tabla 45. ¿Realiza presupuestos u otras formas de proyecciones para Controlar la gestión del negocio?.....	203
Tabla 46. ¿Usa la empresa información de costos y financiera para el control de la gestión financiera?.....	204
Tabla 47. ¿Realiza la empresa trabajos de Análisis patrimonial económico y financiero?.....	205
Tabla 48. ¿Se establece el costo de capital, como herramienta de gestión financiera en la empresa?.....	206
Tabla 49. ¿Se preocupa la alta dirección y/o administración de la empresa por Presupuestar la Inversión total y la estructura financiera de la empresa?.....	207
Tabla 50. ¿Se analiza y establece la estructura financiera de la empresa?.....	208
Tabla 51. ¿Se realiza la elaboración del flujo de caja en sus diferentes variantes o modelos?.....	209
Tabla 52. ¿Se establecen pautas de control integral en la gestión económico y financiera en la empresa?.....	210
Tabla 53. Planilla sueldos del mes.....	323
Tabla 54. Beneficios Sociales Empleados.....	323
Tabla 55. Planilla de salarios.....	324
Tabla 56. Beneficios Sociales MOD.....	324
Tabla 57. Análisis contable del costo mano de obra directa.....	325
Tabla 58. Análisis contable de los costos mensuales.....	326

Tabla 59. Análisis contables de los costos indirectos de producción....	327
Tabla 60. Análisis contable de los costos operativos.....	328
Tabla 61. Resumen costos totales del mes.....	329
Tabla 62. Determinación del costo mano de obra directa.....	330
Tabla 63. Determinación de los costos indirectos de producción.....	331
Tabla 63-a. Determinación de los costos indirectos de producción.....	332
Tabla 63-b. Determinación de los costos indirectos de producción.....	333
Tabla 64. Informe Costo de Producción.....	334
Tabla 65. Estado de Resultados.....	334
Tabla 66. Lista de precios.....	335
Tabla 67 Costo unitario de producción.....	336
Tabla 68. Distribución de los costos de operación.....	337
Tabla 69. Costo total unitario de operación.....	338
Tabla 70. Margen de utilidad por unidad.....	339
Tabla 71. Clasificación de los costos.....	340
Tabla 71-a. Clasificación de los costos.....	341
Tabla 72. Calculo del punto de equilibrio.....	342
Tabla 73. Estado de Resultados en el punto de equilibrio.....	342
Tabla 74. Presupuesto de ventas.....	343
Tabla 75. Presupuesto de producción.....	343
Tabla 76. Presupuesto compra de materiales, consumo y saldo final...	344
Tabla 77. Presupuesto mano de obra directa.....	344
Tabla 78. Presupuesto costos indirectos de producción.....	345

Tabla 79. Presupuesto de costos operativos.....	346
Tabla 80. Informe Costo de producción Proyectado.....	347
Tabla 81. Estado de resultados Proyectados.....	348

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Referencia Tabla 01.....	159
Gráfico 2. Referencia Tabla 02.....	160
Gráfico 3. Referencia Tabla 03.....	161
Gráfico 4. Referencia Tabla 04.....	162
Gráfico 5. Referencia Tabla 05.....	163
Gráfico 6. Referencia Tabla 06.....	164
Gráfico 7. Referencia Tabla 07.....	165
Gráfico 8. Referencia Tabla 08.....	166
Gráfico 9. Referencia Tabla 09.....	167
Gráfico 10. Referencia Tabla 10.....	168
Gráfico 11. Referencia Tabla 11.....	169
Gráfico 12. Referencia Tabla 12.....	170
Gráfico 13. Referencia Tabla 13.....	171
Gráfico 14. Referencia Tabla 14.....	172
Gráfico 15. Referencia Tabla 15.....	173
Gráfico 16. Referencia Tabla 16.....	174
Gráfico 17. Referencia Tabla 17.....	175
Gráfico 18. Referencia Tabla 18.....	176

Gráfico 19. Referencia Tabla 19.....	177
Gráfico 20. Referencia Tabla 20.....	178
Gráfico 21. Referencia Tabla 21.....	179
Gráfico 22. Referencia Tabla 22.....	180
Gráfico 23. Referencia Tabla 23.....	181
Gráfico 24. Referencia Tabla 24.....	182
Gráfico 25. Referencia Tabla 25.....	183
Gráfico 26. Referencia Tabla 26.....	184
Gráfico 27. Referencia Tabla 27.....	185
Gráfico 28. Referencia Tabla 28.....	186
Gráfico 29. Referencia Tabla 29.....	187
Gráfico 30. Referencia Tabla 30.....	188
Gráfico 31. Referencia Tabla 31.....	189
Gráfico 32. Referencia Tabla 32.....	190
Gráfico 33. Referencia Tabla 33.....	191
Gráfico 34. Referencia Tabla 34.....	192
Gráfico 35. Referencia Tabla 35.....	193
Gráfico 36. Referencia Tabla 36.....	194
Gráfico 37. Referencia Tabla 37.....	195
Gráfico 38. Referencia Tabla 38.....	196
Gráfico 39. Referencia Tabla 39.....	197
Gráfico 40. Referencia Tabla 40.....	198
Gráfico 41. Referencia Tabla 41.....	199

Gráfico 42. Referencia Tabla 42.....	200
Gráfico 43. Referencia Tabla 43.....	201
Gráfico 44. Referencia Tabla 44.....	202
Gráfico 45. Referencia Tabla 45.....	203
Gráfico 46. Referencia Tabla 46.....	204
Gráfico 47. Referencia Tabla 47.....	205
Gráfico 48. Referencia Tabla 48.....	206
Gráfico 49. Referencia Tabla 49.....	207
Gráfico 50. Referencia Tabla 50.....	208
Gráfico 51. Referencia Tabla 51.....	209
Gráfico 52. Referencia Tabla 52.....	210

## **FIGURAS**

Figura 1. Organigrama.....	213
Figura 2. Cotización de compras.....	274
Figura 3. Orden de Compra.....	275
Figura 4. El Proceso de Compras.....	276
Figura 5. Recepción de Materiales.....	277
Figura 6. Nota de Ingreso de Mercancías.....	279
Figura 7. Nota de Salida de Mercancías.....	281
Figura 8. Requisición de materiales – Cocina.....	282
Figura 9. Kardex de Almacén.....	283
Figura 10. Proceso Consumo de materiales.....	284

Figura 11. Tarjeta de Tiempo.....	297
Figura 12. Boleta de Trabajo.....	298
Figura 13. Resumen Boleta de Trabajo.....	299
Figura 14. Flujo de los Consumos de Costos.....	309
Figura 15. Informe Costo de Producción.....	311
Figura 16. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	312
Figura 17. La Comanda.....	315
Figura 18. Hoja de Costos.....	316
Figura 19. Flujo del Costo de Producción.....	317

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, está enfocado al Sistema de contabilidad de costos por pedidos y su contribución en la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión de las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, haciendo notar la importancia que juega este sub sistema de información al interior de la empresa para una gestión más eficiente de los recursos y que los resultados positivos se den de manera razonable; esta investigación se encuentra dividida en cinco capítulos detallados a continuación.

En el Capítulo 1, se refiere a los antecedentes referentes al presente trabajo de investigación, así como a la descripción de la problemática y el planteamiento de la pregunta de investigación, los correspondientes objetivos de estudio, y los alcances y limitaciones.

El Capítulo 2, se centra en el desarrollo del marco teórico que sirve de base y sustento del presente estudio, dado que representa la teoría aplicable y que sustenta la apreciación que la falta de información de costos es un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de las empresas en este rubro y que un sistema de contabilidad de costos por pedidos apoya la toma de decisiones gerenciales y el control de la gestión de las mismas.

El Capítulo 3, se relaciona con el marco metodológico, que incluye el tipo y nivel de investigación realizada, así como los métodos y técnicas utilizados para recabar la información necesaria que sostenga la

investigación, métodos de recolección de datos, la población total y la estimación de tamaño de muestra a estudiar.

El Capítulo 4, se refiere al análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de los métodos de recolección de datos como son las encuestas realizadas, también se detalla la verificación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación, sobre la base de evidencia empírica. Así como las conclusiones y recomendaciones en donde se expresan todos los detalles y percepciones finales obtenidas en la investigación.

Por último el Capítulo 5, direcciona los esfuerzos hacia la elaboración y presentación de una propuesta que apoye la implementación de un sistema de contabilidad de costos por pedidos con el fin de que determine los costos reales de producción de los diferentes platillos de comida que se preparan y venden, y que se cuente con informes de costos adecuados e información por demás oportuna para mejorar no solo la toma de decisiones gerenciales, sino el control de la gestión del negocio, que finalmente con otros aspectos de administración, redundara en un mejor manejo de los recursos económicos y financieros, así como en mejores niveles de utilidad y rentabilidad de una manera sostenida en las empresas.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. Identificación del problema**

Los restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete según las indagaciones realizadas, no cuentan con un sistema de contabilidad de costos, específicamente en base a pedidos, para el control y registro de los costos de la preparación de sus platillos de comida –según los entrevistados, por desconocimiento del mismo-, menos como fuente de información que contribuya con la toma de decisiones gerenciales y permita un control de la gestión del negocio, lo cual indica que tanto los propietarios de estos negocios y los contadores de los mismos no están muy enterados y/o capacitados para hacer uso de las bondades de este subsistema o herramienta de información en la gestión del negocio.

Pues, en los últimos años el Perú entero –específicamente en la ciudad de San Vicente de Cañete- vive bajo el son de un increíble boom gastronómico. Como lo han puesto sobre la mesa los críticos, cocineros y analistas más reputados, este fenómeno culinario de sabor nacional tiene un importante potencial para promover el desarrollo económico inclusivo del Perú y para reafirmar nuestra identidad cultural.

La información obtenida de la situación actual de la gestión de las empresas del rubro restaurantes en este sentido, motivó el realizar este

trabajo de investigación para dar a conocer y difundir, la forma en que un sistema de contabilidad de costos, específicamente bajo pedidos apoya en la toma de decisiones y el control de la gestión.

Pues, toda empresa tiene como objetivo el crecimiento, la supervivencia, y la obtención de utilidades y/o niveles de rentabilidad; y para el alcance de éstos fines, la administración debe realizar una distribución adecuada de recursos basados en buena medida y entre otras cosas en información de costos; de hecho son frecuentes los análisis de costos realizados y que se debería hacerse para la adopción de decisiones tácticas, operativas y estratégicas, así como para la planeación y el control de los recursos financieros, económicos y de las actividades y para ello se empieza por tener un sistema de información.

Las empresas de este sector de manera particular, enfrentan una diversidad de conceptos de costos y gastos, los cuales sin un adecuado sistema de contabilidad de costos y específicamente por pedidos resulta muy difícil clasificarlos y distribuirlos unitariamente entre los productos terminados.

Cada empresa conoce con precisión su propio objetivo fundamental, para alcanzar una meta preestablecida, normalmente se pueden recorrer diversos caminos, algunos recogen algunas informaciones totalmente empíricas, otras establecen un plan preciso documentándose, con el fin de elegir y recorrer el camino más seguro y rápido para conseguir la meta

fijada. Cuanto mayor sea la importancia del objetivo debe ser mayor la atención en procura de éste.

No contar con un sistema de contabilidad de costos por pedidos en las empresas representa una gran debilidad en un contexto competitivo como el de hoy, es necesario que las empresas sean capaces de cuantificar sus costos con aceptable precisión y utilizar los recursos que posee con racionalidad y hacer un manejo eficiente de estos, y la posibilidad de tomar decisiones oportunas con respecto a los costos; esto genera una mejor gestión empresarial y facilita ofrecer al público los productos con precios adecuados.

En la medida que estas empresas controlen y registren eficientemente sus operaciones conocerá la generación de los costos que le ayudarán a obtener el mayor beneficio posible y minimizar sus costos, aspectos importantes para la toma de decisiones y el control de la gestión.

De esta manera se puede decir, que el sistema de contabilidad de costos por pedido contribuye en la toma de decisiones en las organizaciones de acuerdo a lo siguiente:

Es una de las bases para fijar los precios de venta de los productos.

- Al determinar los costos unitarios y totales y compararlos con los precios de venta, permitirá tomar decisiones sobre cuáles productos producir o cuales platos preparar y cuáles no.

Ayuda a la administración de las entidades para recibir los estados financieros en forma oportuna y proceder a su análisis.

Permite identificar los productos que contribuyen con los mejores niveles de utilidades y rentabilidad.

Determina un control sobre las funciones de producción, distribución y administración mediante el empleo de presupuestos.

Ayuda a la simplificación de procesos industriales o de operación.

Al relacionar los volúmenes de venta con los de producción y costos, ayuda a decidir ¿qué tanto producir?, ¿Cuánto vender?, ¿sería conveniente una expansión?, ¿es adecuado el presupuesto?, etc.

En cuanto a su contribución con el control de la gestión, está el apoyar con información para la elaboración de presupuestos operativos fundamentalmente y la evaluación del negocio no solo económica y financiera si no también operativamente.

Como puede observar, el contar ya con un sistema de contabilidad de costos por pedidos, además de que hará más productiva a la empresa, tendrá un impacto trascendente en la toma de decisiones y el control de la gestión de las mismas.

Por otro lado, con la vivencia del boom gastronómico es de pensar que la gran mayoría de empresas del sector deberían igualmente tener buenos resultados, los que deben ser medidos, evaluados y conocidos para mantenerlos o mejorarlos a través de una gestión del negocio adecuada y en ello apoya un sistema de contabilidad de costos, sobre todo por

pedidos de acuerdo a las características de producción y venta de los productos en este tipo de empresas.

Desde luego, las empresas objeto de estudio por no contar con información de costos que se obtienen de un sistema de contabilidad de costos, no pueden tomar mejores decisiones en aras de tener como resultado una buena gestión, reflejada en mejores niveles de rentabilidad, mayores ventas, mas productividad, logro de ventajas competitivas y comparativas. Así como que no se tendría información para ejercer un control o mejor control de las operaciones de producción de comida y de administración y ventas, que insinué un desarrollo y crecimiento sostenido, toda vez que a medida que el entorno económico cambia y las empresas crecen económica y financieramente –de darse esto- el sistema de contabilidad de costos por pedidos resulta de mucha utilidad debido a que proporciona la información necesaria para que los altos ejecutivos de la empresa tomen decisiones de gran importancia, en el proceso de producción de los bienes ofrecidos por la empresa, por ejemplo.

Finalmente, una de las directrices mayores de una moderna Dirección, es el de estar constantemente informada con los métodos de gestión, con el fin de implementar el instrumento más adecuado a las exigencias de la empresa y un adecuado y eficiente sistema de contabilidad de costos resulta ser el principal medio de información para una empresa, debido a que este reúne y clasifica los costos y los procesos que se realizan y los asigna al producto final.

Así se tiene que el objetivo principal de un sistema de contabilidad de costos es medir el costo de producir, desarrollar, vender y distribuir productos o servicios particulares, entre otros.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué forma el Sistema de Contabilidad de Costos por pedidos contribuye con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

a. ¿En qué medida el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

b. ¿En qué medida el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

c. ¿De qué manera el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

d. ¿De qué manera el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Conocer la forma en que un Sistema de Contabilidad de Costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes en la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

a. Establecer que a través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

b. Establecer qué a través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

c. Determinar como el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

d. Determinar como el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

#### **1.4. Justificación**

El estudio a realizar sobre el sistema de contabilidad de costos por pedidos en las empresa del rubro restaurantes, en la ciudad de San Vicente de Cañete, permitirá a los propietarios del negocio, a los contadores, a los responsables de la administración de los mismos, a los egresados, así como a la comunidad estudiantil de carreras relacionadas con el ambiente empresarial, tener una visión clara respecto al papel importante que juega en la gestión general de las empresas un sistema de contabilidad de costos y específicamente por pedido.

Pues, con la aplicación de un sistema de contabilidad de costos por pedidos, del cual carecen los restaurantes, pueden mejorar su operatividad, y podrían tener los responsables de su administración una base de apoyo para la toma de sus decisiones gerenciales y el control de gestión del negocio.

Por lo tanto, resulta de suma importancia la elaboración de un sistema de contabilidad de Costos por pedidos para la empresas del rubro restaurantes para que cuente con un sistema de control de costos lo cual ayudará a conocer de forma detallada el costo de cada una de las



operaciones que efectúa en el proceso de producción y el control de gestión del negocio.

### **1.5. Importancia**

La importancia del presente trabajo de investigación, radica en que su difusión en los escenarios académicos y empresariales, va a contribuir a tomar conciencia en quienes tienen la responsabilidad de apoyar el trabajo de dirección de un negocio y a la dirección misma, en el hecho que existe una herramienta fundamental como el sistema de contabilidad de costos por pedidos que puede ayudar indudablemente en la toma de decisiones y al control de gestión del negocio, que le permitirá funcionar de la mejor forma y crecer, en un mercado tan competitivo como es en el que se desenvuelven los negocios de preparación y expendio de comida, como los restaurantes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

El tema del sistema de contabilidad de costos aplicado a los restaurantes en el Perú, ha sido poco o nada estudiado, escrito o difundido, existiendo fundamentalmente bibliografía escrita en el extranjero y trabajos de este tipo colgados en internet en su gran mayoría por profesionales del exterior, los cuales se han tomado como referencia e inspiración para el desarrollo del presente trabajo.

En nuestro país, existe material especializado en el tema de los restaurantes, constituido por disposiciones legales que norman el funcionamiento de estas empresas y que en algunas circunstancias afectan los costos de estas en materia tributaria o laboral, dado que muchas de estas tienen la calidad de micro, pequeña o mediana empresa –en su mayoría-, pero que ello no quita que deban gestionarse bien por un lado y de contar con el o los sistemas de información pertinentes por otro lado.

Y entre los trabajos realizados, podemos mencionar:

Tesis: “Evaluación del proyecto de un restaurante de comida japonesa en el Food Court de la Universidad Francisco Marroquín” Guatemala – Autor; José Carlos Sarmiento.

<http://es.scribd.com/doc/61329172/Tesis-de-Un-Restaurante-de-Comida-Japonesa>.

Tesis: "Deficiencias en la gestión de los Restaurantes de la Av. Arancota y su Influencia en la calidad de servicios, Arequipa 2009" Universidad Nacional de San Agustín, Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Autor: Revilla Ancasi Jessenia Elizabeth.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-De-Restaurantes/168089.html>

Reglamento de los Restaurantes, Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR.

Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas. R.M. N° 081-94-ITINCI del 12.08.94

## **2.2. Bases epistémicas**

### **2.2.1. De los restaurantes**

En la antigüedad, las iglesias y los monasterios tenían por costumbres albergar a los viajeros y alimentarlos aceptando algunas donaciones a cambio. Esta situación fue aprovechada por comerciantes de la época para crear establecimientos especializados en la venta de comidas y bebidas. En Egipto también durante ese mismo período existían las posadas, donde se ofrecían habitaciones y comidas a los viajeros que se detenían con sus caravanas. A principio de la época moderna en el año 1658, se

introdujeron los carruajes en Inglaterra, impulsando este desarrollo de la transportación el auge de las posadas y tabernas.

El término "RESTAURANTE" es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765, en él se servían bebidas y comidas pero como algo distinto a las posadas, tabernas y casas de comida. Su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos. Eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos. Después de la revolución Francesa en 1789, la aristocracia arruinada, no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a éste nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número.

En Londres el primer restaurante que se abrió fue en 1873, en España y en otros lugares de lengua castellana también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas. Hoy la palabra "FONDA" designa a un restaurante, generalmente muy modesto.

El primer restaurante de Estados Unidos se llamó DELMONICO'S, siendo ubicado en la ciudad de Nueva York. Este establecimiento servía comidas y bebidas y, además poseía una cajera, fue el primero de una cadena de doce establecimientos DELMONICO'S.

Entre 1880 y 1890, FRED HARVEY y JOHN R. THOMPSON fueron los primeros en establecer las grandes cadenas de restaurantes. Para dar respuesta a la demanda de los numerosos restaurantes, en las grandes ciudades se vieron en la obligación de crear escuelas especiales donde se impartiera una enseñanza profesional para preparar personal práctico en las distintas tareas de estos establecimientos, desde personal subalterno, como: Cocineros, Camareros, Empleados de escritorio, etc., hasta personal superior como Maîtres, Chefs y Gerentes.

El negocio de los restaurantes fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42,600 restaurantes en todo Estados Unidos, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial. Los restaurantes para trabajadores y las pensiones servían rigurosamente carne con patatas. En 1919 el decreto de Volstead prohibió la venta de bebidas alcohólicas, lo que perjudicó enormemente a muchos restaurantes, cuyo beneficio mayor dependía de las ventas de licor. Esta medida forzó también a los propietarios a poner más énfasis en el control de los costes de la comida y en la contabilidad. En los años 20 las ciudades ya tenían suficientes automóviles como para que se incorporara al mercado un nuevo tipo de restaurante, estos incluían servicios para automovilistas. Hoy en día estos restaurantes con sus enormes aparcamientos, sus tradicionales camareras y llamativos

carteles luminosos prácticamente han desaparecido, ya que han sido reemplazados por los restaurantes de comida rápida. Servir comidas al momento, en forma eficaz y bien caliente, no es nada nuevo pero ello no quita el gran desarrollo que han tenido estos establecimientos.

Y esta situación no es ajena a nuestro país, de allí que este es un tipo de negocios que con el pasar de los años ha tomado gran auge, que cada vez más es reconocido internacionalmente por su comida, representando este rubro uno de los aportes importantes en nuestra economía.

### **2.2.2. Legislación para Restaurantes**

Tenemos:

Reglamento de los Restaurantes, Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR

Esta norma se establece de conformidad con el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Estado; la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística y la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de restaurante, así como, la Obligación de presentar la Declaración Jurada de cumplimiento de las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en

la preparación de comidas y bebidas. Así como los requisitos de infraestructura, equipo y servicios para las categorías de 1 a 5 tenedores así como la calificación de Turístico y demás.

Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas (R.M. N° 081-94-ITINCI del 12.08.94).

Resolución Ministerial que señala que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo.

Artículo 1°.- Los establecimientos que expenden comidas y bebidas deberán elaborar sus listas de precios y/o cartas de menús que entregan a los consumidores de forma tal que los precios que en ellas se consignan incluyan el Impuesto General a las Ventas y el recargo al consumo a que se refiere la Quinta Disposición Complementaria del Decreto Ley N°25988 Los consumidores no pueden ser obligados al pago de sumas o recargos, por concepto alguno, que no estén expresamente consignados en las listas de precios y/o cartas de menús.

Ley N° 16658. Los Hoteles, Restaurantes y Afines, Regularizarán la Aplicación del Recargo del 3% Adicional al 10% de Servicio Sobre las Facturas por Alojamiento y Consumo Efectivamente Pagadas por el Consumidor.

Esta es una disposición referida al pago adicional que hacen los clientes en beneficio de los trabajadores y que finalmente administra

el empleador bajo sanciones administrativas y pecuniarias según el mismo dispositivo.

### **2.2.3. De la Contabilidad de Costos**

#### **a.- Evolución y desarrollo de la contabilidad de costos**

El contenido y alcance de la contabilidad de costos ha ido evolucionando considerablemente desde finales del siglo XIX, cuando se le reconoce como una disciplina contable diferenciada con carácter científico.

El proceso evolutivo sufrido por esta disciplina ha sido paralelo a la historia de las organizaciones, su tecnología y entorno. La contabilidad de costos surgió y se desplegó para atender a las nuevas necesidades de información planteadas por las empresas industriales básicamente emergidas de la Revolución Industrial, que la Contabilidad General por sí sola – con su teoría de la partida doble como basamento fundamental – no pudo satisfacer.

Calcular los costos de producción de bienes y/o servicios en una empresa ha sido casi una necesidad básica a la hora de hacer una planeación y controlar el objeto social, y se ha convertido también en la herramienta más eficaz a la hora de determinar la viabilidad de un negocio cualquiera que este sea.



Es por esto que este enfoque de la contabilidad ha adquirido tanta importancia a través de todos los tiempos que hoy se le considera al costo como uno de los aspectos tan importante que incluso es base en el establecimiento de estrategias empresariales.

El surgimiento de la contabilidad de costos se ubica en una época antes de la Revolución Industrial pero a partir de esta comenzó su desarrollo. Ello por la información que registraba y manejaba, tendía a ser muy sencilla, puesto que los procesos productivos de la época no eran tan complejos. Estos consistían en un empresario que adquiría la materia prima; luego ésta pasaba a un taller de artesanos, los cuales constituían la mano de obra a destajo; y después, estos mismos últimos eran los que vendían los productos en el mercado. De manera que a la contabilidad de costos sólo le concernía estar pendiente del costo de los materiales directos, en aquella época.

Con el pasar de los años los dueños de empresas sintieron la necesidad de no solo contar con la información de los costos de los materiales en la fabricación o producción de sus productos y/o servicios sino que sintieron la necesidad de conocer de igual forma los costos de la mano de obra y los demás costos como los costos indirectos de producción y es

así como la contabilidad toma un nuevo matiz, al administrarse prácticamente los tres elementos del costo dentro de la empresa con lo cual era de esperarse se iba a tener mayor información sobre el costo y como la empresas se desenvuelven en un ambiente complejo y agresivo de competitividad plena, cada quien iba generándose información en función a la toma de decisión que quería adoptar de allí que la contabilidad de costos emite información de acuerdo al propósito de uso de esta y ello marca un desarrollo importante en la teoría sobre la contabilidad de costos. Teoría que a pesar de tener muchos años y sobre la cual se van creando nuevas técnicas criterios y procedimientos pues sigue siendo útil aun cuando se le cambie de nombre como contabilidad administrativa, contabilidad de gestión, contabilidad de dirección, contabilidad estratégica y aun cuando se creen métodos novedosos de costeo porque en muchos casos estas nuevas tecnologías resultan antieconómicas para la gran mayoría de empresas sobre todo en el Perú que resultan inaplicables.

#### **b.- Definición de la Contabilidad de Costos**

La contabilidad de costos es un sistema que permite registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, Interpretar e informar de los costos de producción, administración y financiamiento de

una empresa en particular a margen de sus peculiaridades, constituyéndose por ello en una teoría general y universal de aplicación. Este tipo de contabilidad emite por su finalidad, información oportuna y confiable, las cuales se posibilitan gracias a los avances de la informática y a los diversos programas elaborados en el área contable en algunos casos.

Para CUEVAS, VILLEGAS Carlos F. (2007) "La contabilidad de costos se relaciona con la información de costos para uso interno de la gerencia y ayuda de manera considerable a la gerencia en la formulación de objetivos y programas de operación en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes.

### **c.- Características la Contabilidad de Costos.**

La contabilidad de costos tiene las siguientes características:

- Registra las operaciones referidas a la gestión puramente interna de la empresa.
- Se exterioriza mediante el registro en el momento en que se verifican hechos relacionados con la fabricación o producción de productos o servicios desde que son insumos hasta producción terminada o servicios prestados.
- Tiene como objetivo fundamental determinar el costo total y el costo unitario de productos, servicios, procesos, funciones o

centros de costos, y estos posibilitan el planeamiento y mejor control de las operaciones, entre otros aspectos.

- Se funda en el criterio de que el sistema interno de contabilidad de costos, depende de cada empresa e información que necesita.

- La información que produce es para la dirección y/o administración del negocio exclusivamente.

- Proporciona datos analíticos, los muestra por producto, servicios, procesos, funciones o centros de costos, posteriormente sintetizados pasan a la contabilidad financiera para su registro. La información que produce es más rápida que la patrimonial.

- Emplea exclusivamente las cuentas de análisis de costos, se llevan en mayores auxiliares, algunos se hallan chequeados en cuentas del mayor principal.

#### **d.- Objetivos de la Contabilidad de Costos.**

Los objetivos de la contabilidad de costos fundamentalmente son:

- Determinar el costo unitario y total de producción y operación, así como el valorar los inventarios y medir resultados.

- Proporcionar información para la planeación y el control de las actividades y/o operatividad de la empresa.

- Brindar información especializada para la toma de decisiones en general de carácter económico, administrativo, financiero, medición de ingresos, políticas de comercialización, etc.
- Son un conjunto de objetivos de los que podrían derivarse otros más específicos como:
  - Brindar información para establecer precios de ventas.
  - Brindar información para elaborar programas de reducción de costos
  - Brindar información para establecer políticas de administración de la producción.

#### **e.- Clasificación de los costos**

A continuación describiremos las siguientes:

- ◆ De acuerdo con la función en la que se incurren en la empresa:

**Costos de producción.-** Son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados o en la prestación de servicios.

**Costos de distribución o venta.-** Son los que se incurren en el área que se encargan de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; por ejemplo: la publicidad, comisiones.

**Costos de administración.-** Son los que se originan en el área administrativa y para el funcionamiento de la empresa, como sueldos, teléfono, oficinas generales.

**Costos financieros.-** Son todos aquellos generados por las fuentes de financiamiento obtenidos por la empresa, y están referidos a los intereses.

La clasificación anterior tiene como finalidad agrupar los costos por funciones que faciliten cualquier análisis que se pretenda realizar.

- ◆ De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto u objeto de costos:

**Costos directo.-** Es el que se identifica plenamente con una actividad, departamento, servicio o producto, por ejemplo; el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas es un costo directo para el departamento de ventas; la materia prima es directa para el producto.

**Costos indirectos.-** Es el que no se puede identificar con una actividad determinada, u objeto de costo; por ejemplo: la depreciación de la maquinaria, o el sueldo del jefe del departamento de producción, algunos costos son duales pues el sueldo del jefe del departamento de

producción es directo para los costos del área de producción pero indirecto para el producto o el servicio.

◆ De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:

**Costos históricos.-** Son los que se incurrieron en un determinado periodo, por ejemplo los costos de productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso.

**Costos predeterminados.-** Son los que se estiman o presupuestan con bases estadísticas y/o con métodos de manera rigurosa y se utilizan para elaborar presupuestos, caso costos estándar.

◆ De acuerdo con el tiempo en que se enfrentan a los ingresos:

**Costos del periodo.-** Son los que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios; por ejemplo: alquiler de las oficinas de la compañía cuyo costo se lleva en el periodo en que se utilizaran las oficinas, sin importar cuando se venden los productos.

**Costos del producto.-** Son los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir son los costos de los productos que se han vendido sin importar el tipo de venta ya sea a crédito o al contado, de tal suerte que los

costos que no contribuyeron a generar ingresos en un periodo determinado, quedaran como inventariados.

◆ De acuerdo con la autoridad sobre su ocurrencia:

**Costos controlables.-** Son aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no; por ejemplo: los sueldos de los directores de ventas en las diferentes zonas, son controlables por el director general de ventas; el sueldo de la secretaria por jefe inmediato.

**Costos no controlables.-** En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurren; tal es el caso de la depreciación de los equipos para el supervisor, ya que el costo por depreciación fue una decisión tomada por la alta gerencia.

◆ De acuerdo con su comportamiento o volumen de producción:

**Costos variables.-** Cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen de producción o servicios dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas; por ejemplo la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción y las comisiones de acuerdo a las ventas.



**Costos fijos.-** Son los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo los sueldos, la depreciación en línea recta, el alquiler del edificio, etc.

◆ De acuerdo con la importancia sobre la toma de decisiones:

**Costos relevantes.-** Se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte; también se les conoce como costos diferenciales por ejemplo cuando se produce la demanda de un pedido especial existiendo la capacidad ociosa; en este caso los únicos costos que cambian si se acepta el pedido son los de materia prima. La depreciación del edificio se mantiene constante porque los primeros son relevantes y el segundo es irrelevante para la toma de decisiones.

**Costos irrelevantes.-** Son aquellos que permanecen inmutables sin importar el curso de acción elegida. Esta clasificación nos ayudara a segmentar las partidas relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.

◆ De acuerdo con el tipo de costos incurrido:

**Costos desembolsables.-** Son aquellos que implicaron una salida de efectivo, por lo cual pueden registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos

costos se convertirán más tarde en costos históricos; los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas.

**Costos de oportunidad.-** Es aquel que se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia de otro tipo de opción que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

◆ De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad:

**Costos diferenciales.-** Son aquellos aumentos o disminuciones en el costo total o el cambio en cualquier elemento del costo generado por una variación en la operación de la empresa.

Estos costos son importantes en el proceso de la toma de decisiones y pueden ser:

- **Costos decrementales.-** Cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación reciben el nombre de costos decrementales por ejemplo el hecho de eliminar una línea de la composición actual de las empresas ocasionara costos decrementales.

- **Costos incrementales.-** Son aquellos en que se incurren cuando las variaciones en los costos son ocasionados por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa; por ejemplo típico se presenta cuando se introduce una nueva línea en la composición existente, lo que trae como consecuencia la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.

◆ De acuerdo con su relación a una disminución en actividades:

**Costos evitables.-** Son aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de tal forma que si se elimina el producto o el departamento, dichos costos se suprimen; por ejemplo el material directo de una línea que será eliminado del mercado.

**Costos inevitables.-** Son aquellos que no se suprimen aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa, por ejemplo si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificara.

Las clasificaciones enunciadas son las más importantes, tanto desde el punto de vista contable como económico; sin embargo pueden existir otras que dependerán del

punto de vista desde el cual parta para una nueva clasificación.

#### **f.- La Contabilidad en las organizaciones**

Según Horngren (2002). Desde un punto de vista genérico, la contabilidad en las organizaciones constituye una herramienta de suma importancia para que los directivos puedan, por una parte, administrar cada una de las actividades o áreas funcionales de las que son responsables, y, por la otra, coordinar las actividades o funciones dentro de la estructura organizativa como un todo, por ende la contabilidad subyace como un valioso dispositivo de la normalización de los resultados, uno de los mecanismos de control con que cuentan las organizaciones para coordinar su trabajo. Los resultados de las actividades o funciones de la organización son normalizados a través de los sistemas de planificación de acciones y control del rendimiento, que se encargan tanto de la formulación de la estrategia como del control de gestión y las operaciones.

En esencia, proporciona los datos necesarios para elaborar los informes internos y externos sobre los cuales convendrían sustentarse las decisiones que se toman en el seno de las empresas y fuera de ellas. Los reportes internos rutinarios y no rutinarios son usados por los

directivos de los distintos niveles de la organización para la adopción de decisiones a corto plazo (tácticas, operativas) y a largo plazo (estratégicas); en tanto que, los reportes externos producen información para que accionistas, proveedores, entidades financieras, organismos reguladores, gobierno y público en general tomen decisiones con disímiles propósitos, según su vinculación con la empresa. Lo cual, dicho sea de paso, se corresponde con el paradigma de utilidad de la ciencia contable para el que la contabilidad ha de constituir una fuente de información útil en el proceso de toma de decisiones.

#### **g.- Los costos y el sistema de información gerencial**

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.

#### **h.- El papel de la contabilidad de costos en la toma de decisiones**

Las empresas constantemente se encuentran ante situaciones difíciles que requieren de una toma de decisiones rápida, actual y eficaz para resolver problemas o bien para poder evitarlos en un futuro, para los administradores, el proceso de toma de decisiones es sin duda una de la mayores responsabilidades, por ello es importante que hablemos de contabilidad de costos, porque desde un punto de vista muy personal, ésta es un punto clave para el buen funcionamiento adecuado de una empresa, ya sea industrial, de servicios o comercial.

Dentro de cualquier tipo de empresa uno de los factores importantes es por ejemplo un buen control de costos, tanto de producción, operativo y financiero. Esto se realiza como un esfuerzo para tratar de obtener una producción o servicio de calidad, gastando la menor cantidad de dinero que sea posible, lo anterior conducirá a la empresa a ofrecer a sus clientes precios razonables y quizá mejor que los de la competencia y lógicamente alcanzar los niveles de utilidades y rentabilidad deseada por los inversionistas.

## **i.- De los elementos y determinación del costo.**

### **◆ Costo de producción**

El costo de producción está formado por la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de producción, llamados gastos de fabricación o gastos generales de producción en las empresas típicas de manufactura, sin embargo en las empresas de este tipo como los restaurantes, que siendo la finalidad fundamental la prestación de servicios, utiliza estos tres elementos del costo.

#### **▪ Materiales**

Es el primer elemento del costo y activo que habrá que controlar de manera adecuada por ser uno de los bienes más importantes dentro de este tipo de negocios, dado su carácter de perecederos de algunos de ellos que no solo tienen su tratamiento, efectos administrativos, contables financieros, sino también tributarios.

Los materiales se definen como aquellos bienes que son usados para transformarlos en productos terminados, y en este caso serán los utilizados para la preparación de los diferentes platillos de comida.

Los materiales se clasifican en: materiales directos y materiales indirectos, estos últimos incluidos

dentro del tercer elemento del costos: costos indirectos de producción.

Los materiales directo, constituyen el elemento básico, principal y fundamental de la producción o servicio, que es sometido a un proceso de transformación de forma o de fondo con el propósito de obtener un producto o servicio terminado. Se caracteriza por ser fácilmente identificable y cuantificable en el producto o servicio producido.

En este tipo de negocios, la gran mayoría de materiales son de carácter perecederos, debiendo existir un control adecuado sobre los mismos y políticas de costeo que incluyan en el mismo, costos derivados de estas circunstancias.

Para ello existen, los sistemas de control de inventarios periódico y perpetuo, así como fórmulas de costeo, establecidas por las normas contables pertinentes, para su valorización tanto en sus ingresos como salidas.

- **Mano de obra**

CHARLES HONGREN, (2009) la define "como la mano de obra está directamente involucrada en la



producción de un artículo terminado, la cual puede ser fácilmente rastreada en el producto y representa un costo de mano de obra importante en su producción”.

La mano de obra se clasifica como mano de obra directa y mano de obra indirecta, y lo que a la contabilidad de costos le interesa es cuantas horas hombre trabajo este personal y/o cuantos platillos de comida elaboro, de tal forma que por su trabajo habrá que retribuirles económicamente, dando lugar con ello a costos mano de obra directa y costos mano de obra indirecta.

Los sueldos, las prestaciones y demás obligaciones provenientes de personal que participan directamente en la elaboración y/o preparación de los platillos de comida, y que se pueden identificar y cuantificar plenamente con los mismos, se clasifica como costo de mano de obra directa y pasan a integrar el segundo elemento del costo de producción.

Los sueldos, las prestaciones y demás obligaciones que se pagan al personal de apoyo a la producción y que no se pueden identificar o cuantificar

plenamente con la elaboración de los platillos de comida, se clasifican como costo de la mano de obra indirecta y se acumulan dentro de los costos indirectos de producción.

Entre los objetivos del control de la mano de obra, podríamos mencionar:

Control de los antecedentes de moralidad y capacidad de todo el personal que preste sus servicios en la empresa; de su desarrollo en el curso de la organización misma: su puntualidad y asistencia; salarios, promociones e incentivos a que se haya hecho acreedor; cambios de puesto, vacaciones; así como también de las causas de su separación final, cuando ésta llegara a ocurrir.

Pago puntual de los sueldos, salarios, percepciones extraordinarias y demás prestaciones a que sea acreedor cada uno de los miembros del personal de la empresa, efectuadas las deducciones que procedan en cada caso.

Distribución y aplicación de los salarios devengados por los operarios de los centros de producción a las diferentes órdenes, procesos, etc., y análisis de los distintos conceptos de trabajo directo e indirecto.

Control de la mano de obra devengada en cada centro de costos y de su relación con los volúmenes de producción o actividad, de manera que pueda mantenerse esta erogación dentro de ciertos límites de magnitud y proporcionalidad, evitando, en la medida de las circunstancias, tiempos ociosos, bajos rendimientos y deficiencias en el trabajo, que redunden en erogaciones injustificadas y en un mayor costo de la operación fabril.

Análisis de los tiempos empleados en cada operación particular, que sirva de base para la fijación posterior de normas de eficiencia.

Planes de previsión social, prestaciones e incentivos, que tiendan a estimular el mayor rendimiento y la superior eficiencia de todos los trabajos desarrollados, traduciéndose en mayores volúmenes de producción, productos y servicios de mayor calidad y en el abatimiento de los costos generales de producción y operación.

La contabilidad de costos para la mano de obra exige una adecuada comprensión de la clasificación de los trabajadores de la producción, específicamente de quienes están involucrados

directamente en la preparación y/o elaboración de los platillos de comida, lo cual se va a reflejar en el registro y contabilización de estos costos.

Asimismo, se debe mencionar que la clasificación de mano de obra directa o indirecta, está en función a la clasificación que determine otorgarles la gerencia de la empresa para efectos de costeo.

La importancia del control del elemento humano en las empresas crece día a día y su disciplina, eficiencia e iniciativa son condiciones determinantes del volumen y calidad de los productos elaborados; de aquí que este factor, cuya remuneración, en su mayor parte, pasa a integrar el segundo elemento del costo de producción, tenga una importancia vital y requiera la atención debida de los diferentes aspectos involucrados en su organización administrativa, control contable y problemas contables específicos.

La legislación laboral de los trabajadores en este tipo de empresas –restaurantes- es la misma que se aplica para un trabajador en términos generales, con la excepción que en estos casos existe un dispositivo legal que norma sobre el cobro y pago de

propinas para los trabajadores de atención al público en los restaurantes.

▪ **Costos Indirectos de Producción**

Para HORGREN, Charles, (2007), manifiesta que “Son todos los costos que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos”.

Aunque los gastos de venta, generales y de administración también se consideran frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de producción pero finalmente si del producto como costo total del mismo.

Por lo tanto, estos son los costos que nos permiten dar la forma final a un producto aunque no son identificados plenamente pero ayudan a la elaboración, quizás son los que dan el terminado que se requiere para cada producto.

Es el tercer elemento que debe incluirse en la determinación del costo unitario de producción y/o preparación de platillos de comida y total de un bien y/o servicio, cuyo procedimiento de determinación significa aplicar un determinado criterio de varios

establecidos en la teoría de la contabilidad de costos, que son aplicable –según criterio adoptado por la gerencia- a toda empresa en la cual se tenga que determinar el costos y sobre los cuales se debe establecer los controles pertinentes tanto contable, financiero, como administrativamente, excepto en las empresa comerciales dado la naturaleza de su actividad comercial.

MOLINA, Antonio (2007), señala que: “los objetivos del control de los Costos Indirectos de fabricación o producción de bienes y/o de servicios son:

- Evitar el desperdicio de los materiales indirectos
- Evitar el exceso de la mano de obra indirecta
- Procurar el mejor aprovechamiento de los servicios que se emplean (agua, luz, seguro, energía, etc.)
- Facilitar la elaboración y el control de los presupuestos de la fábrica.
- Procurar la correcta aplicación de los costos indirectos a la producción efectuada.
- Buscar la reducción de los costos excesivos mediante el análisis sistemático y permanente”.

Según Zapata, Pedro (2007) los CIF se caracterizan porque:

- Son complementarios pero indispensables:

Los componentes indirectos resultan fundamentales en el proceso de producción; sin ellos no se podrían concluir adecuadamente un producto, lote o parte de éste.

- Son de naturaleza diversa:

Están constituidos por bienes fungibles y permanentes, suministros que incorporan al producto y otros que sirven para mantenimiento y limpieza, servicios personales, servicios generales de distinta índole.

- Son prorrateables:

A diferencia de los costos directos, que son fácilmente rastreables, los CIF necesitan mecanismos idóneos de distribución, dada la naturaleza y variedad de sus componentes requieren un control exigente y adecuado.

- Son aproximados:

Generalmente no se pueden valorar y cargar con precisión a los productos en proceso debido, entre otras razones, a que una orden de trabajo

puede iniciarse y terminar en cuestión de horas o días, en tanto que los CIF reales se identifican a fin de mes, por lo que conviene asignarlos mediante aproximaciones razonables.

Justamente, el problema consiste en determinar cuánto de este concepto de costo conforma el costo total incurrido en un periodo determinado corresponde a cada una de las variedades de los platos preparados en un periodo determinado y cuanto específicamente a un plato preparado en dicho período, procedimiento que podría llevarse a cabo trabajando con una información a costos reales o históricos o predeterminados.

A tal efecto, se usara una tasa de asignación o un procedimiento de proporcionalidad, en función de una base de asignación y/o distribución ya establecida en la teoría de costos u otra que se origine por el concepto de costos a asignar, caso concepto de costos luz: se asignara en base a número de focos o florecientes y/o en base a kilowatts consumidos, en caso que exista una departamentalización en la producción de los platos de comida preparados, sin que ello signifique que el



sistema de costeo es por procesos, se aplicara el método directo, secuencial o reciproco y como siempre corresponderá a la gerencia de la empresa determinar cuál de ellos adoptar como criterio y procedimiento de costeo.

En la medida que se utilice información presupuestada o estimada, implicaría que la tasa de asignación será la predeterminada, hacia el final del periodo se analiza la diferencia entre los costos generales reales y los aplicados y se hacen los ajustes a que haya lugar contablemente, sin embargo para efectos gerenciales y/o de fijación de precio de venta, esta diferencia se analizará para establecer el efecto positivo o negativo en las utilidades y/o rentabilidad de la empresa, en este caso el restaurante.

Ahora, la tasa de asignación en base a información real o histórica y/o predeterminada se establece del siguiente modo:

Costos Generales de Fabricación = tasa de asignación

Volumen de Producción

Cabe indicar que el volumen de producción representa el nivel de actividad de producción que puede trabajarse en función de costo de materiales directos, costo mano de obra directa, costo primo, horas hombre, horas máquina, dependiendo de lo que decida la gerencia utilizar previa evaluación y estudio pertinente.

La Tasa de asignación, es el factor para aplicar los costos generales de elaboración y/o preparación de la variedad de platillos, es decir es el cociente de dos cantidades reales o predeterminadas o presupuestadas para el período contable correspondiente.

**Las bases de asignación antes mencionada, y con las cuales se puede representar el volumen de producción, considerado también nivel de actividad, en términos de la teoría general de la contabilidad de costos, se establece los siguientes:**

- **Volumen de Producción.-** Si la empresa produce un solo producto o si los varios productos que produce son relativamente homogéneos en cuanto a las características de

producción, en especial en cuanto al tiempo necesario para su producción, la capacidad representativa del nivel de producción se puede expresar simplemente en número de unidades de producto.

- **Horas de Mano de Obra Directa.-** Si la producción es variada y heterogénea, se puede tomar como común denominador las horas de mano de obra directa correspondientes a la capacidad seleccionada.
- **Costo de Mano de obra Directa.-** Si no existen diferencias considerables en la remuneración por hora de los trabajadores directos, en lugar de usar horas de mano de obra directa como común denominador, se puede usar simplemente el costo de la mano de obra directa. Este método tiene la ventaja de que la información del costo de mano de obra correspondiente a cada variedad de platillo de comida preparado, se extrae directamente de las hojas de costos previamente determinado.

- **Horas máquina.-** Si la producción está altamente mecanizada, en lugar de hora o costo de mano de obra directa, se prefiere expresar la capacidad en horas máquina, pues se considera más lógico que las variedades de platillos de comida, absorban los costos generales en proporción a las horas máquina que requieren o han requerido para su elaboración.
- **Otras Bases.-** Las anteriormente descritas son las bases más usadas para el cálculo de la tasa de asignación. No obstante, se puede usar también como base el costo de los materiales directos, o una combinación del costo de los materiales con el costo de la mano de obra directa, llamada costos primo, si la empresa juzga que la ocurrencia de los costos indirectos de producción guardan relación principalmente con estos factores o elementos del costo, los adoptara como criterio de asignación.

Por otro lado, si la empresa decide adoptar un procedimiento de costeo basado en la

departamentalización de su proceso de elaboración y/o preparación de los platillos de comida, en este caso la teoría general de la contabilidad de costo le ofrece la técnica de costeo, métodos de asignación de los costos generales de producción, a saber: el método directo, el método secuencial o escalonado y el método recíproco o algebraico.

Ahora, los criterios o principios de asignación de los costos generales de producción son: causa-efecto, capacidad para soportarlos, beneficios recibidos y justicia o equidad, los mismos que marcan la pauta procedimental para la asignación de los costos indirectos de producción que no son fácilmente rastreables al objeto de costos.

#### ◆ **Los costos de operación**

Los costos de operación son los costos del periodo. Los costos de operación no son exclusivos de ningún país. Los gastos reales pueden variar de un país a otro o incluso de un lugar a otro. Dentro de una industria o empresa, es sin embargo, difícil de encontrar un negocio que no tenga ningún tipo de gastos de funcionamiento. Incluso las empresas de Internet, en la que los gastos de funcionamiento pueden reducirse a menudo, es casi imposible eliminarlos completamente.

El cálculo de los costes de explotación se considera esencial para una planificación racional de los negocios. Cuando estos costos no están debidamente presupuestados, una empresa puede verse afectada negativamente. La falta de planificación aumenta el riesgo de que una empresa no pueda mantener fondos suficientes para funcionar adecuadamente.

▪ **Costos de administración**

Comprenden a todos los necesarios para llevar adelante tareas de planificación, coordinación, control y servicios operativos de soporte al funcionamiento de la organización. Incluyen costos de la dirección general de la empresa, sistemas, administración de recursos humanos, finanzas, contabilidad, etc.

Los Costos de Administración, Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa.
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.

- Papelería e insumos propios de la administración
- **Costos de Comercialización o ventas o distribución**

Están representados por las erogaciones necesarias para impulsar la venta de bienes o servicios, caso secretaria, entregar o vender los productos o servicios y cobrarlos. Se trata de los costos de las acciones de publicidad, promoción, venta, marketing, investigación de mercado, etc., cuya finalidad es desarrollar la función estrictamente comercial de la compañía, independientemente del origen de los bienes o servicios que se vendan (comprados o elaborados por la propia organización).

Los Costos de Comercialización, son los costos que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo sueldos y cargas sociales del personal del área comercial, comisiones sobre ventas, fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería, seguros por el transporte de mercadería, promoción y publicidad, servicios técnicos y garantías de post-ventas.

#### **2.2.4. Del sistema de contabilidad de costos por pedidos**

##### **a.- Sistema de costos**

Para ROMERO LÓPEZ Javier, (2007) "Un Sistema de Costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades"

Por lo tanto, es la metodología de registrar los costos y/o gastos para la obtención de un producto en este caso los platillos de comida que el restaurante prepara y vende, esto nos permite mantener un control permanente tanto en materia prima, producto en proceso, producto terminado, así como el control de desperdicio llegando a la eficiente toma de decisiones por quien lo está dirigiendo.

Es fundamental contar con un sistema de costos que permita conocer el costo unitario de cada plato de la cartilla o menú, tomando en cuenta que los productos en este tipo de negocios, se caracterizan por el escaso ciclo de vida del producto -ya que es altamente perecedero- con lo cual, si sumamos a esta característica las pérdidas que se producen por mermas, cocción de los alimentos, limpieza, y demás, el no tener un análisis exhaustivo del costo unitario que considere todas estas variables para incluirlas como un costo más, se obtendrán márgenes de rentabilidad distorsionados.

Asimismo, dentro de un establecimiento gastronómico, por más pequeño que sea, hay una cantidad de costos fijos importantes, que se producen más allá de la venta o no de los productos,



por el solo hecho de tener abierto al público el local. Por lo tanto, si no hay un flujo de demanda adecuado, se hace difícil cubrir estos costos; situación en que muchos empresarios del sector se ven tentados a cerrar el negocio o subir los precios de la carta o el menú, lo que puede ser más contraproducente aún.

De allí la importancia de conocer los costos unitarios elaborando recetas de todos los productos a vender, cuyos costos (variables + fijos) le van a permitir manejar los precios por producto haciendo un mix de aumentos que no encarezca toda la carta y sea atractiva al cliente ya que trabajar con precios de mercado a ciegas ayuda pero distorsiona los resultados reales del negocio no permitiendo detectar debilidades en la determinación de los costos y márgenes de utilidad.

#### ◆ **Clases de Sistemas de contabilidad de Costos**

Existen diferentes formas de clasificar los sistemas de costos, pero estos sistemas deben ceñirse estrechamente a la estructura orgánica de la empresa, al proceso de producción y al tipo de información requerida por los ejecutivos o dueños de la empresa.

En este caso estamos hablando de:

- Sistema de Costos por Órdenes de Producción o pedidos, y,
- Sistema de Costos por procesos.

◆ **Definición de sistema de contabilidad de costos**

Un sistema de contabilidad de costos implica un conjunto de registros y cuentas especiales que partiendo de la recolección de información, posteriormente es usada para determinar el costo que se ha de asignar al objeto de costo, llámese un producto, una orden de producción, un proceso o departamentos, un proyecto, o como en este caso un platillo de comida de menú o a la carta.

◆ **Objetivos de un sistema de contabilidad de costos**

Dentro de los objetivos de un sistema de contabilidad de costos se encuentran:

- Fijar pautas a las que se someten los procedimientos de asignación de costos.
- Determinar los criterios a aplicar en la distribución y prorrateo de los gastos.
- Establecer la oportunidad o fecha en que deben ser calculados los costos, las modalidades de cálculo, las bases que se pueden utilizar, como tienen que ser tratados ciertos costos, forma de determinar los costos totales y

unitarios, así como la metodología para la presupuestación de costos y determinación de estándares.

#### **b.- Sistema de costos por pedidos**

##### **◆ Antecedentes del sistema de Costos por pedidos**

Un sistema de contabilidad de costos por órdenes o pedido de producción se lleva en empresas donde cada producto o grupo de productos se producen de acuerdo con las especificaciones que solicita el cliente, y la mano de obra e inversiones en activo fijo que tiene la empresa le permite cubrir las necesidades de los clientes. Estas empresas, para iniciar la actividad productiva, requieren emitir una orden de producción específica, la cual deberá contener entre otras cosas: el número de la orden, la cantidad y característica de los productos que deben elaborarse. En el caso de restaurantes, la función de la orden de producción por pedido la cumple la comanda, que es el documento donde se registra el pedido del cliente respecto a lo que desea servirse.

Se establece este sistema cuando la producción puede ser de un carácter ininterrumpido, lotificado, diversificado, que responda a órdenes e instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios productos o un conjunto similar de los mismos. Para el control de cada partida de productos se

requerirá por consiguiente, la emisión de una orden de producción o comanda.

Luego en función de los materiales directos o indirectos utilizado en la preparación de los platillos de comida solicitados se establecerán los respectivos costos de cada platillo o de los platillos preparados y vendidos en un periodo determinado, esa información se acumula en el documento llamado hoja de costos, donde se registrará el costo de los materiales directos, costo de mano de obra directa así como los costos indirecto de preparación de dichos platillos.

Para GOMEZ B. O. (2008), "El Sistema de Costos por Órdenes de Fabricación, también conocido con los nombres de Costos por Órdenes de Producción, lotes de trabajo, o por pedido de los clientes, es propio de aquellas empresas cuyos costos se puede identificar con el producto, en cada orden de trabajo en particular, a medida que se van realizando las diferentes operaciones de producción en este orden específico".

Para CHAMBERGO Isidro, (2007) "El sistema de órdenes de producción se implanta en aquellas industrias donde la producción es unitaria, o sea que los artículos se producen por lotes de acuerdo con la naturaleza del producto".

#### ◆ **Objetivos de un sistema de contabilidad por pedidos**

Entre otros:

- Calcular el costo de producción de cada pedido o lote de bienes que se elabora.
- Mantener en forma adecuada el conocimiento lógico del proceso de manufactura de cada artículo.
- Mantener un control de la producción.
- Contar con información para futuros trabajos.

#### ◆ **Características del sistema de contabilidad costos por pedidos**

- La unidad de costos es la orden de producción o de trabajo.
- Se separa cada uno de los elementos del costo para cada orden de trabajo, terminada o en proceso.
- Se usa cuando la producción consiste en trabajos a pedido; también se utiliza cuando el tiempo requerido para fabricar una unidad de producto es relativamente largo y cuando el precio de venta depende estrechamente del costo de producción.
- Acumulación de costos reales o predeterminados por cada orden de pedido y hoja de costos.

- La fabricación está planeada para proveer a los clientes de un determinado número de unidades, o a un precio de venta acordado.
- Necesita una orden numerada de los productos que se van a producir y se van acumulando los materiales, la mano de obra directa y los gastos indirectos de producción.
- Cada trabajo representa distintas especificaciones de fabricación (periodo de tiempo para la fabricación, recorrido de la producción, maquinas a utilizarse, etc.)
- El costo de trabajo es una base para hacer una comparación con el precio de venta y sirve como referencia para futuras cotizaciones de precios en trabajos similares.
- La determinación de los costos es sencilla para entenderse.

◆ **Ventajas de un sistema de contabilidad de costos por pedidos.**

- Da a conocer con todo el detalle el costo de producción de cada orden de producción.
- Pueden hacerse estimaciones futuras con base a los costos anteriores.
- Pueden saberse que pedidos han dejado utilidad y cuáles son las que generan pérdidas.

- Esta ventaja es correlativa de las anteriores, pues se conoce con todo detalle el costo de producción; por lo tanto, será fácil hacer estimaciones futuras con base en los costos anteriores.
- Al conocer el valor de cada producto, se puede saber la utilidad.
- Controlar las operaciones, aun cuando se presenten diversas producciones diferentes entre sí.
- La elaboración no es necesariamente continua, por lo tanto, el volumen de producción es más susceptible de planeación y control en función de los requerimientos de cada empresa.

◆ **Desventajas de un sistema de contabilidad de costos por pedidos.**

Este sistema de contabilidad de costos, así como tiene ventajas también tiene algunas desventajas, tales como:

- Su costo administrativo es muy alto, debido a que se requiere una gran labor para obtener todos los datos en forma detallada, los mismos que deben aplicarse a cada orden de producción.
- En virtud de esa labor meticulosa, se requiere mayor tiempo para precisar los costos de producción, razón por la

cual los que se proporcionan a la dirección posiblemente resulten extemporáneos.

- Existen ciertas dificultades en cuanto al costo de entregas parciales de productos terminados, ya que el costo total de la orden se obtiene hasta el final del periodo de producción.

- La información que requiere la gerencia es lenta y a veces extemporánea.

◆ **Tratamiento de las unidades dañadas, defectuosas y materiales de desecho y desperdicios.**

Ahora, en este sistema de contabilidad de costos por pedidos, se presentan situaciones especiales que tienen una incidencia contable, gerencial, administrativa y tributaria, como es el caso de las unidades dañadas y unidades defectuosas.

Según Polimeni (2005). Para este análisis, se aplicaran las siguientes definiciones:

- **Unidades dañadas**

Son las unidades que no cumplen con los estándares de producción y que se venden por su valor residual o que se descartan –dependiendo el tipo de producto-. Al descubrir las unidades dañadas, estas se sacan de la producción y no se efectúa trabajo adicional en ellas.



Según Polimeni R. (2005) clasifica el deterioro como normal y anormal. Describe el deterioro normal como el que resulta de métodos de producción eficientes. Además, considera que los costos de este deterioro son costos inevitables en la producción y son, por lo tanto, tratados como costos del producto.

Según este autor en el sistema de costo por órdenes, los costos del deterioro normal han sido contabilizados corrientemente por cualquiera de los dos métodos siguientes:

a. Asignados (aplicados) a todas las órdenes. Se efectúa una estimación del costo del deterioro neto normal (costo del deterioro normal menos cualquier valor de salvamento estimado) y se incluye en el cálculo de la tasa de costos indirectos de fabricación que se aplica a todas las órdenes de trabajo. Cuando resultan unidades dañadas, el costo total de la unidad dañada se elimina de la cuenta de trabajo en proceso, ya que ha sido contabilizada en esa cuenta como parte de los costos indirectos de fabricación aplicados.

b. Asignados (aplicados) a órdenes específicas. En el método 2, el deterioro normal se ignora en el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación

que se va a aplicar a las órdenes de trabajo. Cuando resultan unidades dañadas para una orden específica, solamente el valor de salvamento se elimina del inventario de trabajo en proceso dejando dentro los costos no rescatables (aumentando solamente el costo unitario de las órdenes donde resulten unidades dañadas).

Sobre el deterioro anormal Polimeni R. (2005) expone los siguientes criterios. El deterioro anormal es aquel por encima de lo que se considera normal en un proceso de producción particular. El deterioro anormal se considera controlable por personal de línea o de producción, y es usualmente el resultado de operaciones ineficientes.

Por tanto, mientras que el deterioro normal es aceptable y se espera en la mayoría de las actividades de fabricación y generalmente se considera como parte de los costos de producción, el deterioro anormal no es previsto, y por ello generalmente no se considera como parte de los costos de producción. El costo total de las unidades dañadas anormales debe ser deducido de las cuentas de inventario de trabajo en proceso de la orden de trabajo y cualquier valor de salvamento se registra en la cuenta de inventario de artículos dañados; la diferencia entre el costo total de deterioro anormal y el valor de salvamento se carga a la

cuenta de deterioro anormal. Esta cuenta aparecerá en el estado de ingresos como un costo del período.

Otro autor que coincide, en general, con estos criterios es Ch. Horngren (1991) quien también considera los 2 métodos de contabilización del material dañado de forma muy similar a las ideas de R. Polimeni descrita en los párrafos anteriores.

#### **- Unidades defectuosas**

Son unidades que no cumplen igualmente con los estándares de producción y que de reelaborarse con el fin de poder venderlas como unidades buenas o como mercancías defectuosas.

R. Polimeni (2005). Enfoca teórica y metodológicamente la producción defectuosa de la misma forma que la dañada. Por ello, propone la misma clasificación.

Unidades defectuosas normales. El número de unidades defectuosas que pueden esperarse en cualquier proceso particular de producción en operaciones eficientes se llaman unidades defectuosas normales.

En relación con los métodos sucede algo similar. Los costos de reprocesar las unidades defectuosas normales han sido usualmente contabilizadas por cualquiera de los siguientes métodos:

a. Asignados (aplicados) a todas las órdenes. Se hace el estimativo del costo normal de reproceso y se incluye en la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación que se aplicará a todas las órdenes. Cuando son necesarios costos normales de reproceso, el control de costos indirectos de fabricación se carga debido a que los costos de reproceso ya han sido cargados al inventario de trabajo en proceso como parte de los costos indirectos de fabricación aplicados.

b. Asignados (aplicados) a órdenes específicas. En el método 2, los costos de reproceso son ignorados en el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación que se aplicará a órdenes específicas; cuando los costos de reproceso son necesarios, el inventario de trabajo en proceso para la orden específica se carga.

Por su parte, en relación con las unidades defectuosas anormales señala lo siguiente:

Unidades defectuosas anormales. El número de unidades defectuosas que excede lo que es considerado normal en una operación productiva eficiente constituye las unidades defectuosas anormales. El costo total de reprocesar unidades defectuosas anormales debería ser cargado a una cuenta de Pérdida por unidades defectuosas

anormales en vez de la cuenta de Inventario de trabajo en proceso porque es el resultado de operaciones ineficientes; no debería ser parte del costo del producto. El costo de reprocesar unidades defectuosas anormales debería presentarse en el estado de ingreso como un costo del período.

Los criterios de Ch. Horngren (1991) coinciden con los de R. Polimeni en este tipo de análisis.

#### **- Materiales de Desecho y Desperdicios**

##### **Material de desecho**

Son materias primas que sobran del proceso de producción y que no pueden reintegrarse a la producción para el mismo propósito, pero que pueden utilizarse para un propósito o proceso de producción diferentes o venderse a terceras personas por un valor nominal.

Por ejemplo, los criterios de Polimeni R. (2005) afirman que existe un índice normal de producción de desechos pero cuando la cantidad de desechos producidos excede a lo normal puede ser una indicación de alguna ineficiencia. Por ello debería prepararse una tasa predeterminada para los desechos, como una guía de comparación que realmente se producen. Si se originan variaciones considerables, la gerencia debe encontrar la razón y corregir el problema.

Generalmente los materiales de desecho se contabilizan de las siguientes maneras:

a. Asignados (aplicados) a todas las órdenes. Un estimativo del valor de venta de los desechos puede tenerse en cuenta cuando se prepara la tasa de costos indirectos de fabricación predeterminada. El asiento para registrar la venta de los desechos reducirá el control de los costos indirectos de fabricación.

Este método es simple y aceptable cuando el desecho no resulta de ningún trabajo en particular y es común para todo el proceso de producción.

b. Asignados (aplicados) a trabajos específicos. En el método 2, los estimativos por la venta de desechos no se consideran en el cálculo de la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación. El asiento para registrar la venta de desechos reduciría el inventario de trabajo en proceso del trabajo específico donde se originó el desecho. No se hace ningún asiento en los libros cuando los desechos se devuelven al inventario de materiales, sólo se elabora un apunte refiriéndose al tipo y cantidad del material devuelto. Solamente cuando el valor de los desechos es relevante y cuando transcurre un tiempo

significativo antes de que los desechos se puedan vender, se hace una asignación de valor de inventario.

### **Material de desperdicio**

Es la parte de las materias primas que sobra después de la producción y que no tiene uso adicional o valor de reventa. Puede incurrirse en un costo adicional para eliminar los materiales de desperdicios.

Otra clasificación, que tiene sus semejanzas, pero también diferencias, con los desechos es la de desperdicios. Su enfoque es similar a las clasificaciones anteriormente analizadas, es decir, se subclasifican en normales y anormales.

Desperdicios Normales, Se da esta denominación a aquellos desperdicios que son prácticamente inevitables dentro del normal funcionamiento de una empresa, es decir, cuando se trabaja dentro de las condiciones ambientales y de trabajo más normales posible y la producción ha sido planeada debidamente. Es pues normal que en este proceso de manufactura se presenten desperdicios que son inevitables, pero que en realidad no representan una gran pérdida para la empresa.

Sin embargo Polimeni R. (2005), propone la forma de contabilizar los desperdicios: el costo de disponer

materiales de desperdicio puede ser asignado a todos los trabajos (incluido en la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación) o a órdenes específicas (no incluido en la tasa de aplicación de los costos indirectos de fabricación).

Polimeni R. (2005) indica que los desperdicios que exceden el nivel normal (basado en experiencia pasada o especificaciones de ingeniería) indican ineficiencia en alguna parte del proceso de producción y ello sugiere a la administración adelantar una acción correctiva.

◆ **Importancia del sistema de costos por pedidos en el negocio y toma de decisiones.**

Los datos de costos juegan un papel importante en muchas decisiones que toman los gerentes, pues estas se complican por la presencia de varias opciones o cantidades masivas de datos.

Los sistemas de contabilidad de costos han evolucionado ya que no sólo están orientados hacia el cálculo de coste de productos y la valoración de inventarios, sino a la obtención de información relacionada con la medición del rendimiento de la gestión en las distintas áreas operativas (que sean departamentos, centros de coste, plantas de fabricación...) lo que justifica la necesidad de disponer de



información en tiempo real para tratar de optimizar la gestión.

En ese sentido, un sistema de contabilidad de costos por pedidos apoya ya que toda empresa está enfocada básicamente a tener un negocio que satisfaga las necesidades de sus clientes vendiéndoles productos o servicios por más dinero de los que cuesta adquirirlos o fabricarlos y para ello necesita de información, pues de la adecuada identificación de los costos por parte de la empresa se determinara un correcto precio de venta y por consiguiente obtener utilidad. Actualmente la mayoría de las empresas se basan en precios de venta teniendo como referencia a las empresas competidoras, pero en realidad no saben si obtuvieron utilidades por esas ventas o si llegaron a cubrir sus costos, la no correcta identificación de los costos no permite identificar fallas en los procesos de la empresa y mucho menos corregirlos, todo lo contrario ocurre si la empresa tiene identificado sus costos ya que le permite una correcta gestión empresarial y toma de decisiones.

Este sistema de contabilidad de costos, emitirá información en apoyo a, por ejemplo:

- Ayudar a determinar el precio satisfactorio de los bienes y/o servicios vendidos.
- Ayudar a fijar un límite mínimo en las disminuciones de los precios.
- Determinar qué productos son los más beneficiosos.
- Controlar el inventario.
- Fijar un valor para el inventario.
- Comprobar la eficacia y eficiencia de los distintos departamentos y procesos en la preparación de comida.
- Detectar pérdidas, derroches y robos de inventarios, dado la naturaleza especial de los materiales usados en la preparación de comida en un restaurante.
- Separar los costos de la inactividad de los costos de producir bienes y/o servicios.
- Ayudar a los informes financieros.

Convirtiéndose por ello el sistema de contabilidad de costos, en realidad en una herramienta de ventaja competitiva por el hecho de apoyar a la administración de la empresa en la toma de decisiones y el control de la gestión al emitir igualmente:

- Información oportuna y suficiente para una mejor toma de decisiones.

- Generar información para ayudar en la planeación, evaluación y control de las operaciones de la empresa.
- Determinar los costos unitarios para evaluar los inventarios de producción en proceso de ser el caso y de artículos terminados.
- Generar informes sobre el costo de los artículos vendidos, para determinar las utilidades y establecer niveles de rentabilidad.
- Contribuir a la planeación de utilidades proporcionando anticipadamente los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.
- Contribuir en la elaboración de los presupuestos de la empresa, programas de producción, ventas y financiamiento.

Un sistema por órdenes de producción es importante para la toma de decisiones igualmente porque basado en el control de la producción de productos a especificaciones de los clientes, va a permitir a la gerencia controlar y evaluar el uso de los recursos en la producción. La gerencia con la obtención de información de costos para cada unidad de producción por ejemplo, va permitir distribuir los recursos de la empresa de una mejor forma para poder cumplir con las metas de la misma, ya que estos recursos son limitados

muchas veces y por lo tanto deben basarse en datos de costos y así decidir las acciones que proporcionarían rendimientos óptimos para la empresa.

Dentro del modelo de toma de decisiones, el sistema de la contabilidad de costos, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea, toda vez que en toda empresa diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información. La calidad de las decisiones en las empresas, pequeñas o grandes, están en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente y sus gerencias y/o administración tomen decisiones acertadas o controlen mejor la gestión del negocio, debe contarse con un buen sistema de información pues a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

Por último, un sistema de contabilidad de costos planeado adecuadamente, usado con propiedad y a tiempo, proporciona información base para los funcionarios y responsables de la gestión de la empresa, con diversos

fines, principalmente para la toma de decisiones conscientemente y con sustentación, como por ejemplo:

a. En términos de control y ventas.

- Para el control y decisión de ventas.
- Para la inteligente y eficaz dirección de las ventas de una empresa, así como de su política de distribución y administración, es indispensable el conocimiento de los costos en unidades.
- Los costos unitarios que se obtienen bajo un buen sistema de contabilidad de costos, deben orientar a los funcionarios de ventas a fijar precios de venta satisfactorios o adecuados, cuando lo permita la oferta y la demanda.
- También el conocimiento de los costos unitarios podrá determinar el límite mínimo del precio de venta, que en un momento dado se puede fijar a determinado artículo para que él, por sí solo, genere aunque sea un pequeño margen de utilidad, al mismo tiempo podrá orientar a la dirección de ventas respecto a qué artículos permiten que se les concedan, en determinado momento, ciertos descuentos especiales.

b. En términos de control administrativo.

- Los costos unitarios de producción sirven de base para la valuación de los artículos terminados, en proceso

de ser el caso, y para la obtención del costo de producción de lo vendido, en consecuencia, facilitan la integración de la posición financiera, del estado de resultados, del informe costo de producción y desde luego del conjunto de costo de producción y costo de producción de lo vendido.

- Los estados citados informan lógicamente sobre la posición financiera, los resultados y los costos, e influyen de manera muy marcada en las políticas que se adopten, por lo que mientras más frecuente, oportuna y exacta sea la formulación de ella, servirán más en las decisiones administrativas.

#### c. En términos del control de producción

- El costo unitario de un artículo elaborado, representa en forma sintética, el conjunto de la actividad fabril para el técnico en costos, en dos grandes ramas afines: costos en sí, y producción.

- En la empresa de producción, el mejor método es aquel que, considerando la calidad, produce el artículo a menor costo unitario, puesto que por medio del sistema de contabilidad de costos se obtienen los costos unitarios analíticos de producción, cuando se comparan los costos unitarios de diversos métodos y prontamente se encuentra el más barato o el más caro. Así, de acuerdo con una base

empírica del costo unitario más bajo, el sistema de contabilidad de costos puede revelar, por ejemplo, que en el método superior de producción se utilizan los elementos del costo más caros.

d. En términos de relación con la justa regulación de los precios

- En la fijación de los precios es indispensable que la gerencia cuenten con una amplia información analítica, respecto a la integración de los costos unitarios de los diversos platos de comida, para no ser injustas, ni originar pérdidas y hasta la desaparición del mercado, con las consecuencias de desempleo, cierre de empresas por no productivas, etc.

- Los costos unitarios sirven de base para decidir la alternativa que más convenga; entre diversos modos de actuar, la elección del camino más conveniente puede realizarse previo análisis de los costos unitarios correspondientes a las alternativas por seguir.

e. En términos de formulación de presupuestos.

- Los costos son indispensables para realizar los presupuestos, puesto que sin ellos no podrían aflorar las cifras, que en moneda o no, es como se pueden sumar, comparar, comprender, y utilizarse en su gran gama.

- Para proyectar cambios en el producto, en la planta, en los métodos de producción, de distribución y en el control.

◆ **Diseño de documentos usados en el funcionamiento del sistema de contabilidad de costos por pedidos.**

Para iniciar el proceso podemos empezar por:

Orden de Compra

Mediante una orden escrita se asegura que la cantidad, tipo de bien, condiciones de pago y otros requisitos queden perfectamente entendidos por los proveedores; sólo así se evitarán las devoluciones que no convienen. Sin embargo, se propone realizar compras en lotes, lo que le resulta más conveniente a la empresa, por transporte, seguros, cargue y descargue de materiales.

Recepción y verificación del pedido

Consiste en recibir a satisfacción los bienes comprados. Está a cargo del bodeguero o almacenero, con la asistencia de los encargados de compras y el encargado de cocina de ser el caso. Es necesario verificar el contenido y conciliar con la orden de compra y factura; pero debido a que en muchos casos la factura del proveedor se puede demorar en llegar a la empresa, es más conveniente dar el registro contable a los materiales con base en el informe de



recepción. En este caso, en el informe de recepción se consigna el precio de compra de los distintos materiales recibidos.

Recepcionados, se da ingreso de los materiales mediante el documento Entrada de Materiales al almacén, el cual servirá de sustento en su registro en el respectivo kardex que controla el movimiento de ingresos y salidas de materiales.

#### Orden de Requisición

Es un documento que emite el departamento de producción, en este caso cocina para solicitar los materiales de bodega con destino a la preparación de los diferentes platillos de comida, debe elaborarse al menos por triplicado, llevando su correspondiente número correlativo, la fecha de elaboración, la descripción de los materiales solicitados con su cantidad respectiva.

#### Tarjeta Kárdex

Es otro documento auxiliar para facilitar enormemente el control de inventarios de materia prima, suministros y materiales indirectos de ser el caso. En él se registra el movimiento de los inventarios entradas y salidas con sus respectivos documentos sustentatorios, en el caso de los ingresos, La Nota de Ingresos a Almacén sustentada a su

vez con la guía de remisión del proveedor y La Nota de Salida de Almacén sustentada a su vez con la orden de requisición de materiales por parte del área de cocina.

#### Orden de Producción o Comanda

Tan pronto se haya concretado el trabajo con un cliente, se debe emitir la orden de producción desde la Unidad de Ventas o de Producción, según se haya establecido en las competencias de cada área y según las políticas administrativas y de control establecidas por la empresa, este documento lo prepara el mesero que es quien atiende al cliente y anota en el pedido del tipo de platillo que se va a servir tal o cual cliente.

#### Hoja de Costos

La hoja de costos será abierta al inicio de cada periodo y en él se acumulara las órdenes de producción o comandas que se emitan en dicho periodo, con la finalidad de actualizar y calcular los costos respectivos dependiendo de los tipos de platillos de comida que se hayan preparado y vendido en dicho período.

Finalmente, determinados los costos de materiales, mano de obra directa y costos indirectos de producción, se procede a elaborar el informe costos de producción.

### El informe Costo de Producción

El Estado del Costo de producción se puede definir como un informe interno que le sirve a la Contabilidad Financiera para sustentar las cifras de inventarios, costos de producción y costo de ventas de cada periodo, y a la contabilidad de costos para apoyar el proceso de gestión empresarial para facilitar la toma de decisiones.

Este informe se prepara para conocer en detalle las erogaciones y cargos incurridos por las empresas para producir sus bienes o inclusive prestar los servicios en un período determinado. El Estado del Costo de producción es uno de los más usados y más útiles sobre todo en las empresas básicamente industriales.

Indiscutiblemente, el Estado del Costo, es uno de los estados de apoyo a la elaboración y formulación de los estados financieros que mayor y mejor información suministra en relación con el detalle de los costos de producción, principalmente en las empresas industriales. Entre muchos otros análisis, se podría utilizar la información suministrada por este estado para:

- Determinar el peso que tiene cada una de las materias primas principales dentro del costo total de este elemento y también el peso que tiene este elemento frente al costo

total de producción y con ello ejercer controles sobre este rubro.

- Comparar el nivel de inventario de materia prima frente al consumo de cada periodo y con ello controlar que se mantengan niveles óptimos de inventario evitando inversión ociosa de recursos en este rubro.

- Detallar el volumen de los materiales que se pierden o se desperdician dentro del proceso productivo, por encima de los niveles permitidos y con ello, poder tomar las medidas necesarias para su control.

- Determinar el peso porcentual que tiene la mano de obra directa en relación con el costo total, lo que permite hacer comparativos con otros períodos inclusive con otras compañías del mismo sector.

- Analizar el peso que tiene la mano de obra directa frente a la mano de obra indirecta, y con ello detectar ineficiencias por el uso excesivo de personal de apoyo dentro de los procesos operativos.

- Determinar la relación existente entre cada peso gastado en mano de obra vs. cada peso generado en ingresos.

- Determinar el peso que tienen los costos indirectos frente al costo total del producto y a través de una adecuada clasificación de los conceptos que lo componen,

analizar la relevancia de los materiales indirectos, la mano de obra indirecta, las máquinas, las instalaciones físicas, entre otros.

- Con el costo total de producción se puede realizar análisis de cuánto se gasta en la producción comparado con el costo de ventas, para analizar el monto de las existencias y estudiar el costo ocioso de las mismas.
- De la relación costo de ventas/costo de producción o costo de ventas/inventarios también se pueden analizar costos ociosos en existencias y hacer análisis financiero de cara a la adecuada gestión de los recursos.

#### **2.2.5. De la toma de decisiones gerenciales.**

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones o alternativas. Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o grupo de personas implicadas, existiendo por ello todo un marco teórico y técnico, que apoye esta acción, que es muy común no solo en los negocios sino también en la vida personal de los seres humanos.

Un administrador pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones y para ser eficaces en su trabajo deben poseer:

- Conocimientos técnicos adecuados

- Experiencia suficiente, y
- Saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones

**a.- Características de la Toma de Decisiones**

Tenemos las siguientes características:

- Acción gerencial básica
- Requiere de racionalidad y planificación
- Requiere de información
- Se refiere siempre a un acontecimiento futuro
- Se maneja bajo premisas con un cierto grado de incertidumbre
- Presupone un riesgo

**b.- Beneficios de la toma de decisiones.**

- Decisiones basadas en la información y el conocimiento.
- Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos.
- Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones.
- Aseguran que los datos e información, son suficientemente precisos y fiables.
- Hacen que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite.

- Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.
- La calidad consistente en la toma de decisiones ahorra tiempo y dinero.
- La opción de inversión más eficiente.
- Se propician las mejores decisiones a lo largo de la organización.

La Toma de Decisiones puede versar en:

- Decisiones sobre costo-volumen-utilidad.
- Decisiones sobre la planta o cocina.
- Decisiones sobre los productos y niveles de actividad.
- Decisiones sobre precios.
- Decisiones sobre rentabilidad
- Decisiones de producir o no producir.
- Decisiones de invertir o no.
- Decisiones de otorgar descuentos o no.
- Decisiones que podemos resumir de corto y largo plazo.
- Adquirir equipos de nueva tecnología.

En el caso de las decisiones de precios pueden ser estas:

- Determinación del precio desde el mercado.
- En el corto plazo puedo disminuir el precio si cubro los costos variables.

- Puedo atender un pedido adicional si cubro los costos variables.

La condición para estas decisiones es que los escenarios son viables si no se produce una variación de los costos fijos.

En el caso de las dediciones de producir o no, será en base

a:

- Comparación entre los costos de subcontratar y los que desaparecerán

- Aspectos a considerar

- . Mayor o Menor calidad del proveedor

- . Garantía del proveedor

- . Importancia estratégica de la función a subcontratar

- Análisis de la composición de costos fijos y variables propios

En el caso de la decisión de sustitución de equipos productivos o cambio de tecnología, para ello:

- Se debe comparar el ahorro en costos que se producirá con el nuevo equipo más los ingresos por la venta del viejo equipo, con el costo de adquisición del nuevo equipo.

- El costo de adquisición del viejo equipo no se debe considerar, por ser un costo hundido.



Las decisiones que se pueden tomar dependerá de los objetivos y logros que se deseen alcanzar, es decir al corto o largo plazo, para ello por ejemplo al largo plazo:

\* Las premisas serán:

- Abarcan un período en el que varían los niveles de actividad y la escala productiva
- Los costos fijos varían, en el largo plazo todos los costos se transforman en variables
- Son decisiones estratégicas

\* Algunas decisiones al respecto serian:

- Lanzamiento de nuevos productos
- Desarrollo de nuevos mercados
- Alianzas, fusiones, adquisiciones, otros
- Relocalización de planta

Como puede apreciarse, el sistema de contabilidad de costos emite una gran variedad de información de costos, la misma que puede ser utilizada según los propósitos de la decisión y los objetivos que se deseen alcanzar.

#### **c.- Impacto de los costos en la toma de decisiones.**

Como puede apreciarse a partir de los objetivos presentados anteriormente, la contabilidad de costos tiene como función básica el costear los productos, pero además debe cumplir una función administrativa y gerencial, es

decir, le sirve a la empresa para elaborar, ejecutar planes y para su posterior control. Para ello, la administración pide información a contabilidad de costos, esta información debe ser de calidad y oportuna para que realmente sea útil. De este modo se puede decir que la contabilidad de costos influirá en la toma de decisiones de las empresas de acuerdo a lo siguiente:

- Al determinar los costos unitarios y compararlos con los precios de venta, permitirá tomar decisiones sobre cuáles productos producir y cuáles no.
- Es una de las bases para fijar los precios de venta de los productos.
- Ayuda a la administración de las empresas a recibir los estados financieros en forma oportuna y proceder a su análisis.
- Permite comparar y analizar los costos de diferentes períodos, corrigiendo las posibles desviaciones que existiesen.
- Proporciona medidas de eficiencia.
- Determina un control sobre las funciones de producción, distribución y administración mediante el empleo de presupuestos.

### **2.2.6. Del Control de gestión**

Según Horngren (2006). Los sistemas de control de gestión con independencia del tipo de organización que se trate, son con los cuales los directivos se benefician, y la contabilidad de costos, forma parte o es un elemento más dentro de este sistema de control de gestión, por el hecho de suministrar información importante, así como que les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las actividades y operaciones de la organización.

#### **a.- Definición de control de gestión**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo general, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Según Ostengo H. C. (2006), al control de gestión se le puede definir como un proceso de control inherente a la dirección de la organización, que involucra a toda actividad

y/o proceso de la organización y su vinculación con el medio, al intervenir en la acción previa y el control del proceso decisorio. Implica la evaluación constante y sistemática de la gestión efectiva en todos sus niveles y funciones.

Y para llevar a cabo esta gestión efectiva y de control se cuenta con la herramienta del presupuesto maestro conformado a su vez por el presupuesto financiero y el presupuesto operativo, siendo este último el relacionado con la información de costos emitida por un sistema de contabilidad de costos, así como la evaluación económica, financiera y operativa de la empresa.

#### **b.- Características del control de gestión**

Estas son las siguientes:

- Que este impulsado por la alta dirección a fin de solventar la reticencia que pudiera surgir en la misma.
- Ha de diseñarse con el máximo consenso posible. Esto requiere utilizar fórmulas que fomenten la participación de las personas implicadas.

Tiene que nutrirse constantemente del feed back del máximo número de personas de la organización.

- Ha de ser global y abarcar todas las áreas de la organización, focalizándose en aquellas que consuman

más recursos y/o que sean claves para alcanzar los objetivos.

- La información ha de ser de en tiempo real.
- El sistema debe adaptarse a la estructura de la organización y a las funciones de cada uno de los miembros.
- El costo del sistema de control de gestión tiene que ser razonable.

**c.- Objetivos del control de gestión:**

Se tienen los siguientes objetivos en el control de la gestión, a saber:

- Señala las fortalezas y debilidades de la organización.
- Estimula el mejoramiento del desempeño.
- Propone pautas de gestión hacia la calidad total.
- Monitorea permanentemente la gestión para lograr la denominada gestión efectiva.
- Definir el concepto de control de gestión y su importancia.
- Analizar la diferencia y la relación que existe entre control de gestión y el sistema de control de gestión.
- Identificar los efectos externos e internos que afectan al control de gestión.

- Aprender cuáles son los principales requisitos del control de gestión.
- Analizar cuáles son los principales objetivos del control de gestión.
- Conocer las diferentes limitaciones que afectan al control de gestión.

**d.- Condiciones que influyen en el control de gestión**

Existen diversos aspectos que inciden en un control de gestión, algunos de ellos son:

- El entorno: Este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: Ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: Según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.

- La cultura de la empresa: Las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

#### **e.- Limitaciones del control de gestión**

Considerado el control de gestión como un sistema, estas limitaciones podrían ser:

- Desconocimiento de su importancia como herramienta que puede contribuir a mejorar la información existente y el control de los aspectos claves de la organización.
- La desconfianza que genera en algunos trabajadores que consideran que es para controlar su trabajo.
- La generación de informes erróneos por culpa de la mala calidad de la información de base.
- La parálisis por el análisis.

Finalmente, el control de gestión es una acción de amplio alcance, dado que se extiende a todas las áreas de la empresa, así tenemos:

##### Control de gestión del área comercial

El área comercial de la empresa es la encargada de poner los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.

Con base en lo anterior, se podría decir que los resultados obtenidos por la empresa en gran parte están supeditados a los obtenidos en el área comercial, debido a que cuando se completa el ciclo es cuando verdaderamente se miden y concretan los mismos. A estos efectos se podría mencionar las siguientes actividades realizadas por el control de gestión en esta área, actividades que por lo demás implican una gran cantidad de trabajo y labores, con la finalidad de contribuir a esta acción de control y contar con toda la información pertinente a efectos de tomar decisiones de manera racional, adecuadas, eficientes y acertadas, ejemplo:

- Fijación del volumen de ventas
- Cantidad de ventas
- Control de la cantidad de ventas
- Bases del control de ventas



- Comparación del funcionamiento de las ventas con el estándar
- El precio de venta
- El presupuesto del área comercial

#### Control de gestión del área de producción

Para medir de manera adecuada el desempeño de una empresa, deben utilizarse dos series de mediciones: la primera desde el punto de vista financiero y la segunda desde el punto de vista de las operaciones.

Respecto a las mediciones financieras existen tres medidas de la capacidad de una empresa para hacer dinero:

1. Utilidad neta: una medición absoluta en dólares.
2. Rendimiento sobre la inversión: una medida relativa basada en la inversión y los flujos de efectivo.
3. Flujo de efectivo: una medida de supervivencia.

Mientras que las mediciones operativas, se podrían considerar las siguientes:

- Cómo calcular los costos de producción
- Análisis del punto de equilibrio
- Costo unitario.
- Producción equivalente
- Control de costos
- Organización de la producción y control de costos

- Reducción de costos
- Mejoramiento de la calidad
- Mejoramiento de la productividad
- Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos
- El Presupuesto de producción

#### Control de la gestión financiera

En la actividad de cualquier empresa de negocios, las funciones de planificación, análisis y control financiero adquieren una importancia crucial, constituyéndose en elemento esencial para el éxito y la supervivencia de la entidad.

Las últimas décadas han sido testigo de considerables cambios en el papel de la función financiera de la empresa, cuyo ámbito e implicaciones han sufrido un continuado proceso de transformación. Sin ninguna duda, existe una inevitable y valiosa interacción entre las decisiones de carácter financiero y el resto de las funciones y actividades empresariales: diseño e investigación de productos y/o servicios, procedimientos y sistemas de fabricación, marketing, recursos humanos, análisis económico-financiero, definición de sistemas de comunicación, relaciones con el entorno, etc.

Un adecuado proceso de planificación, gestión y control financiero de las empresas exige, como elemento imprescindible, unos niveles suficientes de información que favorezcan un profundo conocimiento de su realidad económica y evidencien su verdadera situación económico-financiera, facilitando el proceso de adopción de decisiones de inversión, de crédito o similares más acertadas, con un menor grado de incertidumbre y de riesgo.

De esta forma, el diseño y explotación de un correcto sistema de información empresarial se convierte en uno de los factores claves para el éxito o fracaso de las unidades económicas, así como para la eficacia de sus dirigentes, máxime considerando la creciente complejidad de la moderna gestión empresarial, derivada de la frecuente expansión y diversificación de sus actividades, la dispersión geográfica, la volatilidad de los tipos de interés, la proliferación de instrumentos y productos financieros, la importante y permanente revolución del mercado internacional de capitales o la continua innovación tecnológica, lo que exige una mejor utilización de los recursos humanos y económicos y una importante dosis de creatividad.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Dentro de este proceso de control, bien se podrían realizar las siguientes actividades:

- Control de la gestión financiera
- Control de costos financieros
- Análisis del modelo costo-volumen-beneficio (C-V-B)
- Establecimientos de Margen de Contribución
- Establecimientos de Margen de Contribución Total
- Análisis patrimonial y financiero
- Análisis de los estados financieros
- Establecer modelo de Evaluación de Quiebras
- Establecer el costo de capital y la gestión financiera

- Presupuestar Inversión total neta y estructura financiera de la empresa
- Establecer la estructura financiera de la empresa
- Elaboración del flujo de caja en sus diferentes variantes o modelos
- Establecer pautas de control integral de la gestión económico-financiera
- Elaborar presupuestos y analizar sus variaciones

#### **f.- Otros aspectos de gestión**

##### **◆ El Presupuesto Maestro**

El presupuesto maestro es un documento en el que se describe cuantitativamente todas las actividades de la empresa, tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos. Según Valencia W. A. (2012), el presupuesto es la síntesis cuantitativa que expresa los resultados de un conjunto de actividades a desarrollar para lograr un objetivo predeterminado.

Según Burbano (2005), define el presupuesto como “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado, adaptando las estrategias necesarias para lograrlo”

Según Díaz C. M. y otros (2012), establece los siguientes objetivos:

Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.

Recolectar información financiera y operativa que permitan consolidar una base de datos que posteriormente al organizarse y sistematizarse proporcione los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.

Obtener resultados con base a la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.

Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y acierto, con los cuales se implementen medidas de control correctivas o preventivas.

El presupuesto maestro está conformado por el presupuesto financiero y el presupuesto de operación, este último permitirá obtener el estado de resultados proyectado, en el cual se determinara la utilidad como consecuencia de restar a las ventas proyectadas todos los

costos, tanto de producción como de operación de la empresa.

El Presupuesto operativo está compuesto a su vez por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de Materia Prima
- Presupuesto de Inventario de Materia Prima
- Presupuesto de mano de obra directa
- Presupuesto de Costos Indirectos de Producción
- Presupuesto de Costo de ventas
- Presupuesto de Comercialización y de administración.

Entonces tenemos:

- El presupuesto de ventas: Es el punto de partida del que se desprenden los presupuestos de las diversas secciones de la empresa. Los ingresos por ventas, los niveles de existencias, la producción necesaria y, con ella, la mayoría de los costes, así como los beneficios, son consecuencia directa del nivel de ventas previsto.

Una vez conocido el nivel de producción necesario, es posible confeccionar los presupuestos de compras y

consumo de materiales, de mano de obra, así como de los restantes costes de producción.

La planificación de las ventas ha de estar en consonancia con los objetivos y estrategias de la empresa, siendo preciso, además conocer en profundidad las variables externas e internas que actúan sobre ellas. El pronóstico o previsión de ventas es una estimación de la demanda potencial de los clientes en base a unas determinadas premisas.

- El presupuesto de producción: Es consecuencia directa del plan de ventas, estando los requerimientos de fábrica subordinados a las posibilidades comerciales de la empresa. No obstante, la capacidad productiva puede condicionar las estimaciones de ventas. De igual modo las previsiones de aprovisionamiento externo de productos pueden cubrir los requerimientos de la demanda, más allá de la actual capacidad de producción.

El programa de producción ha de tener en cuenta tanto el nivel de existencias iniciales, como la estimación de las finales. La gestión de stocks permite conocer los niveles óptimos de almacenamiento de productos, dependiendo de la capacidad de almacenaje, de los costes de pedido y del coste de mantenimiento de los inventarios.



Sin olvidar que la gestión óptima de la función comercial tiende a mantener un nivel cero de existencias de productos, tampoco se han de obviar los problemas derivados de la posible ruptura del stock, con los consiguientes perjuicios derivados del desabastecimiento.

El programa de producción ha de establecer las necesidades de consumo de factores: volumen y coste de los materiales necesarios, nivel de empleo y coste de la mano de obra, así como el coste de los restantes medios de fabricación, teniendo en cuenta, respecto a los costes indirectos sus componentes fija y variable.

- Presupuesto de Compras: Surgidas las necesidades de materiales como consecuencia del análisis del presupuesto de producción, deberá definirse el presupuesto de compras. Luego de prever los saldos en almacenes de los principales materiales, se calcularán los requerimientos que serán indispensables en cada uno de los meses de presupuestación, con el objetivo de cubrir las necesidades del proceso de producción y mantener las existencias en los niveles que se predeterminen.

- Presupuesto de Materia Prima: Para hacer frente a las necesidades de producción, es fundamental tener analizado los requerimientos de materias primas que se

necesitaran para tal producción. En este presupuesto habrá que tener en cuenta las políticas de stock de materias primas, las existencias iniciales de las mismas, y el requerimiento de materia prima de cada uno de los productos.

- Presupuesto de Inventario de Materia Prima: Este presupuesto valoriza cuanto es la existencia de materia prima en cada período mensual y por consiguiente en la sumatoria anual.

- Presupuesto de Mano de Obra Directa: Este presupuesto comprende la proyección de horas por trabajarse por periodo de presupuestación, sección productiva y turnos de trabajo. También es muy importante el análisis de horas de trabajo extraordinarias con jornales diferenciales, establecimiento de jornales sobre distintas categorías, determinación del porcentaje de cargas sociales, proyección de las necesidades de incorporar o reducir personal, y en su caso el cálculo de las indemnizaciones. Todas estas consideraciones en consecuencia directas de las necesidades generadas por el presupuesto de producción. Si se trabaja con los costos estándares se deberán establecer las horas necesarias para cada producto, para luego estimar los jornales promedio por

departamento productivo o centro de costo de ser necesario.

- Presupuesto Costos Indirectos de Producción: Este presupuesto contempla la carga fija que en un sistema de costeo variable no integra el costo del producto, en cuyo caso tampoco formará parte de la valoración de las existencias al fin de cada período, sino que se imputan directamente al resultado, pero en el método de costeo tradicional si forman parte del costo de los productos y se les presupuesta en función a las erogaciones y/o desembolsos realizados en promedio en los periodos anteriores o de lo contrario en función al uso de la capacidad instalada del negocio.

Se deben presupuestar por separado los costos fijos de capacidad y los costos fijos de operación.

- Presupuestos de Costos de Ventas: Siempre partiendo del supuesto que estamos en presencia de una empresa que utiliza un sistema de costo estándar variable. Es necesario presupuestar en primer término los elementos del costo variable unitario, partiendo de las especificaciones técnicas correspondientes a cada producto y asignándole valores a las materias primas y

materiales, más los jornales y cargas sociales atribuibles por mano de obra.

- Presupuesto de Costos de Comercialización y de Administración: Son los costos que permiten el funcionamiento del negocio y el llegar al cliente para que se dé su consumo.

Etapas de la preparación del presupuesto: Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

1. Preiniciación
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

\* Primera Etapa: Preiniciación

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los

factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

\* Segunda Etapa: Elaboración del presupuesto

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

En el frente productivo se programarán las cantidades a preparar de platos de comida, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

Con base en los requerimientos del personal planteados por cada área, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, debe prepararse el presupuesto de la planilla en todos los órdenes administrativos y operativos.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

\* Tercera etapa: Ejecución

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la "puesta en marcha de los planes" y con el consecuente

interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

\* Cuarta Etapa: Control

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

\* Quinta etapa: Evaluación

Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para

vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

La Función presupuestal proporciona idealmente:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna para el control de gestión
- Capacidad de predecir desempeños
- Soporte de asignación de recursos económicos, financieros, técnicos
- Capacidad de controlar el desempeño real en curso
- Advertencias sobre desviaciones respecto de pronósticos establecidos
- Indicios anticipados sobre riesgos u oportunidades
- Capacidad para usar el desempeño pasado como guía para el futuro

#### ◆ **La Evaluación Financiera y Económica**

El Diagnóstico financiero es un instrumento básico que nos permite una correcta canalización del ahorro hacia la inversión, determina además las debilidades con relación a la situación futura deseada que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua, aquí se encontrará las fallas existentes a distintos niveles de la empresa para poder llegar al planteamiento de una gama



de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis realizado.

Según Amat Salas (1987), el análisis de los estados financieros, también conocido como análisis económico financiero, análisis de balance o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar al futuro, al mismo tiempo que saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

El diagnóstico será útil si:

Se basa en el análisis de todos los datos relevantes.

Se hace a tiempo.

Es inmediatamente acompañado de medidas correctivas (solucionar los puntos débiles y potenciar los fuertes)

Se buscan las causas que provocan las desviaciones y se actúe sobre ellas.

Es realizado de forma continuada (diagnóstico permanente)

Es realizado no sólo al área Económico – Financiera, sino también a las áreas donde se necesite.

Asimismo, es de considerar que para la realización de una evaluación económica y financiera, esta debe enfocarse en función a las respuestas que queramos responder respecto a:

¿Qué se debe buscar al estudiar una serie de estados financieros?

¿Realiza la empresa suficientes beneficios?

¿Cuál es su solidez financiera?

¿Recibe o concede demasiados créditos?

¿Tiene un nivel de existencias excesivo?

¿Aumenta la rentabilidad de la empresa?

¿Se expande la empresa demasiado rápidamente?

¿Su productividad: sube o baja?

¿La liquidez: mejora o empeora?

Por otro lado, se hace necesario distinguir entre:  
Rentabilidad y Solvencia.

Una empresa puede ser muy rentable y sin embargo tener poca solidez financiera, otra puede ser sólida financieramente pero no rendir suficientes beneficios y para

ello, habría que aplicar ratios. Amat Salas (1987) define un ratio como “el cociente entre dos magnitudes”, con cierta relación entre ellas y por eso se comparan. Plantea además que, los ratios son útiles para ser comparados con:

- Su evolución dentro de la misma empresa.
- Los valores presupuestados.
- Valores el sector.
- Resultados de los principales competidores.

El costo, también es un indicador de la actividad económica de cualquier eslabón de la industria, refleja en cada momento cómo han sido utilizados todos los recursos de la producción. Si la magnitud del costo aumenta injustificadamente, ello significa el empleo no racional de los medios económicos. Si por el contrario, sus niveles disminuyen sin afectar, naturalmente, el cumplimiento de otros indicadores, entonces estamos ante el caso de una utilización efectiva de los factores productivos. Por tanto, podría definirse que este indicador se convierte, por así decirlo en el medidor más importante para el análisis de la eficiencia económica, y las empresas deben prestarle suma atención pues cada nuevo sol de costo, se reducen los beneficios.

### **Análisis de razones**

Los estados financieros de una empresa pueden dar con frecuencia algunos indicadores acerca de su situación financiera y perspectivas de su desempeño pasado que pueden ser importantes para el futuro; al analizar el desempeño de una empresa mediante sus estados financieros, es útil definir un conjunto de razones para facilitar la comparación a lo largo del tiempo y entre compañías.

Es pertinente tomar en cuenta cuatro aspectos principales del desempeño de una empresa mediante las siguientes razones:

#### **RAZONES DE LIQUIDEZ:**

Razón corriente: La empresa cuenta con capacidad positiva para cubrir sus pasivos corto plazo con sus activos de corto plazo.

$$\textit{Activo Corriente / pasivo Corriente}$$

Prueba Acida: Determina la capacidad de pago de las deudas a corto plazo con lo que en realidad la empresa dispondría de momento, excluyéndose de este cálculo a las existencias por ser bienes no expuestos a la venta y cuya

transformación y disposición del efectivo es en un tiempo mucho más largo.

*Activo Corriente menos Inventarios / Pasivo Corriente*

Liquidez Restringida: Es la real capacidad de efectivo que tiene la empresa para la cancelación de las deudas de corto plazo a su vencimiento.

*Efectivo o Equivalente de Efectivo / Pasivo Corriente*

#### **RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:**

Razón de endeudamiento general: Éste ratio muestra el endeudamiento de la empresa en términos absolutos. Aunque la literatura financiera sitúa el endeudamiento óptimo entre el 0,4 y el 0,5 éste depende no sólo del tipo de actividad de la empresa sino de múltiples factores como son la actividad de la sociedad, el sector en el que opera e incluso el entorno económico actual. No son pocos los que opinan después de una gran crisis económica que nos afecta que el nivel de endeudamiento de una empresa no debe de ser tan elevado y que un alto grado de

autofinanciación protege a la empresa de la disminución significativa de facturación frente a escenarios pesimistas.

Un elevado endeudamiento superior a 0,6 o incluso a 0,7 puede obligar al empresario a vender activos o a recapitalizar la empresa para hacer frente a las deudas.

#### *Pasivo Total / Activo Total.*

Calidad de la deuda: Otro indicador de suma importancia es el ratio de calidad de la deuda. Dicho ratio nos informa del porcentaje de deuda a corto plazo en relación al total de deuda de la sociedad. Un valor elevado puede significar dificultad para atender a los vencimientos a corto plazo y uno mucho menor que toda la deuda tiene un vencimiento más elevado por lo que las tensiones de tesorería deberían ser mucho menores.

El pasivo corriente deberá financiar al activo corriente y el pasivo no corriente deberá financiar al activo no corriente.

#### *Pasivo corriente/Pasivo total*

Índice de endeudamiento del patrimonio: Es una ratio que mide el grado de dependencia que tiene la empresa de

financiación ajena respecto de los recursos propios.

Análiticamente:

### *Recursos exigibles / Fondos propios*

Entendemos por fondos propios, el capital de la empresa, las reservas, los beneficios no distribuidos, partidas que corresponden al patrimonio neto de la empresa. Son recursos exigibles, la suma del denominado pasivo exigible a l/p y pasivo exigible a c/p. Debemos tener en cuenta que esta ratio nos indica lo apalancada, mediante financiación ajena, que está la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo. En este sentido, lo ideal es que el grueso de la financiación se encuentre a largo plazo, pudiéndose dar el caso de que el pasivo exigible a l/p iguale en cuantía al patrimonio neto, con lo que la ratio de endeudamiento de la empresa se situaría en 1. Por otra parte lo ideal es que el pasivo circulante se encuentre por debajo del 50 % del patrimonio neto, con lo que el ratio de endeudamiento a corto plazo se situará como máximo por debajo del 0,5

Capacidad de devolución de la deuda: Comparar el flujo de caja generado en un periodo con el volumen de préstamos

a corto y largo plazo nos indica la capacidad de devolución de la deuda externa. Cuanto más elevado sea su valor más fácil será amortizar la deuda. Para mejorar la capacidad de devolución de deuda deberán incrementarse los ingresos, disminuirse los gastos o ampliar los vencimientos de la deuda bancaria en caso que sea imposible hacer frente a la amortización de las mismas.

El ratio de capacidad de devolución de la deuda tiene que mostrar valores elevados o muy elevados.

*Flujo de caja / préstamos a corto y largo plazo.*

Ratio de autonomía financiera (RAF): Este cociente relaciona los recursos propios netos con las deudas totales, e informa sobre la composición estructural de las fuentes de financiación. El ratio mide la autonomía o independencia financiera de la entidad. A través del mismo se intenta conocer cuál es el nivel óptimo de endeudamiento de una empresa. La libertad financiera está íntimamente ligada a la solvencia entendida ésta en sentido amplio, es decir, como la garantía aportada por los activos y por la producción de flujos de tesorería para atender al coste de los recursos propios y ajenos, y al reintegro de estos últimos.



### *Patrimonio / Deuda Total*

Coste de la deuda: Tan importante es obtener un nivel de financiación adecuado como conseguir condiciones de financiación acorde con la sociedad. Mejorar el coste de la deuda ejercicio a ejercicio mejorará no sólo la eficiencia de la financiación sino que permitirá obtener un cash-flow más elevado. Este ratio es especialmente importante en el caso de disponer de líneas de descuento de efectos y de pólizas de crédito donde los intereses son mucho más elevados y su utilización es mucho más intensiva. Este ratio tiene que mostrar valores muy reducidos.

### *Gastos financieros/Deuda con coste.*

El apalancamiento financiero: El apalancamiento financiero es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa, como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiación.

$$e x (RE - K)$$

Siendo:

e.- nivel de endeudamiento de la empresa, deuda total/patrimonio

k.- coste de la deuda o tipo de interés.

Conviene precisar qué se entiende por rentabilidad, para poder entender si ese efecto es positivo o negativo, y en qué circunstancias. Como es sabido, rentabilidad no es sinónimo de resultado contable (beneficio o pérdida), sino de resultado en relación con la inversión.

#### **RAZONES DE ROTACION:**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos. Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta

respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

Ratio rotación de cuentas por cobrar: Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

*Costo de ventas / promedio Cuentas por Cobrar*

Período de cobros: Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en

número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

### *360 / Rotación Cuentas por Cobrar*

Rotación de los Inventarios: Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

### *Costo de Ventas / promedio Inventarios*

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual: El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al

mercado, dividimos por 360 días que tiene un año. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Para calcular la rotación del inventario de materia prima, producto terminado y en proceso se procede de igual forma.

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario. Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

### *360 / Rotación de Inventarios*

Período promedio de pago a proveedores: Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas

inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

### *Compras a Crédito / Promedio Proveedores*

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas. Los resultados de este ratio lo debemos interpretar de forma opuesta a los de cuentas por cobrar e inventarios. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año) ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores de materia prima. Nuestro ratio está muy elevado.

### *360 / Rotación Proveedores*

Rotación de caja y bancos: Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

### *360 / Ventas Anuales*

Rotación de activos: La rotación es un concepto que hace referencia al número de euros que es necesario invertir para obtener un euro de ingresos en nuestra empresa. Mide la eficiencia con la que la empresa puede obtener ingresos. Analíticamente:

$$\text{Ventas} / \text{Activo total}$$

Interesa que su valor sea lo más elevado posible, ya que significa un buen aprovechamiento de los recursos disponibles. Desde el punto de vista estratégico una empresa que compite en el mercado bajo el liderazgo en costes, donde pueda ofrecer productos a un precio reducido, buscará una alta rotación. Esto quiere decir, que basará su estrategia en aumentar su volumen de ventas. Por ejemplo, una cadena de supermercados tradicional tratará de rentabilizar su explotación a través de vender sus productos a cada vez un mayor número de consumidores.

Rotación activos fijos: Aquí se puede observar la disminución o el aumento de la rentabilidad del negocio

puesto que el dinero invertido en estos activos rota un número de veces determinado.

$$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$$

Rotación del activo circulante: Permite conocer el rendimiento del activo circulante. Se calcula como sigue:

$$\text{Ventas} / \text{Activo circulante}$$

Interesa un valor elevado.

## **RAZONES DE RENTABILIDAD**

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

Por otra parte, hay quienes consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas



deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Para Sánchez (1998), la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Entonces digamos que, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

De acuerdo a Sánchez (1998), la importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la

colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Sánchez (1998) señala además que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Ratio de rentabilidad sobre activos: Es el índice que mide en forma de porcentaje la rentabilidad producida por los activos de una empresa. Se expresa mediante la relación entre la utilidad antes de interés e impuestos de la empresa y la suma total de los activos de la empresa. Si comparamos el ratio actual con los de los ejercicios anteriores, nos muestra de una forma eficaz como ha

evolucionado la empresa, siendo positivo que muestre un ratio creciente a lo largo de sucesivos ejercicios económicos.

*Utilidad antes de intereses e Impuestos / activo total*

Ratio de rentabilidad sobre recursos propios: Mide cuánto gana una sociedad después de impuestos o antes de impuestos en términos de recursos propios (es decir los recursos aportado por los accionistas). Se expresa mediante la relación entre el beneficio neto y los recursos propios. Al igual que en el caso anterior es conveniente comparar varios ejercicios sucesivos. También es útil para comprobar si la empresa está sobrevalorada o infravalorada en el mercado, aunque no da los mismos resultados para diferentes tipos de empresas. Por ejemplo, una empresa en un mercado emergente puede dar un ratio de rentabilidad sobre recursos propios del orden del cincuenta por ciento, pero este porcentaje no se puede mantener durante mucho tiempo. Se considera suficiente, como regla general, un nivel del 15 por ciento.

*Utilidad antes Impuestos / Patrimonio Total*

**Margen Bruto:** Este ratio nos indica el margen comercial que obtenemos en la venta del producto o servicio. Será el primer indicativo de la conveniencia en continuar o no con un determinado negocio. En este caso cuanto menor sea el valor del ratio mayor será la ganancia comercial de cada venta.

*Aprovisionamientos / Ingresos por Ventas*

**Margen de Explotación:** Con el cociente entre el resultado bruto de explotación y las ventas se mide la rentabilidad de las operaciones antes del resultado financiero, siendo por tanto un importante indicador de la viabilidad del negocio.

*Resultado Bruto de Explotación / Ingresos por Ventas*

Además de conocer los indicadores de rentabilidad y compararlos con nuestros objetivos deseados, será interesante comparar los indicadores con los valores medios del sector, de manera que podamos analizar si estamos obteniendo valores en la línea del resto de empresas con las que se compete.

## **CAPÍTULO III**

### **VARIABLES E HIPOTESIS**

#### **3.1. Variables de la investigación**

Las variables de investigación son las siguientes:

Variable Independiente:

**X = Sistema de Contabilidad de Costos por pedidos**

Indicadores:

- La contabilidad de costos.
- El sistema de contabilidad de costos por pedidos.

Variable Dependiente:

**Y1 = Toma de decisiones gerenciales**

- Determinar el nivel de utilidad y rentabilidad.
- Políticas de costeo

**Y2 = Control de gestión**

- Elaboración de presupuesto
- Evaluación del desempeño Empresarial

#### **3.2. Operacionalización de variables:**

Es una operación que consiste en transformar las variables teóricas en variables intermedias y luego en variables empíricas o indicadores.

## **Variables**

## **Dimensiones**

## **Indicadores**

### **Independiente**

Sistema de contabilidad de costos	Contabilidad de costos	- Elementos de costo - Estructura de costos - Técnicas de asignación de costos.
	Sistema de contabilidad de costos por pedidos	- Costo total y unitario

### **Dependiente**

1.- Toma de decisiones Gerenciales.	Determinar el nivel de ut. Y rentabilidad	- Porcentaje sobre el costo de producción
	Políticas de costeo	- Técnicas, criterios y métodos de asignación de CIP.
2.- Control de gestión	Elaboración de presupuesto	- Procedimiento
	Evaluación del desempeño Empresarial	- Productividad

### **3.3. Formulación de la Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis General**

A través de la emisión de información, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuirá con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.

#### **3.3.2. Hipótesis Específicas**

a. A través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

b. A través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

c. A través del registro, acumulación, análisis y emisión de información de costos, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?

**d. A través del registro, acumulación, análisis y emisión de información de costos, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete,2011?**



## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLÓGIA**

#### **4.1. Tipo de investigación**

Según los propósitos de la investigación y naturaleza del problema para el desarrollo del presente estudio, se empleará el tipo de investigación descriptiva y aplicada.

Es descriptivo dado que describiremos la realidad actual de como las empresas de este rubro restaurantes conducen el negocio respecto al uso o no uso de información de costos extraída de un sistema de contabilidad de costos específicamente por pedidos, como base para la toma de decisiones y el control de gestión del propio negocio.

Según Munch L. y Ángeles E. (2005), manifiestan que los estudios descriptivos sirven para explicar las características más importantes de fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.

Es aplicada, pues tiene como propósito el dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables como en este caso hacer ver que es importante y necesario contar con un sistema de contabilidad de costos que apoye a la alta dirección en la gestión del negocio.

Según Ortiz F. y García M. del P. (2000), dice que la investigación aplicada, pragmática o tecnológica, tiene por objeto específico satisfacer necesidades relativas al bienestar de la sociedad. En este sentido, su

función se orienta a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de los problemas de producción de bienes y servicios.

#### **4.2. Diseño de investigación**

Según los propósitos de la investigación y naturaleza del problema para el desarrollo del presente estudio, se empleará un diseño experimental, transeccional o transversal.

Respecto al diseño transeccional o transversal, este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo, (Carrasco Díaz, 2006).

Una investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Roberto Hernández Sampieri (2007), conceptúa respecto a la investigación no experimental como aquella que es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes y lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después describirlos y analizarlos.

Es descriptivo dado que describiremos la realidad actual de como las empresas de este rubro restaurantes conducen el negocio respecto al uso

o no uso de información de costos extraída de un sistema de contabilidad de costos específicamente por pedidos, como base para la toma de decisiones y el control de gestión del propio negocio.

Según Munch L. y Ángeles E. (2005), manifiestan que los estudios descriptivos sirven para explicar las características más importantes de fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.

#### **4.3. Población y muestra del estudio**

Para la presente investigación la población estará constituida por los restaurantes existentes en la ciudad de San Vicente de cañete, de la cual se tomara para efectos de este estudio, una muestra de 18 empresas.

En tal caso, la muestra a utilizar es de tipo no probabilística e intencional o por conveniencia, dado que se están tomando por decisión del investigador (a), 18 empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, ex profesamente elegidas para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Según Del Cid, Méndez y Sandoval (2007), expresan que: Un muestreo por conveniencia, es el muestreo en el cual el investigador selecciona la muestra de acuerdo con su conveniencia.

#### **4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

El cuestionario: Es el instrumento con el cual se realiza la indagación de los hechos materia de estudio, pues consiste en un proceso estructurado

de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas de tipo cerrado.

El anecdotario o registro de incidentes críticos: Consiste en el registro de sucesos observados que interesan particularmente al investigador, efectuando un registro descriptivo de situaciones o anécdotas referidas al fenómeno de estudio.

Lista de control: Consiste en una lista de eventos, sucesos o conductas en los que se manifiesta el fenómeno de interés para el investigador, así como que esto le permite el registro de frecuencia de aparición de los mismos o la apreciación acerca de algún atributo de su ocurrencia.

Las notas de campo: Contiene las narraciones de aquello que se ha visto y oído por parte del investigador en el escenario observado respecto al fenómeno de estudio

Registro de información en la entrevista: Es el documento en el cual se toma nota de la información adicional que se obtiene en las entrevistas a los actores directos o indirectos en el objeto de estudio a realizar, como una ampliación a las respuestas obtenidas como consecuencia de la aplicación de algún tipo de cuestionario o preguntas realizadas.

Finalmente, en apoyo a la realización del presente estudio, se emplearán fichas bibliográficas y fotocopias de información de internet, así como extractos de internet.

#### **4.5. Procedimiento de recolección de datos**

Como se ha mencionado en el punto anterior, la información para el presente trabajo se ha recolectado fundamentalmente en base al cuestionario aplicado a quien administraba el negocio o lo dirigía, procediendo a la tabulación de la información en tablas y gráfico, a efectos de sintetizarla para proceder a analizarla e interpretarla.

#### **4.6. Procesamiento estadístico y análisis de datos.**

El procedimiento estadístico aplicado en el desarrollo del presente trabajo de investigación ha sido a través de las técnicas gráficas, según la estadística descriptiva y el análisis utilizado para los datos ha sido el analítico-lógico, que ha conllevado a la interpretación de la información para llegar a las conclusiones establecida en el capítulo VII del presente informe.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. Análisis de la Situación Actual**

Como se puede apreciar de la encuesta realizada como apoyo y soporte a la realización del presente estudio, se puede notar que si bien los negocios o empresas del rubro restaurantes funcionan y tienen relativo éxito algunos, pues también por las mismas causales que por respuesta hemos obtenido en la encuesta muchos de estos negocios cierran o fracasan empresarialmente, por no tener sus actividades planificadas que significaría ejercer un control de la gestión del negocio en base de información como la de costos por ejemplo; y pues tampoco cuentan con información en este caso de costos para poder tomar las decisiones más pertinentes y de acuerdo las circunstancias y evitar que estos negocios cierren.

Para empezar, tampoco existe un control debido y técnico de los bienes que son el elemento principal en la elaboración de los platillos de comida que prepara y venden los restaurantes, salvo algunas excepciones de empresas que si lo llevan, igual comportamiento tienen con el control de los otros elementos del costo no menos importantes dado que al margen de su finalidad el tener la información, pues representan recursos económicos y financieros de la empresa.

Toda esta situación y problemática es generalizada en los negocios, micro y pequeños, hasta alguno de condición mediana, primando muchas veces la informalidad para dirigir y gestionar los negocios por que entre otras cosas son también por lo general personas naturales y/o familiares, donde no existe la seriedad técnica y profesional por lo visto para administrar un negocio, con algunas excepciones en la vida, respecto a negocios de este tipo que si han sobrevivido, crecido y desarrollado, caso Restaurante Chepita y El tronco en Lima entre otros.

De hecho, los registros contables de estas empresas es muy difícil que reflejen la situación real o financiera ya que la utilidad o pérdida generada, así como la parte financiera –balance general- no se ha obtenido mediante la aplicación de un sistema contable apropiado, menos de costos.

Al analizar la situación de estas empresas del rubro restaurantes, hemos observado lo siguiente:

- No cuenta con ningún tipo de sistema contable.
- No cuenta con todo el material necesario y disponible en stock muchas veces.
- La mano de obra no está organizada, todos los obreros realizan todas las actividades.
- No existe organización de papeles ni archivos.

- Los costos de producción se determinan en base a cálculos estimados.

- Entre otras cosas.

Con lo que se ha llegado a la conclusión que estas empresas en este caso dedicadas a la preparación y expendio de comida, necesitan de un sistema de contabilidad de costos confiable que le permita determinar el costo de cada bien producido y así tener un margen de utilidad y/o rentabilidad razonable por platillo de comida y en términos generales como negocio por la inversión realizada en cada periodo contable.

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas:**

- Solvencia económica (suficiente capital para afrontar las operaciones).
- Edificaciones propias.
- Variedad de productos.
- Capacidad de negociar los precios de los productos.
- Muebles con diseños personalizados.

#### **Oportunidades:**

- Apertura comercial.
- Economía del sector favorable y en crecimiento.
- Experiencia en el mercado local.
- Las ofertas dinamizan la rotación de productos. Deben ser novedosas y atractivas para el público.



**Debilidades:**

- Escasa información a los clientes sobre sus productos.
- Inexistencia de estudios de mercado.
- Personal no conoce ni la misión ni visión de la empresa, que para empezar no existe.
- Carencia de información contable financiera y de costos.
- Inoperancia en el establecimiento de actividades de futuro, convenientemente planificadas.
- Carencia de estrategia administrativa financiera, como soporte a las de marketing y logística.

**Amenazas:**

- Gran cantidad de competencia.
- Intereses de nuevos competidores similares al nuestro en el mercado.
- Reducción abrupta y exagerada de demanda, por atención inadecuada.
- Posibilidad de entrar en crisis financiera y económica, como paso previo al fracaso empresarial.

**5.2. Resultados de la Investigación e Interpretación.**

En el presente Capítulo se interpreta los resultados obtenidos mediante las encuestas que se aplicó para conocer la situación de las empresas del rubro restaurante, respecto al uso o no de un sistema de contabilidad de costos y específicamente por pedidos como base para la obtención de información que servirá entre otras

cosas, para una toma de decisiones gerenciales y el control de gestión del negocio.

Mediante esta herramienta investigativa se obtuvo el resultado esperado de los datos obtenidos en una muestra como la que hemos considerado, y mediante el cual comprobaremos si la relación de las variables establecidas en nuestra hipótesis tiene veracidad respecto del problema planteado durante el presente trabajo, a través de la interpretación de los mismos.

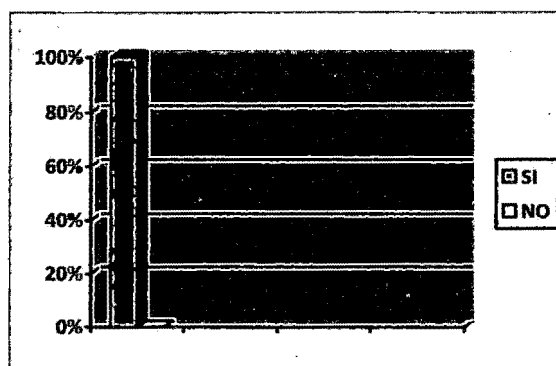
### **5.3. Encuesta realizada a los propietarios y administradores de los restaurantes.**

#### **1. ¿Conoce los diferentes materiales que interviene en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?**

**TABLA N° 01**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	18	00 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 01**



Fuente: Tabla 01.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

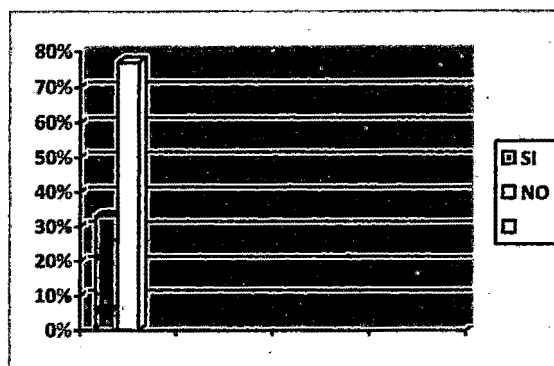
Como se puede observar en las respuestas a esta pregunta, el 100 % conoce cuales son los materiales que se utilizan en cada platillo de comida que se prepara y vende en su restaurante.

**2. ¿Lleva un control de las compras de materiales, sueldos y de las ventas de cada platillo de comida preparado en su restaurante?**

**TABLA N° 02**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	6	33 %
NO	12	77 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 02**



Fuente: Tabla 02.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

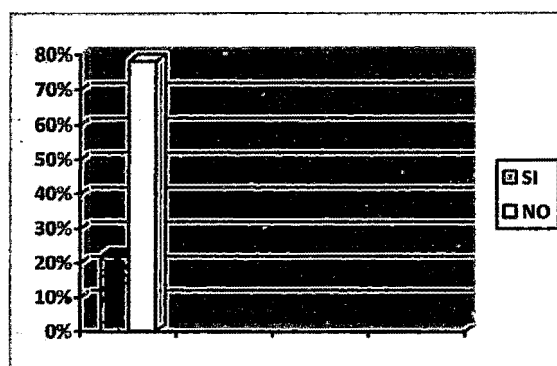
En la respuesta a esta pregunta, el 77 % de los encuestados no controla las compras de materiales, ni los sueldos que se paga ni las ventas realizadas, aspecto que denota una gran debilidad del sistema de control interno de la empresa, sin embargo el 33% menciona que si ejerce un control.

**2. ¿Existen documentos que respalden las salidas de materiales del almacén hacia el área de la cocina y/o preparación de los alimentos para los comensales?**

**TABLA N° 03**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	4	22 %
NO	14	78 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 03**



Fuente: Tabla 03.

Elaboración: Miriam Portugal Sánchez

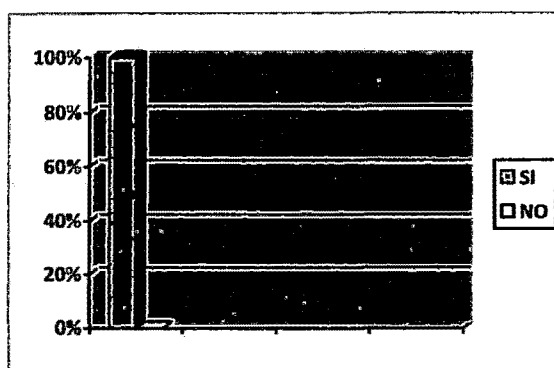
En esta pregunta, el 22 % dice que en la empresa se cuenta con los documentos pertinentes que respaldan la salida de materiales de la bodega o almacén hacia el área de la cocina y un 78 % dice que no existe dicho respaldo con lo cual se nota igualmente un sistema de control interno deficiente, por cuanto se trata de uno de los recursos más importantes que tiene la empresa y que significa dinero invertido en ella.

4. **¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de los materiales utilizados en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?**

**TABLA N° 04**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 04**



Fuente: Tabla 04.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

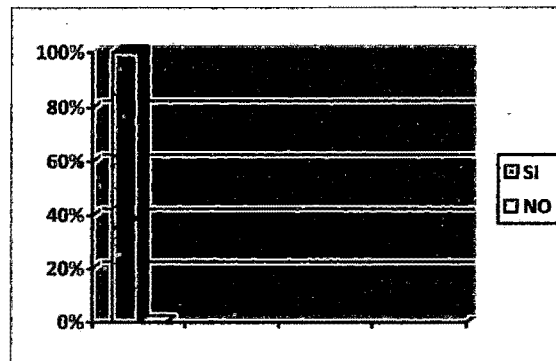
De hecho es notorio que a todos los encuestados les gustaría tener información de costo precisa respecto al costo de los materiales utilizados en la preparación de platillos de comida, porque obviamente este es un recurso por lo mismo importante en la empresa, ya que genera por su mal control y administración pérdidas importantes que estaría asumiendo los costos de producción encareciendo el precio de los productos, en este caso los platillos de comida.

5. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de la mano de obra directa usada en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?

**TABLA N° 05**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 05**



Fuente: Tabla 05.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

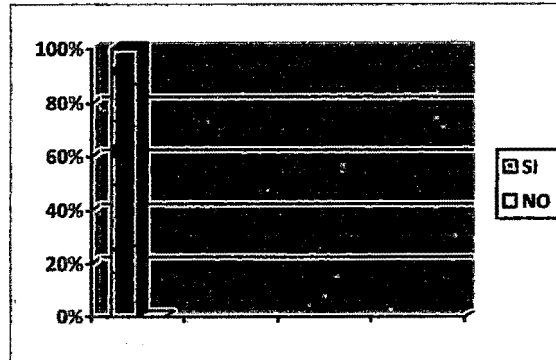
Igualmente en esta pregunta, a todos al 100 % de los encuestados le gustaría tener información de costo preciso respecto al costo de la mano de obra directa utilizada en la preparación de platillos de comida, porque este es un recurso igualmente de importante en la empresa, que si no es bien administrado ocasiona pérdidas por capacidad infrautilizada, o por desperdicios de hora hombre de trabajo, y que eventualmente el costo de los productos estaría absorbiendo innecesariamente.

6. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los otros conceptos de costos que apoyan –costos indirectos de producción- en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?

**TABLA N° 06**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 06**



Fuente: Tabla 06.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

Al 100 % de los encuestados les gustaría tener información de los costos indirectos de producción en la preparación de platillos de comida, porque este es un recurso igualmente de importante en la empresa, y que está relacionado fundamentalmente con la infraestructura de la misma, que si ésta - capacidad instalada- no es bien utilizada habrían sobrecostos que estaría perjudicando no solo las utilidades y rentabilidad del negocio, sino que estaría poniendo en riesgo la supervivencia de la empresa por un exceso de costos fijos o de infraestructura y que las ventas no podrían absorberlos.

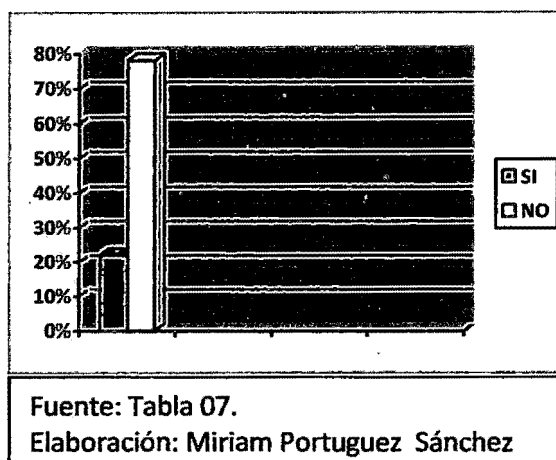
7. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los gastos administrativos y de ventas que se efectúan en su restaurante para que este venda y funcione?

**TABLA N° 07**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	4	22 %
NO	14	78 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



**GRÁFICA N° 07**



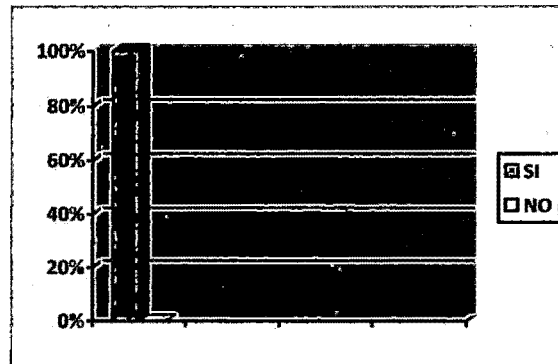
En este caso, al 22 % de los encuestados si les interesa conocer con precisión los gastos en que incurre la empresa respecto a sus costos operativos y al 78 % le es indiferente el contar con esta información, sin darse cuenta que el rubro de costos operativos es uno de los directamente influyentes para la obtención de determinado nivel de utilidad y/o rentabilidad en el negocio, de tal manera que este concepto necesita de gran atención de parte de quienes administran y dirigen la empresa.

**8. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de las ganancias que se obtienen después de producir y vender cada platillo de comida en su restaurante?**

**TABLA N° 08**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 08**



Fuente: Tabla 08.  
Elaboración: Miriam Portugal Sánchez

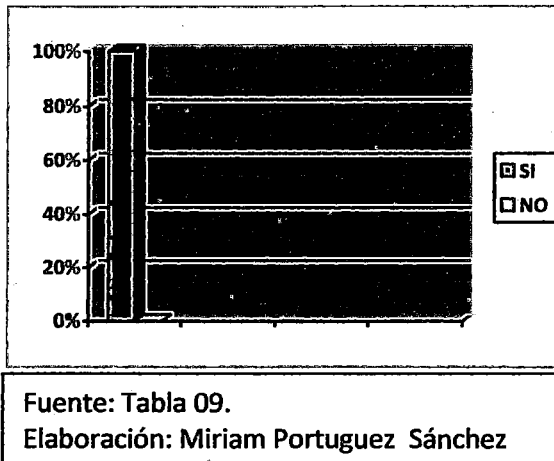
Como a todo hombre de negocios, al 100 % de los encuestados les gustaría tomar conocimiento con bastante precisión del nivel de ganancias que se obtienen, por lo mismo que es uno de los objetivos básicos económicos y financieros en una entidad con fines de lucro.

**9. ¿Le gustaría que usted y su personal correspondiente tengan una capacitación en contabilidad de costos por pedidos e implementarla?**

**TABLA N° 09**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 09**



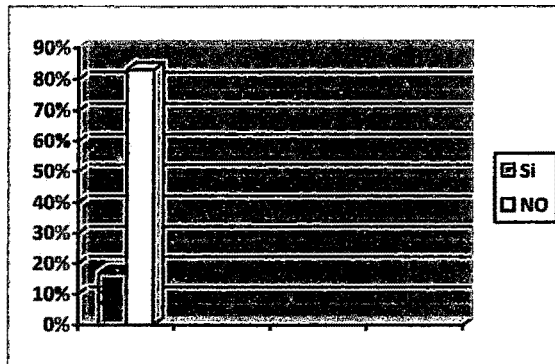
Al 100 % de las personas que son dueños y/o dirigen el negocio les gustaría estar capacitados en temas como el que se nos convoca en este trabajo de investigación.

**10. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la fijación de precios de ventas?**

**TABLA N° 10**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	3	17 %
NO	15	83 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 10**



Fuente: Tabla 10.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

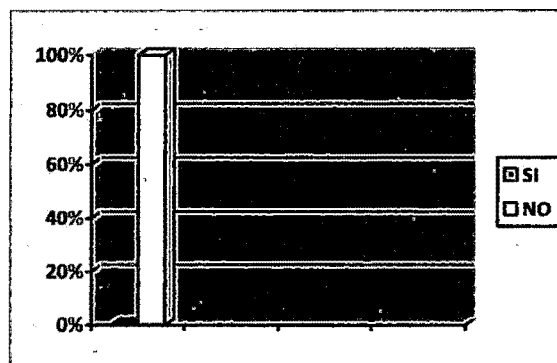
Con respecto a esta pregunta, el 17 % responde que si usa información de costos para tomar sus decisiones, sin embargo el 83 % que es la gran mayoría no toma decisiones basadas en información de costos, por el hecho que los precios de ventas son fijados de acuerdo al mercado y la demanda.

**11. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la preparación de nuevos platillos de comida?**

**TABLA N° 11**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 11**



Fuente: Tabla 11.  
Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

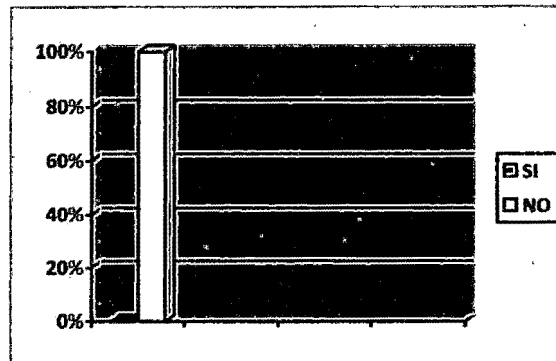
El 100 % de los encuestados toman decisión sin ningún respaldo en cuanto a información de costos, lo cual es una situación temeraria por los resultados que se obtienen ante unas circunstancias como estas, por el alto riesgo que ello significa que estos platillos se puedan vender o no, más aun cuando no tienen el soporte de estudios de mercado ni de estrategias de marketing.

**12. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en determinar que platillos de comida preparar o no?**

**TABLA N° 12**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 12**



Fuente: Tabla 12.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

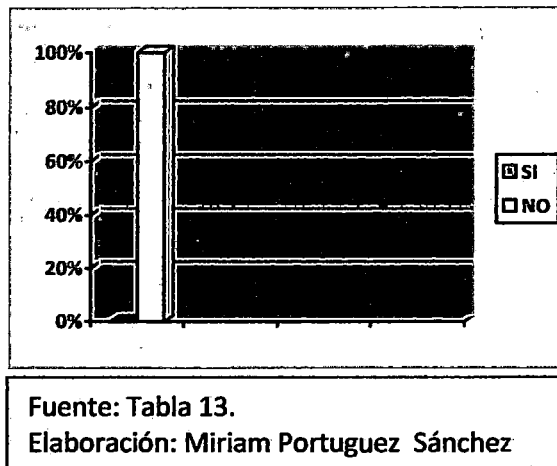
En esta pregunta se observa igualmente que la alta dirección y/o administración de la empresa, toma sus decisiones sin el respaldo de una información adecuada, tal es el caso que el 100 % de ellos responden en forma negativamente, sin embargo dejan entrever que si se apoyan en algún tipo de información pero elaborada de manera muy empírica.

13. **¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en preparar y vender más los platillos que dejan un mayor margen de utilidad que otros?**

**TABLA N° 13**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 13**



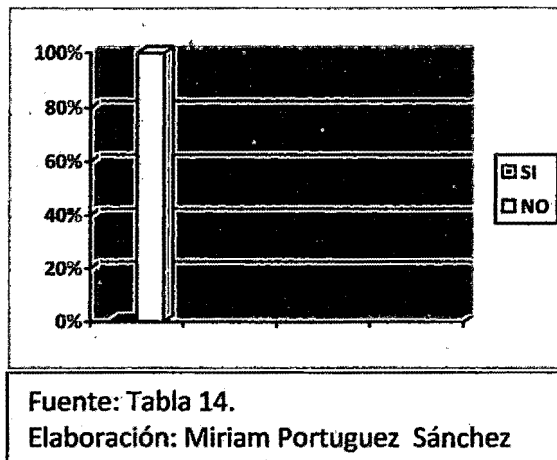
En esta oportunidad el 100 % responde que no usan información de costos para tomar decisiones a este respecto, y solo lo hacen en función de la demanda cuya información es obtenida igualmente de manera empírica.

**14. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad que obtiene en cada platillo de comida preparado y vendido?**

**TABLA N° 14**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 14**



A este respecto, los encuestados responden no conocer los niveles de rentabilidad que obtienen en cada platillo de comida en un 100%, lo cual es preocupante dado que se observa la falta de atención a uno de los objetivos fundamentales de toda empresa con fines de lucro.

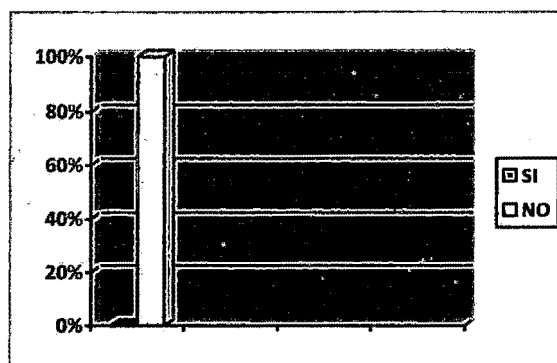
**15. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad con que cada platillo de comida preparado y vendido contribuyen a la rentabilidad general del negocio?**

**TABLA N° 15**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



**GRÁFICA N° 15**



Fuente: Tabla 15.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

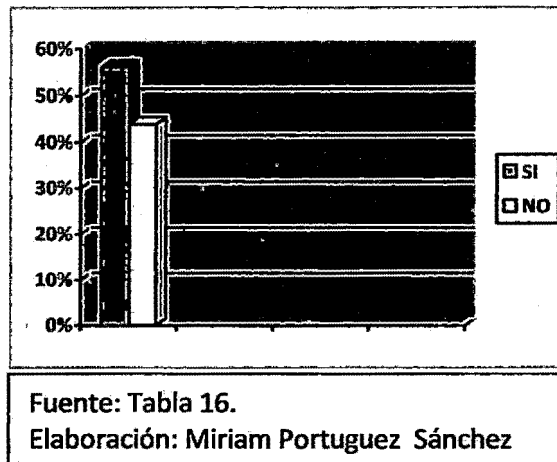
La respuesta a esta pregunta es que el 100 % de quienes son responsables de la gestión del negocio, es no conocer con precisión los niveles de rentabilidad con que cada platillo de comida contribuye a la rentabilidad general de la empresa.

**16. ¿Cree que los materiales usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?**

**TABLA N° 16**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	10	56 %
NO	8	44 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 16**



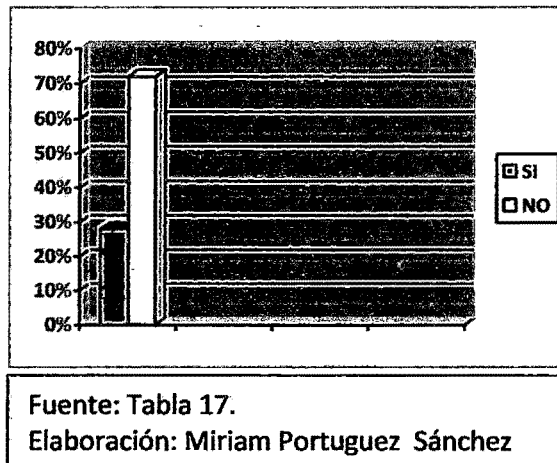
En la respuesta de los encuestados se refleja un 56% de aquellos que si creen que los materiales usados en la preparación de los platillos de comida, son bien utilizados, mientras el 44 % considera que no, sin tomarse en cuenta que en el uso de estos materiales se está generando mermas, desechos y/o desperdicios normales o anormales que están incidiendo no solo en el costo del producto negativamente sino también en los resultados de la empresa.

**17. ¿Cree que los materiales indirectos usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?**

**TABLA N° 17**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	5	28 %
NO	13	72 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 17**



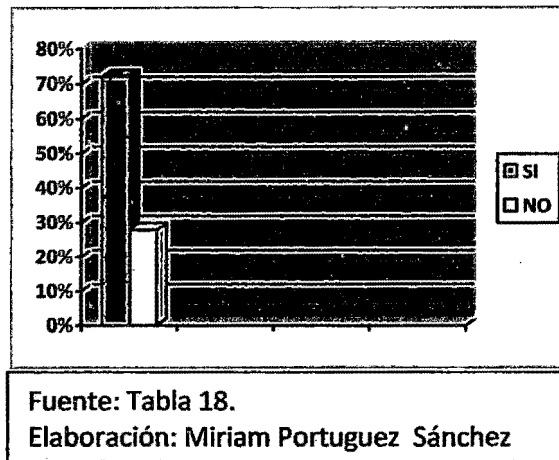
El 28 % considera que los materiales indirectos son bien utilizados en la preparación de los platillos de comida, mientras que el 72 % considera que no, siendo este un alto porcentaje de quienes implícitamente están considerando que el sistema de control interno de la empresa si lo tienen, no está funcionando adecuadamente.

**18. ¿Cree que la mano de obra que trabaja directamente en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?**

**TABLA N° 18**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	13	72%
NO	5	28 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 18**



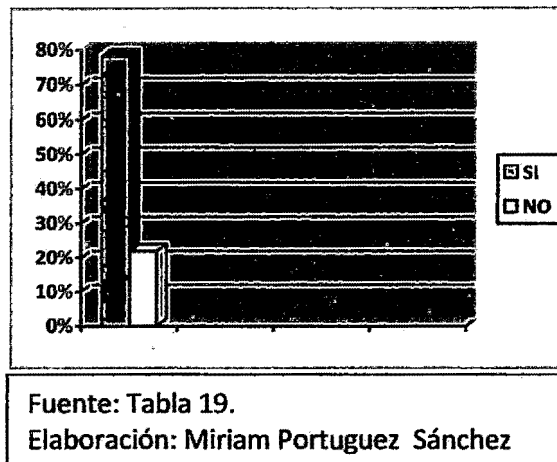
Los encuestados responden a esta pregunta afirmativamente en un 72% y en contrario el 28%, lo que podría sugerir que a pesar que no existen evidencias del registro y control adecuado de la mano de obra directa, esta es considerada como bien utilizada, lo cual no guarda coherencia con la realidad de las empresas si se toma en cuenta que estas no cuentan con un sistema de contabilidad de costos ni registros ni información alguna que es lo que podría apoyar en esta labor de control.

**19. ¿Cree que los otros costos diferentes a materiales y mano de obra directa que apoyan en la preparación y venta de platillo de comida son los necesarios y suficientes?**

**TABLA N° 19**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	14	78 %
NO	4	22 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 19**



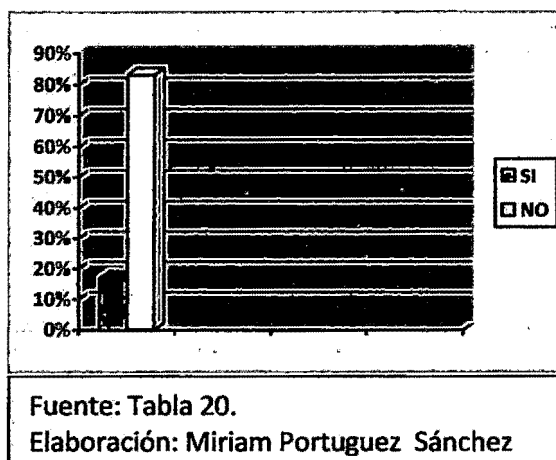
Un 78 % considera que los otros conceptos del costo de producción y venta diferentes del material directo y la mano de obra directa son necesarios y suficientes, por otro lado el 22 % considera que no. Con lo cual es difícil pensar en positivo dado las circunstancias en que estos negocios son gerenciados sin las herramientas necesarias para la gestión, como reportes, registros y un sistema de contabilidad de costos que apoyen esta labor de determinación de que tan necesarios son o que tan suficientes son.

**20. ¿El personal que trabaja en la preparación de platillo de comida y atiende al público cliente cree usted que están bien preparados y capacitados?**

**TABLA N° 20**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	3	17 %
NO	15	83 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 20**



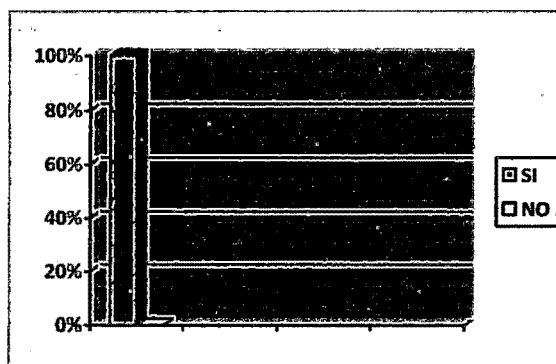
El 17 % de empresarios y/o administradores de estas empresas, consideran que personal que trabaja en ellas están bien preparados y capacitados y el 83 % lo mayoritario, consideran que no lo están, convirtiéndose este aspecto de la preparación y capacitación del personal en un tema también importante y de alta incidencia no solo en los recursos salariales que en ello se gasta sino en la presentación del negocio como un todo.

**21. ¿Cree usted que se deben implementar medidas de control para almacenamiento y uso de materiales en preparación de platillos de comida?**

**TABLA N° 21**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	18	100 %
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 21**



Fuente: Tabla 21.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

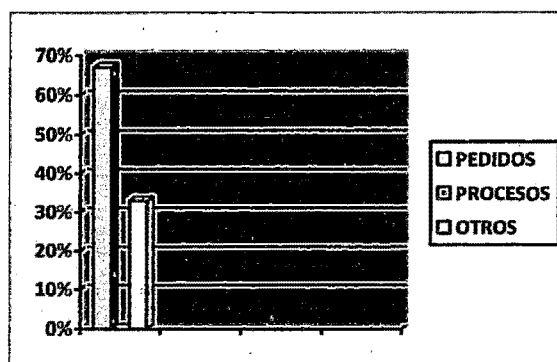
El 100 % de los encuestados consideran mayoritariamente que estas empresas del rubro restaurante deben implementar medidas de control para el manejo de los inventarios de materiales, siendo ello coherente con su realidad por la importancia que estos tienen en la gestión del negocio y sobre todo en los niveles de rentabilidad y buena atención a los clientes.

**22. ¿Bajo qué forma trabajan en el restaurante para preparar los platillos de comida y vendérselos a sus clientes, bajo pedido, por procesos u otra forma?**

**TABLA N° 22**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
Pedidos	12	67 %
Procesos	0	0 %
Otros	6	33 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 22**



Fuente: Tabla 22.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

El 67 % responde que bajo pedido y el 33 % bajo otras formas, lo cual significa que existe cierta identificación de la forma en que deberían trabajar, faltando tecnificar los procedimientos y que ello tenga el respaldo político de la alta dirección para implementarse.

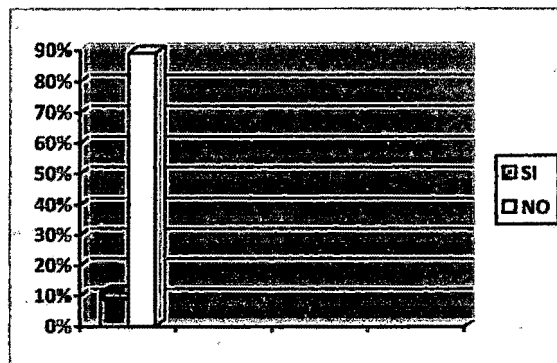
**23. ¿Toma la alta dirección y/o la administración en cuenta la información de los estados financieros para tomar decisiones gerenciales y de control de gestión?**

**TABLA N° 23**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	2	11 %
NO	16	89 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



**GRÁFICA N° 23**



Fuente: Tabla 23.

Elaboración: Miriam Portuguese Sánchez

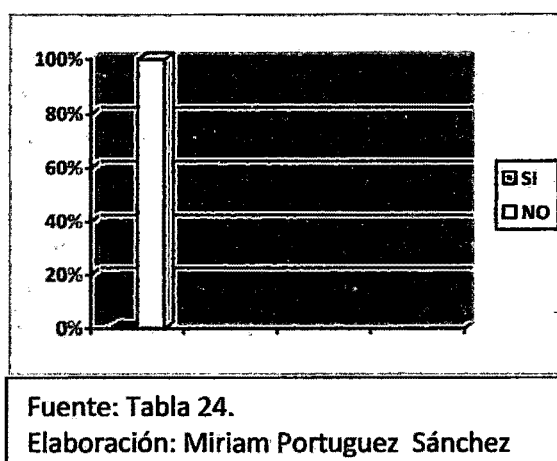
Con respecto a la consideración de la información emitida a través de los estados financieros, el 11 % responde que si usa esa información y el 89% responde que no usa esa información, con lo cual se deduce que por lo general en las empresas su preocupación de llevar una contabilidad es solo para satisfacer necesidades de carácter tributario mas no gerencial y de control.

**24. ¿La empresa planifica sus actividades económicas, financieras y operativas?**

**TABLA N° 24**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 24**



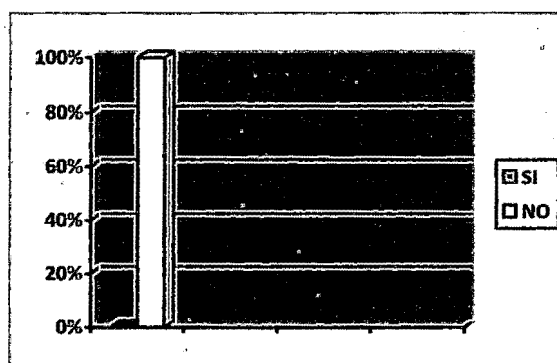
Con respecto a la planificación de las actividades de la empresa, el 100 % de los encuestados responden que no planifican, de hecho por la carencia del sistema de información pertinente que tienen y de la información misma.

**25. ¿Conocen su estructura de costos?**

**TABLA N° 25**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 25**



Fuente: Tabla 25.

Elaboración: Miriam Portugal Sánchez

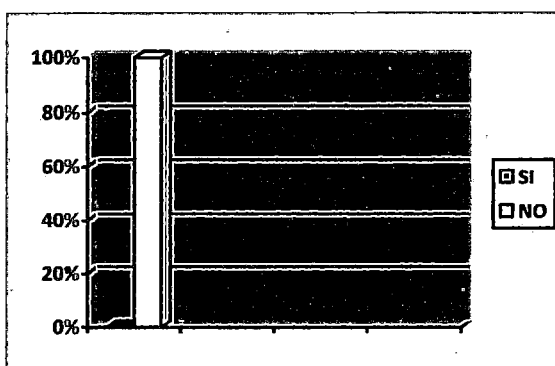
El 100 % no conoce su estructura de costos, con lo cual es imposible que pueda tomar en cuenta cualquier otra información para tomar decisiones y estas sean acertadas para un adecuado gerenciamiento del negocio, dado que sin información formulada razonable y confiable solo es emitida por un sistema de contabilidad de costos o general.

**26. ¿Tiene la empresa un sistema de contabilidad de costos?**

**TABLA N° 26**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 26**



Fuente: Tabla 26.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

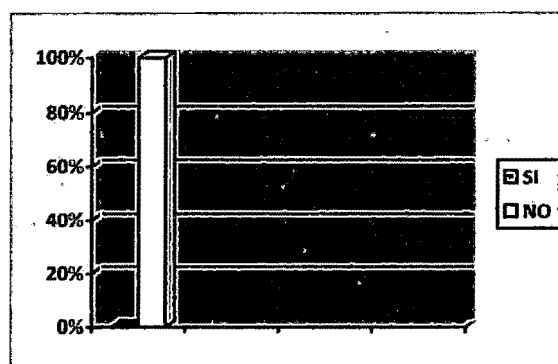
La respuesta a esta pregunta es no al 100 %, algo que resulta coherente con la realidad por el hecho que no se cuenta con información de costos monetaria o no monetaria para tomar decisiones, según respuestas de algunas otras preguntas al respecto y en este sentido.

**27. ¿Tiene la empresa un sistema de costos?**

**TABLA N° 27**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 27**



Fuente: Tabla 27.  
Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

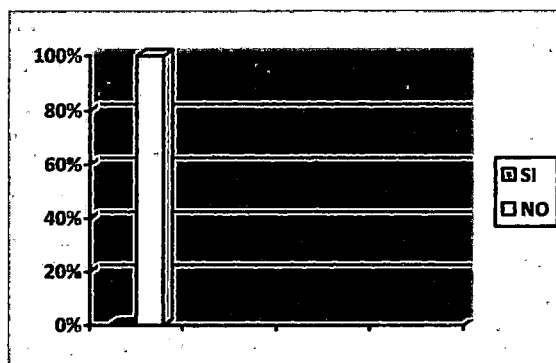
La respuesta a esta pregunta es no al 100 %, dado que en la mayoría de algunas otras preguntas se ha contestado negativamente al hecho de no tener información y tomar decisiones con información estructurada de manera empírica, ello por el hecho de que justamente no se cuenta un sistema de contabilidad de costos ni mucho menos de un sistema de costos.

**28. ¿Se utiliza en la empresa información de costos para tomar decisiones o controlar la gestión del negocio obtenida por otro medio?**

**TABLA N° 28**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 28**



Fuente: Tabla 28.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

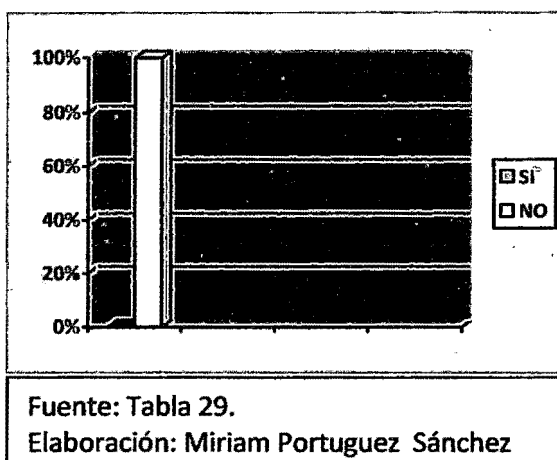
En este caso y convalidando respuestas de preguntas anteriores, el 100 % de los encuestados responden que la empresa no utiliza información de costos para la toma de decisiones o para controlar la gestión de la misma, esto desde un punto de vista meramente técnico porque finalmente si usan información de costos para tomar algunas decisiones pero de una manera muy empírica.

**29. ¿Conocen si los resultados de la empresa son los adecuados?**

**TABLA N° 29**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 29**



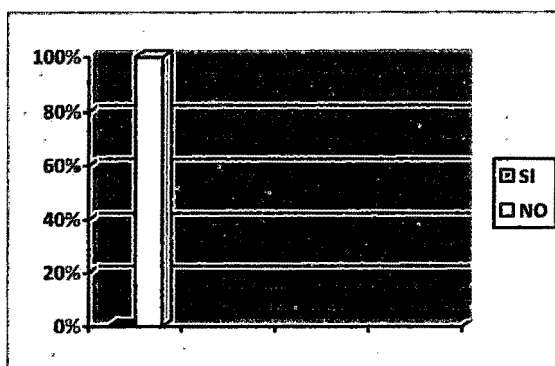
La respuesta es el 100 % de los participantes en la encuesta consideran que no conocen si los resultados son los más adecuados y eso es obvio dado que no cuentan con sistemas de información, con información especializada en costos y tampoco hacen uso la información de los estados financieros, por lo que es previsible que tampoco realizan el análisis económico financiero de la empresa para conocer los resultados reales de la gestión y de la empresa.

**30. ¿Se emplean reportes del costo de producción?**

**TABLA N° 30**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 30**



Fuente: Tabla 30.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

El 100 % responde que no se emplea reporte del costo de producción y ello es previsible por lo mencionado en el análisis de las preguntas anteriores.

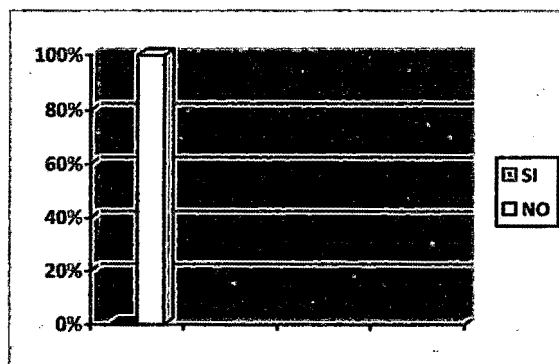
**31. ¿Se conoce el porcentaje que representa cada concepto del costo dentro del costo de producción?**

**TABLA N° 31**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



**GRÁFICA N° 31**



Fuente: Tabla 31.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

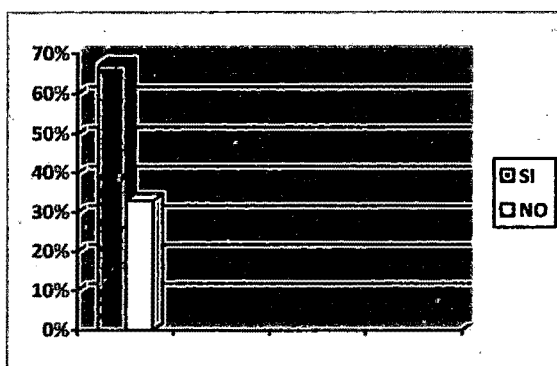
La respuesta a esta pregunta guarda relación con las respuestas de otras preguntas dado que no se tiene el informe base para determinar la participación porcentual de cada elemento del costo en el costo total de la preparación de platillos de comida que las empresas preparan y venden, de allí que el 100 % de los participantes en la encuesta responden que no.

**32. ¿Tiene conocimiento de lo que podría representar para la empresa tener un sistema de contabilidad de costos?**

**TABLA N° 32**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	12	67 %
NO	6	33 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 32**



Fuente: Tabla 32.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

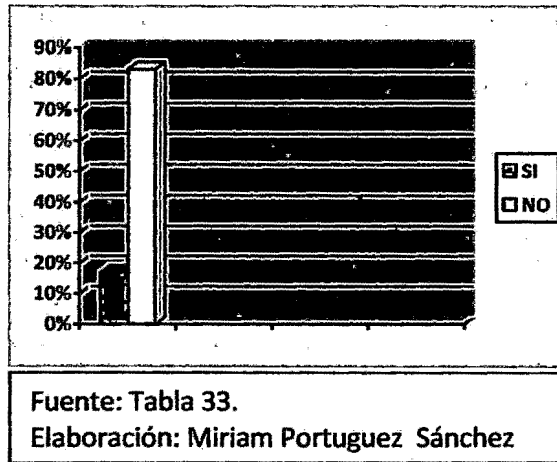
El 67 % responde que si tienen conocimiento lo que significaría tener un sistema de contabilidad de costo en la empresa, sin embargo el 33 % no tendría conocimiento, siendo escépticos a las bondades que este sistema de información ofrece a la administración de todo negocio en particular.

**33. ¿Se conoce el nivel de perdida de materiales directos por perecederos?**

**TABLA N° 33**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	3	17 %
NO	15	83 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 33**



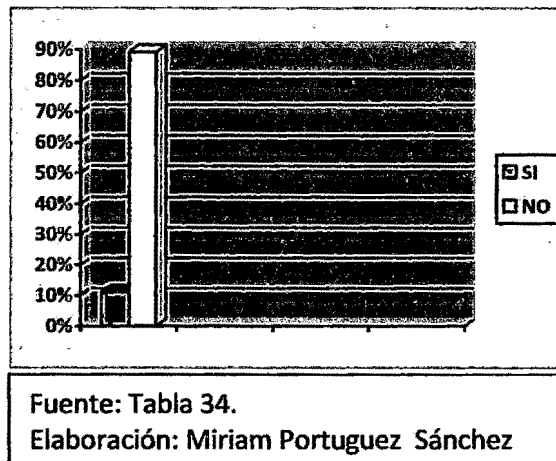
En esta pregunta el 17 % dice conocer el nivel de pérdidas de los materiales por percederos que son alguno y el 83 % no conocen, de tal manera que se requiere de procedimientos técnicos y adecuados para conocer realmente y cuantificar la pérdidas por este concepto de otro modo es difícil saber el nivel de pérdidas que ocasiona los materiales percederos a la empresa.

**34. ¿Se conoce el porcentaje de mermas normales y/o anormales del negocio?**

**TABLA N° 34**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	2	11 %
NO	16	89 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 34**



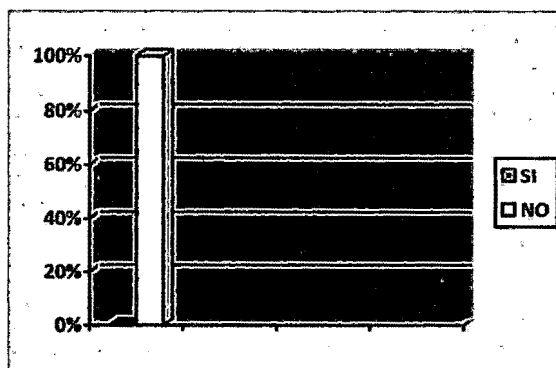
En esta pregunta el 11 % dice conocer el porcentaje de mermas normales y/o anormales y 89 % no conocen, de tal manera que se necesita de procedimientos técnicos y adecuados para conocer realmente y cuantificar las pérdidas por este concepto, de otro modo es difícil saber el nivel de pérdidas que ocasiona las mermas por la falta de control y políticas de gestión especialmente en el área de preparación de platillos de comida, como es la cocina.

**35. ¿Se conoce el porcentaje de desechos normales y/o anormales del negocio?**

**TABLA N° 35**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 35**



Fuente: Tabla 35.  
Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

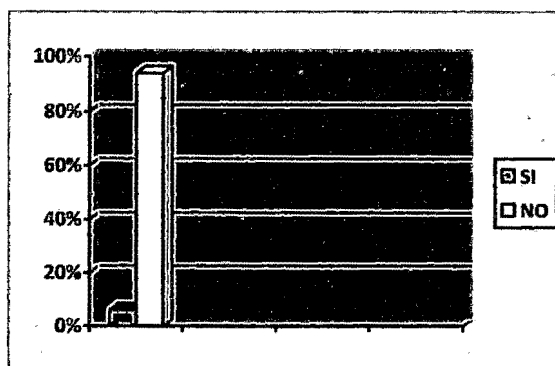
En esta pregunta el 100 % dice no conocer el porcentaje de desechos normales y/o anormales, de tal manera que se necesita de procedimientos técnicos y adecuados para conocer realmente y cuantificar las pérdidas por este concepto, de otro modo es difícil saber el nivel de pérdidas que ocasiona los desechos por la falta de control y políticas de gestión especialmente en el área de preparación de platillos de comida, como es la cocina.

**36. ¿Se conoce el porcentaje de desperdicios normales o anormales en el proceso de preparación de platillos de comida en el negocio?**

**TABLA N° 36**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	1	6 %
NO	17	94 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 36**



Fuente: Tabla 36.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

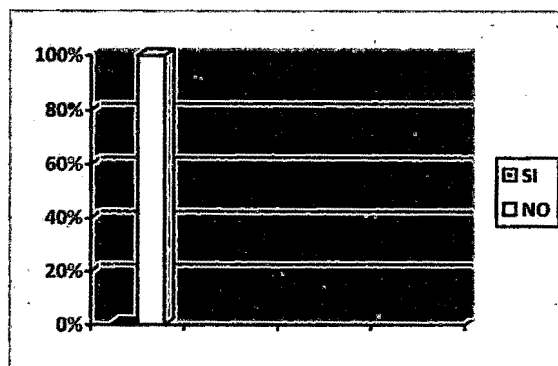
En esta pregunta el 6 % dice conocer el porcentaje de desperdicios normales y/o anormales y el 94 % dice no conocerlo, de tal manera que se necesita de procedimientos técnicos y adecuados para conocer realmente y cuantificar las pérdidas por este concepto, de otro modo es difícil saber el nivel de pérdidas que ocasiona los desperdicios por la falta de control y políticas de gestión especialmente en el área de preparación de platillos de comida, como es la cocina.

**37. ¿Existe un control adecuado de las horas trabajadas por el personal de la empresa?**

**TABLA N° 37**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 37**



Fuente: Tabla 37.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

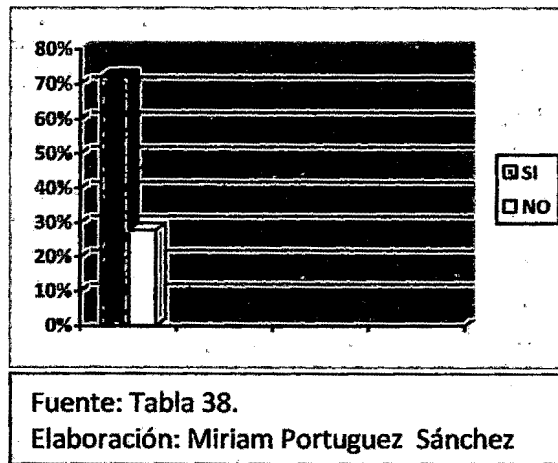
El 100 % considera que no existe un adecuado control de las horas trabajadas del personal de la empresa, de tal manera que se necesita de procedimientos y registros adecuados para conocer realmente y cuantificar las pérdidas por este concepto, de otro modo es difícil saber el nivel de pérdidas que ocasiona esta situación por la falta de control y políticas de gestión especialmente en el área administrativa y sobre todo del responsable del área de preparación de los platillos de comida, por ser un aspecto de alta incidencia en los costos de producción de la empresa.

**38. ¿Tienen conocimiento de que son costos fijos y cómo influyen en las utilidades y/o rentabilidad del negocio?**

**TABLA N° 38**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	13	72 %
NO	5	28 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 38**



El 72 % conoce que es costo fijo y de su incidencia en las utilidades y/o rentabilidad de la empresa y el 28 % no conoce que es costo fijo, con lo cual conscientes de ello no se ha tomado decisión en las respectivas empresas para tomar atención a esta situación de suma importancia en uno u otro caso, requiriéndose la necesidad de crear reportes pertinentes para el análisis del efecto positivo o negativo de este concepto en la empresa y con ello contar con información para la toma de decisiones gerenciales pertinentes y ejercer un control de gestión del negocio adecuada y profesionalmente.

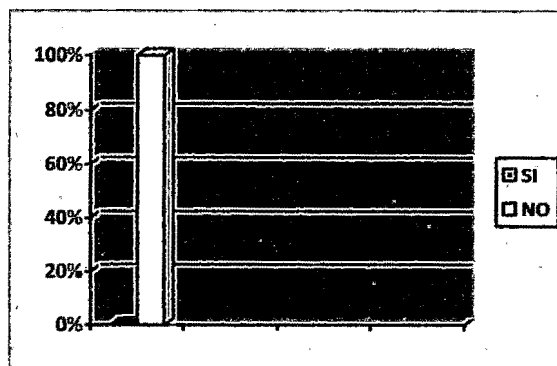
**39. ¿Existe un control de los costos fijos?**

**TABLA N° 39**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>



**GRÁFICA N° 39**



Fuente: Tabla 39.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

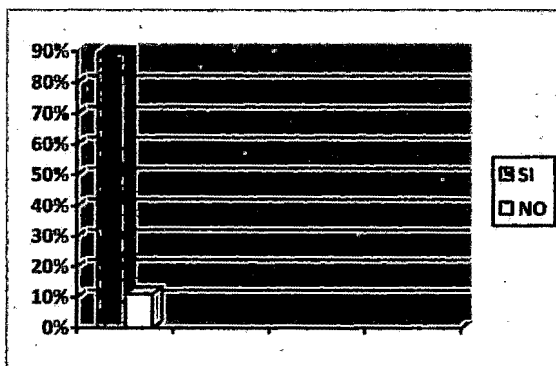
El 100 % manifiesta que no existe un control de los costos fijos en sus respectivas empresas o negocios, requiriéndose la necesidad de crear los registros y reportes pertinentes para el análisis del efecto positivo o negativo de este concepto para la empresa y con ello contar con información para la toma de decisiones gerenciales pertinentes y ejercer un control de gestión del negocio adecuada y profesionalmente, por su alta influencia de este concepto en el costo y rentabilidad de los productos y de la empresa.

**40. ¿Determinan el costo de producción de cada platillo de comida preparado y vendido de alguna otra forma?**

**TABLA N° 40**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	16	89 %
NO	2	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 40**



Fuente: Tabla 40.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

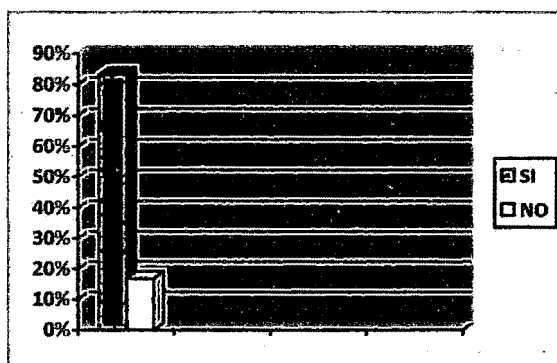
El 89 % expresa que si determinan el costo de producción de cada platillo y el 2 % no lo hacen, debiendo aclararse que ese trabajo lo realizan totalmente de manera empírica y estimada dado que estas empresas no cuentan con las herramientas apropiadas que les permita tener información real, razonables y confiables para elaborar reportes que muestren el costo de producción ni por platillo de comida ni a nivel total por periodo contable.

**41. ¿Determinan el costo total de la comida preparado y vendida de alguna otra forma?**

**TABLA N° 41**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	15	83 %
NO	3	17 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 41**



Fuente: Tabla 41.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

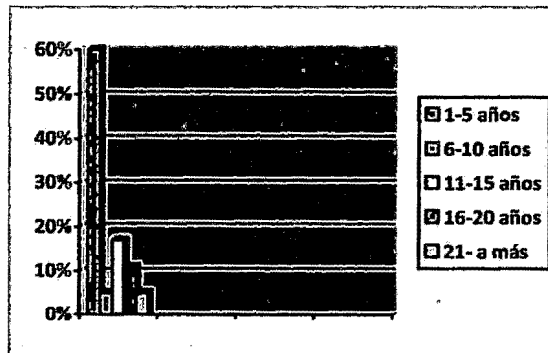
El 83 % expresa que si determinan el costo total de cada platillo de comida y el 17 % no lo hacen, debiendo aclararse que ese trabajo lo realizan totalmente de manera empírica y estimada dado que estas empresas no cuentan con las herramientas apropiadas que les permita tener información real, razonables y confiables para elaborar reportes que muestren el costo total ni por platillo de comida ni a nivel total por periodo contable.

**42. ¿Cuántos años tiene constituida y funcionando la empresa?**

**TABLA N° 42**

Alternativas	Frecuencia	Total
1 - 05 años	11	60 %
6 - 10 años	1	5 %
11 - 15 años	3	17 %
15 - 20 años	2	11 %
21 - a más	1	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 42**



Fuente: Tabla 42.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

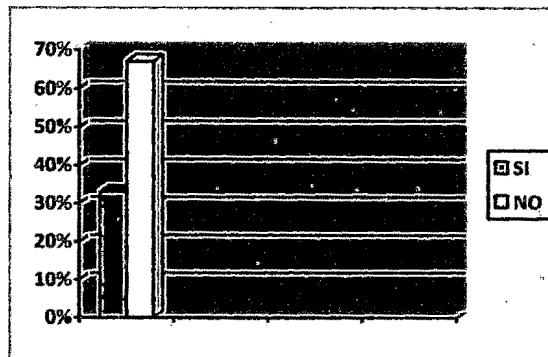
La gran mayoría de empresas están en el rango de entre 1 a 5 años, siendo estas 11 empresas; entre 6 a 10 años, una empresa; entre 11 a 15 años, tres empresas; entre 16 a 20 años, dos empresas y con más de 21 años en el ambiente empresarial de restaurantes una empresa.

**43. ¿Tiene algún grado de preparación académica quien administra el negocio?**

**TABLA N° 43**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	6	33 %
NO	12	67 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 43**



Fuente: Tabla 43.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

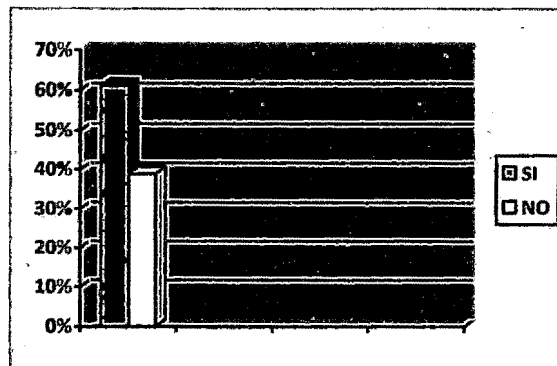
El 33 % de los encuestados manifiestan que si tienen preparación académica y el 67 % no la tienen, con lo cual se podría deducir del por qué estas empresas en su gran mayoría están siendo gerenciadas como vienen haciéndolo, adicionándole el factor del hecho que la gran mayoría son negocio familiares que lo tienen en primer lugar como una posibilidad de ingresos y sostenibilidad de la familia, de allí que se trasluce una falta de profesionalidad en la gestión de estos negocios.

**44. ¿Le ha ido bien a la empresa en cuanto a la obtención de utilidades en los últimos cinco años?**

**TABLA N° 44**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	11	61 %
NO	7	39 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 44**



Fuente: Tabla 44.

Elaboración: Miriam Portuguese Sánchez

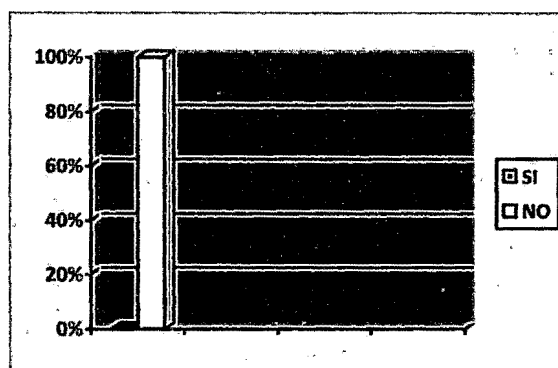
El 61 % de los encuestados manifiestan que al negocio le ha ido bien en estos últimos años en especial el 2011 y el 39 % expresan que no, sin embargo siendo coherentes con las respuestas de las preguntas anteriores, existe posiblemente una percepción equivocada en este positivismo “ de buenos resultados” por el hecho que cuando venden lo hacen totalmente en efectivo y tienen la creencia errada que ello representa sus ganancias del día o del mes y por qué además no cuentan con las herramientas necesarias y adecuadas para determinar a ciencia cierta lo bien que les ha ido o por lo menos no lo pueden cuantificar técnicamente, por ejemplo a través de un sistema de contabilidad de costo y estados financieros formalmente formulados.

**45. ¿Realiza presupuestos u otras formas de proyecciones para Controlar la gestión del negocio?**

**TABLA N° 45**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 45**



Fuente: Tabla 45.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

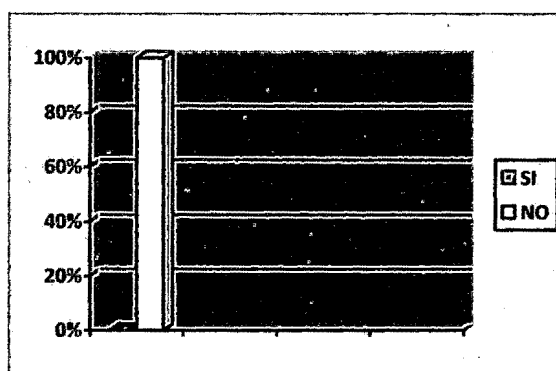
El 100 % de los encuestados responden que no realizan presupuestos u otras formas de proyecciones, de tal forma que es difícil en esas circunstancias ejercer un control adecuado de la gestión del negocio y menos monitorear los niveles de utilidad y rentabilidad que este obtiene en cada periodo contable.

**46. ¿Usa la empresa información de costos y financiera para el control de la gestión financiera?**

**TABLA N° 46**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 46**



Fuente: Tabla 46.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

El 100 % de los encuestados responden que no usan información de costos y financiera para el control de la gestión financiera de la empresa, de tal forma que es difícil en esas circunstancias ejercer un control adecuado de la gestión del negocio y menos monitorear los niveles de utilidad y rentabilidad que se esté obteniendo en cada periodo contable.

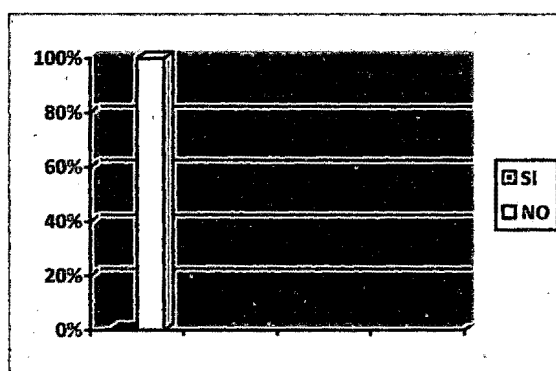


**47. ¿Realiza la empresa trabajos de Análisis patrimonial económico y financiero?**

**TABLA N° 47**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 47**



Fuente: Tabla 47.

Elaboración: Miriam Portugal Sánchez

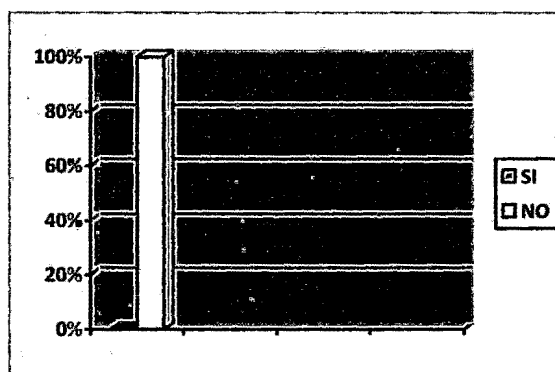
El 100 % de los encuestados responden que no se realizan trabajos de análisis patrimonial, económico y financiero en la empresa lo cual es evidente, dado la carencia de los medios técnicos y profesional para hacerlo, siendo ello una situación que debe corregirse por la salud económica- financiera de los negocios, su supervivencia, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

48. ¿Se establece el costo de capital, como herramienta de gestión financiera en la empresa?

**TABLA N° 48**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 48**



Fuente: Tabla 48.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

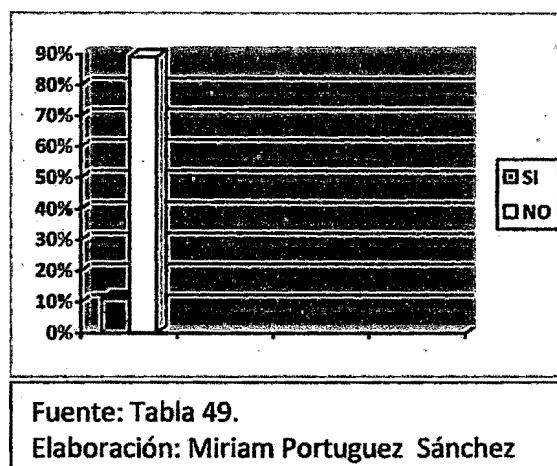
El 100 % de los encuestados responden que no se establece el costo de capital como herramienta de gestión financiera en la empresa, con lo cual es evidente dado la carencia de los medios técnicos y profesional para hacerlo, y por qué finalmente ninguno de ellos conoce este tema.

49. ¿Se preocupa la alta dirección y/o administración de la empresa por Presupuestar la Inversión total y la estructura financiera de la empresa?

**TABLA N° 49**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	2	11 %
NO	16	89 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 49**



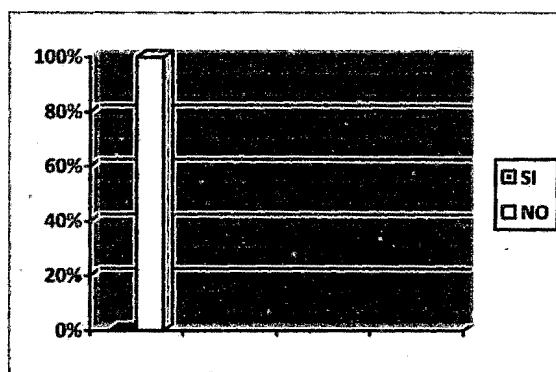
El 11 % de los encuestados consideran que si se preocupan de presupuestar la inversión y la estructura financiera de la empresa y el 89 % responde que no, debiendo expresarse que los que realizan este trabajo lo hacen totalmente de manera empírica, por carecer de los medios técnicos y profesionales adecuados para desarrollar estas actividades.

**50. ¿Se analiza y establece la estructura financiera de la empresa?**

**TABLA N° 50**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 50**



Fuente: Tabla 50.  
Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

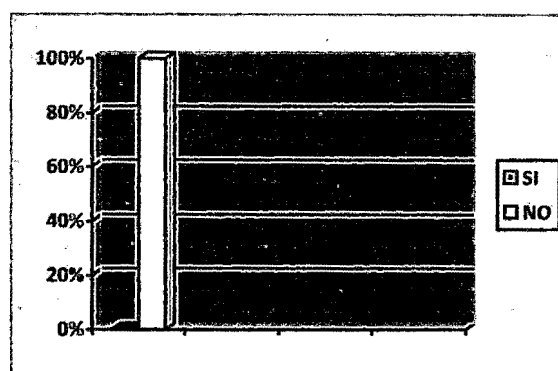
El 100 % de los encuestados responden que no se analiza ni se establece la estructura financiera de la empresa lo cual es evidente dado la carencia de los medios técnicos y profesional para hacerlo, siendo ello una situación que debe corregirse por la salud económica y financiera de los negocios.

**51. ¿Se realiza la elaboración del flujo de caja en sus diferentes variantes o modelos?**

**TABLA N° 51**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 51**



Fuente: Tabla 51.

Elaboración: Miriam Portugal Sánchez

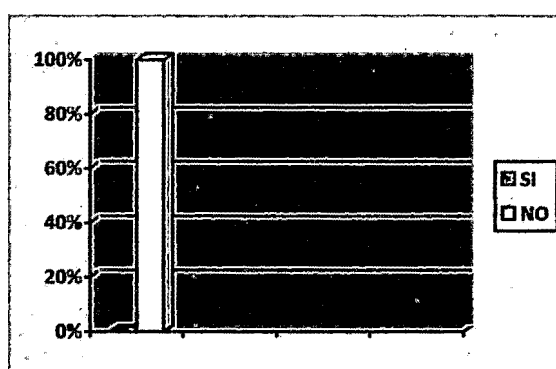
El 100 % de los encuestados responden que no elaboran flujo de efectivo en la empresa, con lo cual es evidente dado la carencia de los medios técnicos y profesional para hacerlo, siendo ello una situación que debe corregirse por la salud económica y financiera del negocio.

**52. ¿Se establecen pautas de control integral en la gestión económico y financiera en la empresa?**

**TABLA N° 52**

Alternativas	Frecuencia	Total
SI	0	0 %
NO	18	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

**GRÁFICA N° 52**



Fuente: Tabla 52.

Elaboración: Miriam Portuguez Sánchez

El 100 % de los encuestados responden que no se establecen pautas para el control económico y financiero de la empresa, con lo cual es evidente dado la carencia de los medios técnicos y profesional para hacerlo, siendo ello una situación que debe corregirse por la salud empresarial de los negocios.

## **5.4. Propuesta del sistema de contabilidad de Costos por Pedidos.**

### **5.4.1 Introducción**

La contabilización de los costos incurridos en las empresas o cualquier tipo de organización es una herramienta de gran ayuda para la gerencia de estas debido a que le ayuda a planear y controlar sus actividades dentro de dicha empresa u organización.

Dicha contabilidad de costos es un sistema de información para registrar, determinar, distribuir, acumular, analizar, interpretar, controlar e informar de los costos de producción, distribución, administración, y financiamiento.

Costos implica calcular lo que cuesta producir un artículo o lo que cuesta venderlo, son costos los gastos implicados a un objetivo preciso los cuales pueden ser recuperables por medio de los ingresos que se obtengan.

Toda información requerida en la contabilidad de costos sirve de herramienta a la empresa en un momento determinado para la toma de decisiones, por lo cual la contabilidad de costos es una herramienta de gran ayuda y utilidad en cualquier empresa de giro que este sea, debido a que gracias a la contabilidad de costos se pueden determinar en cualquier momento que la empresa requiera saber cuánto te cuesta producir o vender un producto o servicio que ella realice en su empresa, el cual le

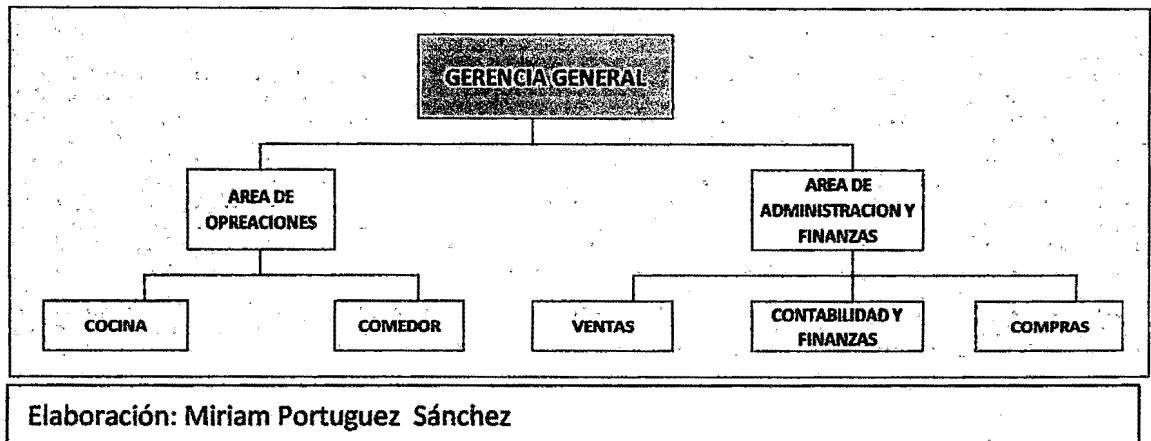
servirá en muchas de sus actividades dentro de la organización, es por ello que en este ensayo se presenta un análisis detallado de lo que es una contabilidad de costos dentro de las organizaciones donde se proyectan los métodos a seguir, lo que conlleva cada uno de los métodos, etc.

Todas las empresas tienen diferentes estructuras en su organización, por ejemplo varían en su estilo de administración, organización, estructura, metas, objetivos, giro de la empresa, sus productos principales y subproductos de dicha organización entre otras cosas que hacen diferente a una empresa de otra, lo cual nos quiere decir que de igual forma la su sistema de contabilidad de costos variara.

Para que un sistema de contabilidad de costos funciones lo más adecuada y eficientemente posible se necesita que la empresa este medianamente ordenada y organizada en sus procesos, funciones y responsabilidades de quienes dirigen o se encargan de cada área y subareas en la empresa, y ello se logra teniendo un organigrama donde se refleje tal ordenamiento y responsabilidad, la misma que será juzgada según los resultados que se obtenga y según lo programado.



**FIGURA No 1**  
**ORGANIGRAMA**



Ahora el sistema de contabilidad de costos por pedidos que se propone en el presente trabajo para el uso de las empresas del rubro restaurantes en la ciudad de San Vicente de cañete, es con la finalidad que estas puedan contar con la información pertinente a efectos de tomar las decisiones que la administración crea pertinente, así como que puedan ejercer un control de la gestión de la misma, de manera medianamente eficiente.

Pues para ello, un requisito previo y fundamental en un sistema de costos por órdenes de producción, es la posibilidad de poder segregar o identificar cuantitativamente el producto en elaboración en un momento dado cualquiera o en un periodo determinado.

Este sistema permite reunir separadamente cada uno de los elementos del costo como son: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción; para cada trabajo u orden de trabajo en proceso durante un periodo determinado. El sistema de costos por órdenes de producción es el más apropiado de aplicar en este tipo de negocios debido a que preparan productos según las características del pedido del cliente y por qué preparan productos en menor cantidad y son repetitivos.

#### **5.4.2.- Objetivos de la Propuesta**

##### **a. Objetivo General**

- Identificar los procesos de producción, para una adecuada determinación y asignación de sus costos, que sirva de base para la comercialización de los diferentes platillos de comida que se preparan.
- Implementar un sistema de contabilidad de costos por pedidos en la empresa del rubro restaurante. Lo que permitirá determinar con precisión los verdaderos costos de producción, utilidades y rentabilidad que estas obtienen.

## **b. Objetivos Específicos**

- Establecer una estructura orgánica funcional necesaria en la empresa
- Determinar los controles básicos para las cuentas contables.
- Determinar técnicamente los procesos en la preparación de comida para obtener la base de asignación de costos.
- Establecer una estructura contable, que permita obtener los costos totales y unitarios de preparación de los platillos de comida.
- Dotar a la empresa de una herramienta financiera-contable, que ayude en la toma de decisiones a los directivos de la empresa, así como en el control de la gestión.
- Bosquejar un plan de cuentas, para la determinación de los elementos del costo aplicado en el sistema de costos por órdenes de producción que sea el adecuado para este tipo de empresas.
- Establecer los formatos adecuados tanto de órdenes de producción, como de hojas de costo para control de materia prima directa, mano de obra directa y costos

indirectos de producción de los diferentes platillos de comida que se preparan y venden.

- Determinar el costo real de fabricación para basado en él, aplicar una utilidad y poder estandarizar el precio al público.

#### **5.4.3. Justificación de la Propuesta**

La principal motivación para el desarrollo de este tema es conocer las bases para controlar y registrar eficazmente los costos de producción de los diferentes platillos de comida que oferta el restaurante, y teniendo en cuenta de la utilidad que brinda la contabilidad de costos, esta le permitirá al propietario controlar y evaluar el uso de sus recursos en la producción y comercialización.

Es así que con la presente tesis se pretende aplicar el ciclo de la contabilidad de costos en el proceso de transformación mediante un sistema de costos por pedidos, el control adecuado de los materiales, mano de obra y costos indirectos de producción de las empresas dedicadas a la preparación y expendio de comidas.

#### **5.4.4.- Beneficiarios**

La Alta Dirección: Ya que tendrán una mayor capacidad de gestión, en mejor aprovechamiento de los recursos existentes, mejorarán la productividad y obtendrán ingresos más altos, los

cuales les permitirán obtener mejores rendimientos, al contar con información de costos pertinentes.

Trabajadores: Que laboran en la empresa ya que podrán tener mayor participación de beneficios y de la rentabilidad que la empresa genere.

Los Clientes: Ya que si se optimizan los recursos y se mejoran los procesos, el producto será de mejor calidad y a un mejor precio.

La comunidad: Al optimizar los recursos, la empresa se ampliará en la y esta tendrá necesidad de cubrir nuevas plazas de empleo generando nuevas fuentes de trabajo al crearse nuevos locales de expendio de comida, teniéndose la posibilidad de llegar a ser una cadena.

#### **5.4.5.- El Plan De Cuentas**

##### **a.- Introducción**

El plan de cuentas a aplicarse será el promulgado mediante la Resolución N° 041-2008-EF/94 del Consejo Normativo de Contabilidad que aprobó el uso obligatorio del Plan Contable General Empresarial (PCGE); Que asimismo, mediante Resolución N° 042-2009-EF/94 del Consejo Normativo de Contabilidad se dispuso diferir el uso obligatorio del Plan Contable General Empresarial hasta el 1 de enero del año 2011, con aplicación

optativa en el año 2010; y que para efectos de la actualización de la contabilidad pues no habrá ningún inconveniente con aplicar lo propuesto por la mencionada resolución sin embargo, existe la necesidad de crear y codificar las cuentas que acumularan los conceptos del costo tanto de los materiales, mano de obra directa así como de los costos indirectos de producción, a saber:

#### **b.- Codificación**

#### **90 Costo de Materiales Directos**

##### **9024 Materia Primas**

90241 Materias primas perecedera

90242 Materias primas no perecedera

90249 Materias primas desvalorizadas

##### **9025 Materiales Auxiliares**

90251 Materiales auxiliares perecederos

90252 Materiales auxiliares no perecederos

90259 Materiales auxiliares desvalorizados

##### **9060 Compras**

90602 Materias primas

906021 M.P. para productos manufacturados

90603 Materiales auxiliares, suministros y repuestos

906031 Materiales auxiliares

906032 Suministros

906033 Repuestos

90604 Envases y embalajes

906041 Envases

906042 Embalajes

90609 Costos vinculados con las compras

906091 Costos vinculados con las compras de mercaderías

9060911 Transporte

9060912 Seguros

9060913 Derechos aduaneros

- 9060914 Comisiones
- 906092 Costos vinculados con las compras de inventarios
- 9060921 Transporte
- 9060922 Seguros
- 9060923 Derechos aduaneros
- 9060924 Comisiones
- 9060925 Otros costos vinculados con las compras de inventarios

**91 Costo de la mano de Obra Directa**

- 9162 Gastos del personal, Directores y Gerentes
  - 91621 Remuneraciones
    - 916211 Sueldos y salarios
    - 916212 Comisiones
    - 916213 Remuneraciones en especie
    - 916214 Gratificaciones
    - 916215 Vacaciones
  - 91622 Otras remuneraciones
  - 91623 Indemnizaciones al personal
  - 91624 Capacitación
  - 91625 Atención al personal
  - 91626 Gerentes
  - 91627 Seguridad y previsión social
    - 916271 Régimen de prestaciones de salud
    - 916272 Régimen de pensiones
    - 916273 Seguro comp. de trabajo de riesgo, acc. de trab. y enf. Profesionales
    - 916274 Seguro de vida
    - 916275 Seguros part. de prestaciones de salud - EPS y otros particulares
    - 916276 Caja de beneficios de seguridad social del pescador
  - 91628 Remuneraciones al directorio
  - 91629 Beneficios sociales de los trabajadores
    - 916291 Compensación por tiempo de servicio
    - 916292 Pensiones y jubilaciones
    - 916293 Otros beneficios post-empleo
- 9164 Gastos por Tributos

- 91641 Impuesto general a las ventas
- 91642 Cánones y derechos
  - 916422 Derechos
    - 9164221 Derechos arancelarios
    - 9164222 Derechos aduaneros por ventas
- 91643 Tributos al gobierno central
- 91645 Tributos a gobiernos regionales y locales
- 91646 Cotizaciones con carácter de tributo
- 91649 Otros tributos

## **92 Costos Indirectos de Producción**

- 9225 Materiales Auxiliares, Suministros y Repuestos
  - 92251 Materiales auxiliares
  - 92252 Suministros
    - 922521 Combustibles
    - 922522 Lubricantes
    - 922523 Energía
    - 922524 Otros suministros
  - 92253 Repuestos
  - 92259 Materiales auxiliares, suministros y repuestos desvalorizados
    - 922591 Materiales auxiliares
    - 922592 Suministros
    - 922593 Repuestos
- 9226 Envases y Embalajes
  - 92261 Envases
  - 92262 Embalajes
  - 92269 Envases y embalajes desvalorizados
    - 922691 Envases
    - 922692 Embalajes
- 9260 Compras
  - 92602 Materias primas
    - 926021 Materias primas para productos manufacturados
  - 92603 Materiales auxiliares, suministros y repuestos
    - 926031 Materiales auxiliares
    - 926032 Suministros
    - 926033 Repuestos
  - 92604 Envases y embalajes



- 926041 Envases
- 926042 Embalajes
- 92609 Costos vinculados con las compras
  - 926091 Costos vinculados con las compras de mercaderías
    - 9260911 Transporte
    - 9260912 Seguros
    - 9260913 Derechos aduaneros
    - 9260914 Comisiones
  - 926092 Costos vinculados con las compras de inventarios
    - 9260921 Transporte
    - 9260922 Seguros
    - 9260923 Derechos aduaneros
    - 9260924 Comisiones
    - 9260925 Otros costos vinculados con las compras de inventarios
- 9262 Gastos de Personal, Directores y Gerentes
  - 92621 Remuneraciones
    - 926211 Sueldos y salarios
    - 926212 Comisiones
    - 926213 Remuneraciones en especie
    - 926214 Gratificaciones
    - 926215 Vacaciones
  - 92622 Otras remuneraciones
  - 92623 Indemnizaciones al personal
  - 92624 Capacitación
  - 92625 Atención al personal
  - 92626 Gerentes
  - 92627 Seguridad y previsión social
    - 926271 Régimen de prestaciones de salud
    - 926272 Régimen de pensiones
    - 926273 Seguro comp. de trab. de riesgo, acc. de trab. y enf. profesionales
    - 926274 Seguro de vida
    - 926275 Seguros particulares de prest. de salud - EPS y otros particulares
    - 926276 Caja de beneficios de seguridad social del pescador

- 92628 Remuneraciones al directorio
- 92629 Beneficios sociales de los trabajadores
  - 926291 Compensación por tiempo de servicio
  - 926292 Pensiones y jubilaciones
  - 926293 Otros beneficios post-empleo
- 9263 Gastos de Servicios Prestados por Terceros
  - 92631 Transporte, correos y gastos de viaje
    - 926311 Transporte
    - 926312 Correos
    - 926313 Alojamiento
    - 926314 Alimentación
  - 92632 Honorarios, comisiones y corretajes
    - 926321 Honorarios
    - 926322 Comisiones
    - 926323 Corretajes
  - 92633 Producción encargada a terceros
  - 92634 Mantenimiento y reparaciones
  - 92635 Alquileres
    - 926351 Terrenos
    - 926352 Edificaciones
    - 926353 Maquinarias y equipos de explotación
    - 926354 Equipo de transporte
    - 926356 Equipos diversos
  - 92636 Servicios básicos
    - 926361 Energía eléctrica
    - 926362 Gas
    - 926363 Agua
    - 926364 Teléfono
    - 926365 Internet
    - 926366 Radio
    - 926367 Cable
  - 92637 Publicidad, publicaciones, relaciones públicas
  - 92638 Servicios de contratistas
  - 92639 Otros servicios prestados por terceros
    - 926391 Gastos bancarios
    - 926392 Gastos de laboratorio
- 9264 Gastos por Tributos
  - 92641 Impuesto general a las ventas
  - 92642 Cánones y derechos

- 926422 Derechos
  - 9264221 Derechos arancelarios
  - 9264222 Derechos aduaneros por ventas
- 92643 Tributos al gobierno central
- 92645 Tributos a gobiernos regionales y locales
- 92646 Cotizaciones con carácter de tributo
- 92649 Otros tributos
- 9265 Otros Gastos de Gestión
  - 92651 Seguros
  - 92652 Regalías
  - 92653 Suscripciones y cotizaciones
  - 92654 Licencias y derechos de vigencia
  - 92655 Costo neto de enaj. de activos inmov. y operaciones discontinuadas
    - 926551 Costo neto de enajenación de activos inmovilizados
      - 9265511 Inversiones inmobiliarias
      - 9265512 Activos adquiridos en arrendamiento financiero
      - 9265513 Inmuebles, maquinaria y equipo
      - 9265514 Intangibles
      - 9265515 Activos biológicos
    - 926552 Operaciones discontinuadas
  - 92656 Suministros
  - 92657 Gastos de investigación y desarrollo
  - 92659 Otros gastos de gestión
    - 926591 Donaciones
    - 926592 Sanciones administrativas
- 9268 Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones
  - 92681 Depreciación
    - 926811 Depreciación de inversiones inmobiliarias
      - 9268111 Edificaciones - Costo
      - 9268112 Edificaciones - Revaluación
      - 9268113 Edificaciones – Costo de financiación
    - 926812 Dep. de activos adquiridos en arrend. finan. – inversiones inmobiliarias
      - 9268121 Edificaciones
    - 926813 Depreciación de activos adquiridos en arrendamiento financiero

- 9268131 Edificaciones
- 9268132 Maquinarias y equipos de explotación
- 9268133 Equipo de transporte
- 9268134 Equipos diversos
- 926814 Deprec. de inmuebles, maquinaria y equipo
  - 9268141 Edificaciones
  - 9268142 Maquinarias y equipos de explotación
  - 9268143 Equipo de transporte
  - 9268144 Muebles y enseres
  - 9268145 Equipos diversos
  - 9268146 Herramientas y unid. de reemplazo
- 926815 Dep. de inmueb., maq. y equipo – Revaluación
  - 9268151 Edificaciones
  - 9268152 Maquinarias y equipos de explotación
  - 9268153 Equipo de transporte
  - 9268154 Muebles y enseres
  - 9268155 Equipos diversos
  - 9268156 Herramientas y unid. de reemplazo
- 926816 Dep. de inmuebles, maq. y equipo – Costos de financiación
  - 9268161 Edificaciones
  - 9268162 Maquinarias y equipos de explotación
- 926817 Depreciación de activos biológicos en producción – Costo
- 92682 Amortización de intangibles
  - 926821 Amortiz. de intangibles adquiridos – Costo
    - 9268211 Conces., licencias y otros derechos
    - 9268212 Patentes y propiedad industrial
    - 9268213 Programas de comput. (software)
    - 9268219 Otros activos intangibles
  - 926822 Amortiz. de intang. adquiridos – Revaluación
    - 9268221 Conces., licencias y otros derechos
    - 9268222 Patentes y propiedad industrial
    - 9268223 Progr. de computadora (software)
    - 9268229 Otros activos intangibles
  - 926823 Amortiz. de intang. generados intern. – Costo
    - 9268231 Conces., licencias y otros derechos
    - 9268232 Patentes y propiedad industrial
    - 9268233 Progr. de computadora (software)

- 9268239 Otros activos intangibles
- 926824 Amortización de intangibles generados internamente – Revaluación
  - 9268241 Conces., licencias y otros derechos
  - 9268242 Patentes y propiedad industrial
  - 9268243 Progr. de computadora (software)
  - 9268259 Otros activos intangibles
- 92683 Agotamiento
- 92684 Valuación de activos
  - 926841 Estimación de cuentas de cobranza dudosa
  - 926842 Desvalorización de existencias
  - 926843 Desvalorización de inversiones mobiliarias
- 92685 Deterioro del valor de los activos
  - 926851 Desvalorización de inversiones inmobiliarias
    - 9268511 Edificaciones
  - 926852 Desvaloriz. de inmuebles maquinaria y equipo
    - 9268521 Edificaciones
    - 9268522 Maquinarias y equipos de explotación
    - 9268523 Equipo de transporte
    - 9268524 Muebles y enseres
    - 9268525 Equipos diversos
    - 9268526 Herramientas y unid. de reemplazo
  - 926853 Desvalorización de intangibles
    - 9268531 Conces., licencias y otros derechos
    - 9268532 Patentes y propiedad industrial
    - 9268533 Progr. de computadora (software)
    - 9268536 Otros activos intangibles
  - 926854 Desvaloriz. de activos biológicos en produc.
- 92686 Provisiones
  - 926861 Provisión para litigios
    - 9268611 Provisión para litigios – Costo
    - 9268612 Prov. para litigios – Actualiz. Financ.
  - 926862 Provisión por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado
    - 9268621 Prov. por desmantelamiento, retiro o rehab. del inmovilizado – Costo
    - 9268622 Prov. por desmant., retiro o rehab. del inm. – Actualiz. financiera
  - 926863 Provisión para reestructuraciones

- 926864 Provisión para protección y remediación del medio ambiente
- 926865 Provisión para gastos de responsab. social
- 926869 Otras provisiones

**93 Costos de Producción**

**9390 Costo de Materiales Directos**

**939024 Materia Primas**

9390241 Materias primas percedera

9390242 Materias primas no percedera

9390249 Materias primas desvalorizadas

**939025 Materiales Auxiliares**

9390251 Materiales auxiliares percederos

9390252 Materiales auxiliares no percederos

9390259 Materiales auxiliares desvalorizados

**939060 Compras**

**9390602 Materias primas**

93906021 M.P. para productos manufacturados

**9390603 Materiales auxil., suministros y repuestos**

93906031 Materiales auxiliares

93906032 Suministros

93906033 Repuestos

**9390604 Envases y embalajes**

93906041 Envases

93906042 Embalajes

**9390609 Costos vinculados con las compras**

93906091 Costos vinculados con las compras de mercaderías

939060911 Transporte

939060912 Seguros

939060913 Derechos aduaneros

939060914 Comisiones

93906092 Costos vinculados con las compras de inventarios

939060921 Transporte

939060922 Seguros

939060923 Derechos aduaneros

939060924 Comisiones

939060925 Otros costos vincul. con  
las compras de invent.

9391 Costo de la mano de Obra Directa

939162 Gastos del personal, Directores y Gerentes

9391621 Remuneraciones

93916211 Sueldos y salarios

93916212 Comisiones

93916213 Remuneraciones en especie

93916214 Gratificaciones

93916215 Vacaciones

9391622 Otras remuneraciones

9391623 Indemnizaciones al personal

9391624 Capacitación

9391625 Atención al personal

9391626 Gerentes

9391627 Seguridad y previsión social

93916271 Régimen de prestaciones de salud

93916272 Régimen de pensiones

93916273 Seg. comp. de trabajo de riesgo,  
acc. de trab. y enf. Prof.

93916274 Seguro de vida

93916275 Seguros part. de prestaciones de  
salud - EPS y otros particulares

93916276 Caja de beneficios de seguridad  
social del pescador

9391628 Remuneraciones al directorio

9391629 Beneficios sociales de los trabajadores

93916291 CTS

93916292 Pensiones y jubilaciones

93916293 Otros beneficios post-empleo

939164 Gastos por Tributos

9391641 Impuesto general a las ventas

9391642 Cánones y derechos

93916422 Derechos

939164221 Derechos arancelarios

939164222 Derechos aduan. por ventas

9391643 Tributos al gobierno central

9391645 Tributos a gobiernos regionales y locales

9391646 Cotizaciones con carácter de tributo

- 9391649 Otros tributos
- 9392 Costos Indirectos de Producción
  - 939225 Materiales Auxiliares, Suministros y Repuestos
    - 9392251 Materiales auxiliares
    - 9392252 Suministros
      - 93922521 Combustibles
      - 93922522 Lubricantes
      - 93922523 Energía
      - 93922524 Otros suministros
    - 9392253 Repuestos
    - 9392259 Materiales auxiliares, suministros y repuestos desvalorizados
      - 93922591 Materiales auxiliares
      - 93922592 Suministros
      - 93922593 Repuestos
  - 939226 Envases y Embalajes
    - 9392261 Envases
    - 9392262 Embalajes
    - 9392269 Envases y embalajes desvalorizados
      - 93922691 Envases
      - 93922692 Embalajes
  - 939260 Compras
    - 9392602 Materias primas
      - 93926021 M.P. para productos manufacturados
    - 9392603 Materiales auxil., suministros y repuestos
      - 93926031 Materiales auxiliares
      - 93926032 Suministros
      - 93926033 Repuestos
    - 9392604 Envases y embalajes
      - 93926041 Envases
      - 93926042 Embalajes
    - 9392609 Costos vinculados con las compras
      - 93926091 Costos vinculados con las compras de mercaderías
        - 939260911 Transporte
        - 939260912 Seguros
        - 939260913 Derechos aduaneros
        - 939260914 Comisiones



93926092 Costos vinculados con las compras  
de inventarios

939260921 Transporte

939260922 Seguros

939260923 Derechos aduaneros

939260924 Comisiones

939260925 Otros costos vinculados con  
las compras de inventarios

939262 Gastos de Personal, Directores y Gerentes

9392621 Remuneraciones

93926211 Sueldos y salarios

93926212 Comisiones

93926213 Remuneraciones en especie

93926214 Gratificaciones

93926215 Vacaciones

9392622 Otras remuneraciones

9392623 Indemnizaciones al personal

9392624 Capacitación

9392625 Atención al personal

9392626 Gerentes

9392627 Seguridad y previsión social

93926271 Régimen de prestaciones de salud

93926272 Régimen de pensiones

93926273 Seguro comp. de trab. de riesgo,  
acc. de trab. y enf. profesionales

93926274 Seguro de vida

93926275 Seguros particulares de prest. de  
salud - EPS y otros particulares

93926276 Caja de beneficios de seguridad  
social del pescador

9392628 Remuneraciones al directorio

9392629 Beneficios sociales de los trabajadores

93926291 CTS

93926292 Pensiones y jubilaciones

93926293 Otros beneficios post-empleo

939263 Gastos de Servicios Prestados por Terceros

9392631 Transporte, correos y gastos de viaje

93926311 Transporte

- 93926312 Correos
- 93926313 Alojamiento
- 93926314 Alimentación
- 9392632 Honorarios, comisiones y corretajes
  - 93926321 Honorarios
  - 93926322 Comisiones
  - 93926323 Corretajes
- 9392633 Producción encargada a terceros
- 9392634 Mantenimiento y reparaciones
- 9392635 Alquileres
  - 93926351 Terrenos
  - 93926352 Edificaciones
  - 93926353 Maq. y equipos de explotación
  - 93926354 Equipo de transporte
  - 93926356 Equipos diversos
- 9392636 Servicios básicos
  - 93926361 Energía eléctrica
  - 93926362 Gas
  - 93926363 Agua
  - 93926364 Teléfono
  - 93926365 Internet
  - 93926366 Radio
  - 93926367 Cable
- 9392637 Publicidad, publicaciones, relac. públicas
- 9392638 Servicios de contratistas
- 9392639 Otros servicios prestados por terceros
  - 93926391 Gastos bancarios
  - 93926392 Gastos de laboratorio
- 939264 Gastos por Tributos
  - 9392641 Impuesto general a las ventas
  - 9392642 Cánones y derechos
    - 93926422 Derechos
      - 939264221 Derechos arancelarios
      - 939264222 Derechos aduan. por ventas
  - 9392643 Tributos al gobierno central
  - 9392645 Tributos a gobiernos regionales y locales
  - 9392646 Cotizaciones con carácter de tributo
  - 9392649 Otros tributos
- 939265 Otros Gastos de Gestión

- 9392651 Seguros
- 9392652 Regalías
- 9392653 Suscripciones y cotizaciones
- 9392654 Licencias y derechos de vigencia
- 9392655 Costo neto de enaj. de activos inmov. y operaciones discontinuadas
  - 93926551 Costo neto de enajenación de activos inmovilizados
    - 939265511 Inversiones inmobiliarias
    - 939265512 Activos adquiridos en arrendamiento financiero
    - 939265513 Inmuebles, maq. y equipo
    - 939265514 Intangibles
    - 939265515 Activos biológicos
  - 93926552 Operaciones discontinuadas
- 9392656 Suministros
- 9392657 Gastos de investigación y desarrollo
- 9392659 Otros gastos de gestión
  - 93926591 Donaciones
  - 93926592 Sanciones administrativas
- 939268 Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones
  - 9392681 Depreciación
    - 93926811 Deprec. de inversiones inmobiliarias
      - 939268111 Edificaciones - Costo
      - 939268112 Edificaciones - Revaluación
      - 939268113 Edific. – Costo de financiac.
    - 93926812 Dep. de activos adquiridos en arrend. finan. – inv. inmobiliarias
      - 939268121 Edificaciones
    - 93926813 Depreciación de activos adquiridos en arrendamiento financiero
      - 939268131 Edificaciones
      - 939268132 Maq. y eq. de explotación
      - 939268133 Equipo de transporte
      - 939268134 Equipos diversos
    - 93926814 Deprec. de inmueb., maq. y equipo
      - 939268141 Edificaciones
      - 939268142 Maq. y eq. de explotación
      - 939268143 Equipo de transporte

939268144 Muebles y enseres  
 939268145 Equipos diversos  
 939268146 Herram.y unid. de reemplazo  
 93926815 Dep. de inmuebles, maquinaria y  
 equipo –Revaluación  
 939268151 Edificaciones  
 939268152 Maq. y eq. de explotación  
 939268153 Equipo de transporte  
 939268154 Muebles y enseres  
 939268155 Equipos diversos  
 939268156 Herramientas y unidades de  
 reemplazo  
 93926816 Dep. de inmuebles, maq.y equipo –  
 Costos de financiación  
 939268161 Edificaciones  
 939268162 Maq. y eq. de explotación  
 93926817 Depreciación de activos biológicos  
 en producción – Costo  
 9392682 Amortización de intangibles  
 93926821 Amortiz. de intangibles adq. – Costo  
 939268211 Concesiones., licencias y  
 otros derechos  
 939268212 Patentes y propiedad  
 industrial  
 939268213 Progr. de comput. (software)  
 939268219 Otros activos intangibles  
 93926822 Amortización de intangibles  
 adquiridos – Revaluación  
 939268221 Concesiones, licencias y  
 otros derechos  
 939268222 Patentes y propiedad  
 industrial  
 939268223 Progr. de comput. (software)  
 939268229 Otros activos intangibles  
 93926823 Amortización de intangibles generados  
 internamente – Costo  
 939268231 Conces., licencias y otros derechos  
 939268232 Patentes y propiedad industrial  
 939268233 Progr. de computadora (software)

- 939268239 Otros activos intangibles
- 93926824 Amortización de intangibles generados internamente – Revaluación
  - 939268241 Conces., licencias y otros derechos
  - 939268242 Patentes y propiedad industrial
  - 939268243 Progr. de computadora (software)
- 939268259 Otros activos intangibles
- 9392683 Agotamiento
- 9392684 Valuación de activos
  - 93926841 Estimación de cuentas de cobranza dudosa
  - 93926842 Desvalorización de existencias
  - 93926843 Desvalorización de inversiones mobiliarias
- 9392685 Deterioro del valor de los activos
  - 93926851 Desvaloriz. de inversiones inmobiliarias
    - 939268511 Edificaciones
  - 93926852 Desvaloriz. de inmuebles maq. y equipo
    - 939268521 Edificaciones
    - 939268522 Maq. y equipos de explotación
    - 939268523 Equipo de transporte
    - 939268524 Muebles y enseres
    - 939268525 Equipos diversos
    - 939268526 Herramientas y unid. de reemplazo
  - 93926853 Desvalorización de intangibles
    - 939268531 Conces., licencias y otros derechos
    - 939268532 Patentes y propiedad industrial
    - 939268533 Progr. de computadora (software)
    - 939268536 Otros activos intangibles
- 93926854 Desvalorización de activos biológicos en producción
- 9392686 Provisiones
  - 93926861 Provisión para litigios
    - 939268611 Provisión para litigios – Costo
    - 939268612 Provisión para litigios – Actualización financiera
  - 93926862 Prov.n por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmov.
    - 939268621 Prov. por desmante., retiro o rehabil. del inmovilizado – Costo

- 939268622 Prov. por desmant., retiro o rehab.  
del inm. – Actualiz. financiera
- 93926863 Provisión para reestructuraciones
- 93926864 Provisión para protección y remediación del  
medio ambiente
- 93926865 Provisión para gastos de responsab. social
- 93926869 Otras provisiones

#### **94 Gastos de Administración**

- 9462 Gasto de Personal, Directores y Gerentes
  - 94621 Remuneraciones
    - 946211 Sueldos y salarios
    - 946212 Comisiones
    - 946213 Remuneraciones en especie
    - 946214 Gratificaciones
    - 946215 Vacaciones
  - 94622 Otras remuneraciones
  - 94623 Indemnizaciones al personal
  - 94624 Capacitación
  - 94625 Atención al personal
  - 94626 Gerentes
  - 94627 Seguridad y previsión social
    - 946271 Régimen de prestaciones de salud
    - 946272 Régimen de pensiones
    - 946273 Seguro comp. de trabajo de riesgo, acci.s de  
trab.y enf. Profesionales
    - 946274 Seguro de vida
    - 946275 Seguros particulares de prestaciones de salud  
- EPS y otros particul.
    - 946276 Caja de benef. de seg. social del pescador
  - 94628 Remuneraciones al directorio
  - 94629 Beneficios sociales de los trabajadores
    - 946291 Compensación por tiempo de servicio
    - 946292 Pensiones y jubilaciones
    - 946293 Otros beneficios post-empleo
- 9463 Gastos de Servicios Prestados por Terceros
  - 94631 Transporte, correos y gastos de viaje
    - 946311 Transporte
    - 946312 Correos

- 946313 Alojamiento
- 946314 Alimentación
- 94632 Honorarios, comisiones y corretajes
  - 946321 Honorarios
  - 946322 Comisiones
  - 946323 Corretajes
- 94633 Producción encargada a terceros
- 94634 Mantenimiento y reparaciones
- 94635 Alquileres
  - 946351 Terrenos
  - 946352 Edificaciones
  - 946353 Maquinarias y equipos de explotación
  - 946354 Equipo de transporte
  - 946356 Equipos diversos
- 94636 Servicios básicos
  - 946361 Energía eléctrica
  - 946362 Gas
  - 946363 Agua
  - 946364 Teléfono
  - 946365 Internet
  - 946366 Radio
  - 946367 Cable
- 94637 Publicidad, publicaciones, relaciones públicas
- 94638 Servicios de contratistas
- 94639 Otros servicios prestados por terceros
  - 946391 Gastos bancarios
- 9464 Gastos por Tributos
  - 94641 Impuesto general a las ventas
  - 946422 Derechos
    - 9464221 Derechos arancelarios
    - 9464222 Derechos aduaneros por ventas
  - 94643 Tributos al gobierno central
  - 94645 Tributos a gobiernos regionales y locales
  - 94646 Cotizaciones con carácter de tributo
  - 94649 Otros tributos
- 9465 Otros Gastos de Gestión
  - 94651 Seguros
  - 94652 Regalías
  - 94653 Suscripciones y cotizaciones

- 94654 Licencias y derechos de vigencia
- 94655 Costo neto de enaj. de activos inmov. y operaciones discontinuadas
  - 946551 Costo neto de enajenación de activos inmovilizados
    - 9465511 Inversiones inmobiliarias
    - 9465512 Activos adq. en arrend. financiero
    - 9465513 Inmuebles, maquinaria y equipo
    - 9465514 Intangibles
    - 9465515 Activos biológicos
  - 946552 Operaciones discontinuadas
- 94656 Suministros
- 94657 Gastos de investigación y desarrollo
- 94658 Gestión medioambiental
- 94659 Otros gastos de gestión
  - 946591 Donaciones
  - 946592 Sanciones administrativas
- 9468 Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones
  - 94681 Depreciación
    - 946811 Depreciación de inversiones inmobiliarias
      - 9468111 Edificaciones - Costo
      - 9468112 Edificaciones - Revaluación
      - 9468113 Edificaciones – Costo de financiación
    - 946812 Dep. de activos adquiridos en arrend. Finan. – inversiones inmobiliarias
      - 9468121 Edificaciones
    - 946813 Depreciación de activos adquiridos en arrendamiento financiero
      - 9468131 Edificaciones
      - 9468132 Maquinarias y equipos de explotación
      - 9468133 Equipo de transporte
      - 9468134 Equipos diversos
    - 946814 Deprec. de inmuebles, maquinaria y equipo
      - 9468141 Edificaciones
      - 9468142 Maquinarias y equipos de explotación
      - 9468143 Equipo de transporte
      - 9468144 Muebles y enseres
      - 9468145 Equipos diversos
      - 9468146 Herramientas y unid. de reemplazo



- 946815 Dep. de inmuebles, maq. y eq. – Revaluación
  - 9468151 Edificaciones
  - 9468152 Maquinarias y equipos de explotación
  - 9468153 Equipo de transporte
  - 9468154 Muebles y enseres
  - 9468155 Equipos diversos
  - 9468156 Herramientas y unid. de reemplazo
- 946816 Dep. de inmuebles, maquinaria y equipo – Costos de financiación
  - 9468161 Edificaciones
  - 9468162 Maquinarias y equipos de explotación
- 946817 Depreciación de activos biológicos en producción – Costo
- 94682 Amortización de intangibles
  - 946821 Amortiz. de intangibles adquiridos – Costo
    - 9468211 Conces., licencias y otros derechos
    - 9468212 Patentes y propiedad industrial
    - 9468213 Progr. de computadora (software)
    - 9468219 Otros activos intangibles
  - 946822 Amortiz. de intangibles adq. – Revaluación
    - 9468221 Conces., licencias y otros derechos
    - 9468222 Patentes y propiedad industrial
    - 9468223 Progr. de computadora (software)
    - 9468229 Otros activos intangibles
  - 946823 Amortización de intangibles generados internamente – Costo
    - 9468231 Conces., licencias y otros derechos
    - 9468232 Patentes y propiedad industrial
    - 9468233 Progr. de computadora (software)
    - 9468239 Otros activos intangibles
  - 946824 Amortización de intangibles generados internamente – Revaluación
    - 9468241 Conces., licencias y otros derechos
    - 9468242 Patentes y propiedad industrial
    - 9468243 Progr. de computadora (software)
  - 9468259 Otros activos intangibles
- 94683 Agotamiento
  - 946831 Agotamiento de recursos naturales adquiridos
- 94684 Valuación de activos

- 946841 Estimación de cuentas de cobranza dudosa
- 946842 Desvalorización de existencias
- 946843 Desvalorización de inversiones mobiliarias
- 94685 Deterioro del valor de los activos
  - 946851 Desvalorización de inversiones inmobiliarias
    - 9468511 Edificaciones
  - 946852 Desvaloriz. de inmuebles maquinaria y equipo
    - 9468521 Edificaciones
    - 9468522 Maquinarias y equipos de explotación
    - 9468523 Equipo de transporte
    - 9468524 Muebles y enseres
    - 9468525 Equipos diversos
    - 9468526 Herramientas y unid. de reemplazo
  - 946853 Desvalorización de intangibles
    - 9468531 Conces., licencias y otros derechos
    - 9468532 Patentes y propiedad industrial
    - 9468533 Progr. de computadora (software)
    - 9468536 Otros activos intangibles
- 94686 Provisiones
  - 946861 Provisión para litigios
    - 9468611 Provisión para litigios – Costo
    - 9468612 Prov. para litigios – Actualiz. Financ.
  - 946862 Provisión por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado
  - 946863 Provisión para reestructuraciones
  - 946864 Provisión para protección y remediación del medio ambiente
  - 946865 Provisión para gastos de responsabilidad social
  - 946869 Otras provisiones

## **95 Gastos de Ventas**

- 9525 Materiales Auxiliares, Suministros y Repuestos
  - 95251 Materiales auxiliares
  - 95252 Suministros
    - 952521 Combustibles
    - 952522 Lubricantes
    - 952523 Energía
    - 952524 Otros suministros
  - 95253 Repuestos

- 95259 Materiales auxil., sumin. y repuestos desvalorizados
  - 952591 Materiales auxiliares
  - 952592 Suministros
  - 952593 Repuestos
- 9526 Envases y Embalajes
  - 95261 Envases
  - 95262 Embalajes
  - 95269 Envases y embalajes desvalorizados
    - 952691 Envases
    - 952692 Embalajes
- 9560 Compras
  - 95602 Materias primas
    - 956021 M.P. para productos manufacturados
  - 95603 Materiales auxiliares, suministros y repuestos
    - 956031 Materiales auxiliares
    - 956032 Suministros
    - 956033 Repuestos
  - 95604 Envases y embalajes
    - 956041 Envases
    - 956042 Embalajes
  - 95609 Costos vinculados con las compras
    - 956091 Costos vinculados con las compras de mercaderías
      - 9560911 Transporte
      - 9560912 Seguros
      - 9560913 Derechos aduaneros
      - 9560914 Comisiones
    - 956092 Costos vinculados con las compras de inventarios
      - 9560921 Transporte
      - 9560922 Seguros
      - 9560923 Derechos aduaneros
      - 9560924 Comisiones
      - 9560925 Otros costos vinculados con las compras de inventarios
- 9562 Gastos de Personal, Directores y Gerentes
  - 95621 Remuneraciones
    - 956211 Sueldos y salarios
    - 956212 Comisiones

- 956213 Remuneraciones en especie
- 956214 Gratificaciones
- 956215 Vacaciones
- 95622 Otras remuneraciones
- 95623 Indemnizaciones al personal
- 95624 Capacitación
- 95625 Atención al personal
- 95626 Gerentes
- 95627 Seguridad y previsión social
  - 956271 Régimen de prestaciones de salud
  - 956272 Rég. de pensiones
  - 956273 Seguro comp. de trabajo de riesgo, acc. de trabajo y enf. profesionales
  - 956274 Seguro de vida
  - 956275 Seguros partic. de prestaciones de salud - EPS y otros particulares
  - 956276 Caja de beneficios de seguridad social del pescador
- 95628 Remuneraciones al directorio
- 95629 Beneficios sociales de los trabajadores
  - 956291 Compensación por tiempo de servicio
  - 956292 Pensiones y jubilaciones
  - 956293 Otros beneficios post-empleo
- 9563 Gastos de Servicios Prestados por Terceros
  - 95631 Transporte, correos y gastos de viaje
    - 956311 Transporte
    - 956312 Correos
    - 956313 Alojamiento
    - 956314 Alimentación
  - 95632 Honorarios, comisiones y corretajes
    - 956321 Honorarios
    - 956322 Comisiones
    - 956323 Corretajes
  - 95633 Producción encargada a terceros
  - 95634 Mantenimiento y reparaciones
  - 95635 Alquileres
    - 956351 Terrenos
    - 956352 Edificaciones
    - 956353 Maquinarias y equipos de explotación

- 956354 Equipo de transporte
- 956356 Equipos diversos
- 95636 Servicios básicos
  - 956361 Energía eléctrica
  - 956362 Gas
  - 956363 Agua
  - 956364 Teléfono
  - 956365 Internet
  - 956366 Radio
  - 956367 Cable
- 95637 Publicidad, publicaciones, relaciones públicas
- 95638 Servicios de contratistas
- 95639 Otros servicios prestados por terceros
  - 956391 Gastos bancarios
  - 956392 Gastos de laboratorio
- 9564 Gastos por Tributos
  - 95641 Impuesto general a las ventas
  - 95642 Cánones y derechos
    - 956422 Derechos
      - 9564221 Derechos arancelarios
      - 9564222 Derechos aduaneros por ventas
  - 95643 Tributos al gobierno central
  - 95645 Tributos a gobiernos regionales y locales
  - 95646 Cotizaciones con carácter de tributo
  - 95649 Otros tributos
- 9565 Otros Gastos de Gestión
  - 95651 Seguros
  - 95652 Regalías
  - 95653 Suscripciones y cotizaciones
  - 95654 Licencias y derechos de vigencia
  - 95655 Costo neto de enaj. de activos inmov. y operaciones discontinuadas
    - 956551 Costo neto de enajenación de activos inmovilizados
      - 9565511 Inversiones inmobiliarias
      - 9565512 Activos adq. en arrendam. financiero
      - 9565513 Inmuebles, maquinaria y equipo
      - 9565514 Intangibles
    - 956552 Operaciones discontinuadas

- 95656 Suministros
- 95659 Otros gastos de gestión
  - 956591 Donaciones
  - 956592 Sanciones administrativas
- 9568 Valuación y Deterioro de Activos y Provisiones
  - 95681 Depreciación
    - 956811 Depreciación de inversiones inmobiliarias
      - 9568111 Edificaciones - Costo
      - 9568112 Edificaciones - Revaluación
      - 9568113 Edificaciones – Costo de financiación
    - 956812 Dep. de activos adquiridos en arrend. Finan. – inversiones inmobiliarias
      - 9568121 Edificaciones
    - 956813 Depreciación de activos adquiridos en arrendamiento financiero
      - 9568131 Edificaciones
      - 9568132 Maquinarias y equipos de explotación
      - 9568133 Equipo de transporte
      - 9568134 Equipos diversos
    - 956814 Deprec. de inmuebles, maquinaria y equipo
      - 9568141 Edificaciones
      - 9568142 Maquinarias y equipos de explotación
      - 9568143 Equipo de transporte
      - 9568144 Muebles y enseres
      - 9568145 Equipos diversos
      - 9568146 Herramientas y unid. de reemplazo
    - 956815 Dep. de inmuebles, maq. y eq. – Revaluación
      - 9568151 Edificaciones
      - 9568152 Maquinarias y equipos de explotación
      - 9568153 Equipo de transporte
      - 9568154 Muebles y enseres
      - 9568155 Equipos diversos
      - 9568156 Herramientas y unid. de reemplazo
    - 956816 Dep. de inmuebles, maq. y equipo – Costos de financiación
      - 9568161 Edificaciones
      - 9568162 Maquinarias y equipos de explotación
  - 95682 Amortización de intangibles
    - 956821 Amortiz. de intangibles adquiridos – Costo

- 9568211 Conces., licencias y otros derechos
- 9568212 Patentes y propiedad industrial
- 9568213 Progr. de computadora (software)
- 9568219 Otros activos intangibles
- 956822 Amortiz. de intangibles adq. – Revaluación
  - 9568221 Conces., licencias y otros derechos
  - 9568222 Patentes y propiedad industrial
  - 9568223 Progr. de computadora (software)
  - 9568229 Otros activos intangibles
- 956823 Amortización de intangibles generados internamente – Costo
  - 9568231 Conces., licencias y otros derechos
  - 9568232 Patentes y propiedad industrial
  - 9568233 Progr. de computadora (software)
  - 9568239 Otros activos intangibles
- 956824 Amortización de intangibles generados internamente – Revaluación
  - 9568241 Conces., licencias y otros derechos
  - 9568242 Patentes y propiedad industrial
  - 9568243 Progr. de computadora (software)
  - 9568259 Otros activos intangibles
- 95683 Agotamiento
  - 956831 Agotamiento de recursos naturales adquiridos
- 95684 Valuación de activos
  - 956841 Estimac. de ctas. de cobranza dudosa
  - 956842 Desvalorización de existencias
  - 956843 Desvaloriz. de inversiones mobiliarias
- 95685 Deterioro del valor de los activos
  - 956851 Desvalorización de inversiones inmobiliarias
    - 9568511 Edificaciones
  - 956852 Desvaloriz. de inmuebles maquinaria y equipo
    - 9568521 Edificaciones
    - 9568522 Maquinarias y equipos de explotación
    - 9568523 Equipo de transporte
    - 9568524 Muebles y enseres
    - 9568525 Equipos diversos
    - 9568526 Herramientas y unid. de reemplazo
  - 956853 Desvalorización de intangibles
    - 9568531 Conces., licencias y otros derechos

- 9568532 Patentes y propiedad industrial
- 9568533 Progr. de computadora (software)
- 9568536 Otros activos intangibles
- 95686 Provisiões
  - 956861 Provisi3n para litigios
    - 9568611 Provisi3n para litigios – Costo
    - 9568612 Prov. para litigios – Actualiz. financiera
  - 956862 Provisi3n por desmantelamiento, retiro o rehabilitaci3n del inmovilizado
    - 9568621 Prov. por desmant., retiro o rehabilitaci3n del inmovilizado – Costo
    - 9568622 Prov. por desmant., retiro o rehab. del inmovilizado – Act. financiera
  - 956863 Provisi3n para reestructuraciones
  - 956864 Provisi3n para protecci3n y remediaci3n del medio ambiente
  - 956865 Provisi3n para gastos de responsab. social
  - 956869 Otras provisiones

## **96 Gastos Financieros**

- 96671 Gastos en operaciones de endeudamiento y otros
  - 966711 Pr3stamos de instituciones financieras y otras entidades
  - 966712 Contratos de arrend. Finan.
  - 966713 Emisi3n y coloc. de inst. represent. de deuda y patrimonio
  - 966714 Documentos vendidos o descontados
- 96672 P3rdida por instrumentos financieros derivados
- 96673 Intereses por pr3stamos y otras obligaciones
  - 966731 Pr3stamos de instituciones financieras y otras entidades
    - 9667311 Instituciones financieras
    - 9667312 Otras entidades 44
  - 966732 Contratos de arrendamiento financiero
  - 966733 Otros instrumentos financieros por pagar
  - 966734 Documentos vendidos o descontados
  - 966735 Obligaciones emitidas
  - 966736 Obligaciones comerciales
  - 966737 Obligaciones tributarias



- 96675 Descuentos concedidos por pronto pago
- 96676 Dif. de cambio
- 96677 Pérdida por medición de activos y pasivos finan. al valor razonable
- 996679 Otros gastos financieros
  - 966791 Primas por opciones
  - 966792 Gastos financieros en medición a valor descontado

#### **5.4.6 Control de los Recursos Financieros**

El presupuesto y la contabilidad, constituyen los dos instrumentos básicos de control de la Gestión Financiera de una empresa, sobre los cuales es posible realizar una evaluación preventiva y correctiva de las operaciones y objetivos empresariales. Es por ello que el sistema de contabilidad de costos una vez aplicado en estas empresas, se convertirá en el sistema de información que ayudará a predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar sobre los costos de producción, distribución, administración y de financiamiento y será un gran aporte para el uso interno de la administración de la empresa, ya que le auxiliará en el desarrollo de las funciones de planeación, control de gestión y toma de decisiones.

#### **a.- Implementación del sistema de contabilidad de costos**

La implementación de un sistema de contabilidad de costos, dentro de las empresas del rubro restaurantes es fundamental, ya que éste es la herramienta que permitirá llevar un control de las negociaciones mercantiles y financieras de la empresa y además de satisfacer la imperante necesidad de información para así obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

Bajo este contexto, se pretende en este trabajo que el propietario y el contador de la empresa, utilicen la información acerca del producto para determinar los precios de los mismos, y apoyándose en esta información controlen las operaciones lo cual pueden lograrlo absorbiendo los datos acerca de los costos en cuales se incurre en cada pedido y con ello se desarrollen los estados financieros.

Como se ha mencionado anteriormente en este tipo de empresas es conveniente utilizar el sistema de costos por órdenes de producción o pedido no solo porque sus productos los produce bajo pedido para satisfacer las necesidades especiales de los clientes sino también debido a que proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto que pasa por la cocina donde se

preparan los diferentes platillos de comida que oferta el restaurante.

En conclusión, estas empresas del rubro restaurante, al preparar los platillos de comida, requiere para su control de un sistema de contabilidad de costos que permita conocer el costo de los productos preparados, cuyas cuentas se reflejan del costo de los platillos de comida preparados y vendidos en el estado de Pérdidas y Ganancias.

## **b.- Las Compras, Control y Tratamiento de los Inventarios**

### **➤ Las Compras**

#### **• Introducción**

Según Guerra V. Y. (página internet), manifiesta que la logística, ya no es un término nuevo para las empresas gastronómicas. En un entorno cada vez más competitivo, ellas apuestan por la diferenciación, y una de las formas de poder lograrlo y, consecuentemente, ser rentables, radica precisamente en el estudio y búsquedas de alternativas de las principales debilidades que afrontan y el control minucioso de sus necesidades, de forma tal que les permitan disponer de los recursos necesarios en el momento necesario, para

el servicio necesario al cliente necesario y en esta logística juega papel importante las compras.

De alguna manera, en muchos de los artículos sobre temas de gastronomía se han hecho referencia a métodos y técnicas que guardan relación con la logística. Si se los revisan de uno en uno, nos daremos cuenta que todos buscan mejorar la gestión del restaurante y alcanzar altos ratios o indicadores de eficiencia, financieros, de calidad y aceptación por parte de los clientes. En resumen es la integración entre suministro, transporte, almacén, control de inventarios, producción, ventas, y como elemento distintivo "el propio servicio".

En el caso particular de los restaurantes, estos indicadores se ven expresados en la generación de ingresos a partir de las ofertas que se hagan y la aceptación que de ellos tengan los clientes, quienes valoran no solo el precio de los productos que se ofertan sino también la cantidad servida que vaya de acuerdo a lo pagado y fundamentalmente la calidad del producto y el servicio. Si él acepta un producto – servicio, lógicamente el restaurante trabajará por mantenerlo en existencia y/o mejorarlo, y en todo ello

apoya la gestión de logística, en lo pertinente a las compras.

Para el profesor Ronald H. Ballou según página de internet, ([www.ecured.cu/index.php/Logística\\_Empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Logística_Empresarial)), logística empresarial es «todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable».

Por ello es importante la logística por preocuparse entre otras cosas de dar las pautas de identificar qué productos comprar, cuándo comprarlo, a quién comprarlos y en qué cantidades, y a esto le sumamos: cómo ofrecer y en qué tiempo el servicio; pero no sólo eso, estas herramientas permiten también a la gerencia del restaurante establecer, dar seguimiento y mejorar el servicio al cliente a la par que les permite o ayuda a medir los niveles de satisfacción.

La empresa gastronómica en todo momento busca impactar en el cliente a través de la calidad, la variedad, cantidad, el precio y el tiempo de servicio; pero a su vez busca crecer como empresa aumentando

su valor y posición en el entorno de la actividad que desempeña y para ello requiere de información y que la empresa tenga sus áreas determinadas, organizadas y que desarrollen sus actividades y funciones en apoyo a la gestión general de la empresa, no solo del rubro restaurantes sino en términos generales.

Cada día se escucha el surgimiento de un departamento logístico en una empresa, o la designación de una persona para que se encargue del asunto, comienza ahí el primer gran dilema. ¿Es necesario un departamento logístico?; ¿Amerita el volumen de actividades que se llevan a cabo en el restaurante para crear un departamento de esta naturaleza?, ¿Contratar a una persona para que “reparta el pan”, en un decir callejero?

Lo primero que hay que pensar es si el tamaño de nuestra organización realmente precisa de un departamento logístico o una persona que haga sus veces o si lo conveniente es integrar la actividad a la del área comercial –compras-ventas; económicamente hay que hacer un estudio de factibilidad, se requieren computadoras, materiales de oficina, fondo de salario y un grupo importante de recursos materiales y

financieros, que tal vez puedan ser empleados en otras áreas, tan necesarias como esa, que de alguna manera dentro de sus funciones ya se encargan de la actividad logística. El primer mensaje entonces es: en el ámbito empresarial la moda no debe ser motivo para cometer errores e incurrir en gastos innecesarios, sin embargo su incidencia en los resultados del negocio es importante y los restaurantes no son ajenos a esta realidad, pero lo que si queda claro es que se debe tener un área de copras o una persona de entera dedicación a estas funciones.

Ahora bien, a raíz de lo anterior, surgen entonces las clásicas preguntas:

¿Cuándo comprar?

¿A quién comprar?

¿Qué cantidades?

¿Cómo identificar esas necesidades?

Estas pueden resultar preguntas cuyas respuestas ya están escritas, formuladas y probadas matemáticamente en muchos libros; lo cierto es que a veces en nuestro sector la aplicación de ellas se vuelve un poco compleja y hasta inútiles, porque determinar, pronosticar, anticiparse a ciertos resultados no siempre

son la solución, fundamentalmente cuando la demanda de servicios en nuestro restaurante es inestable, sin embargo ello no quita que todo eso se pueda hacer con los cuidados y la diligencia correspondiente en la cual el criterio profesional y conocimiento de los temas juegan un papel importante.

Por ejemplo, una tendencia que se ha podido apreciar en ciertas empresas gastronómicas, es la de comprar en grandes cantidades para que no haya ruptura de stocks. Desde mi percepción el proceso de compra no puede hacerse de este modo, el hecho de saber que se tiene suficiente mercancía hará pensar que el abastecimiento es correcto; y no se tienen en cuenta que pueden estar inmovilizándose recursos (dinero) que son necesarios para realizar otras acciones.

Asimismo, existe una tendencia a dar sólo seguimiento al abastecimiento del almacén central y no detenerse en los pedidos y recepciones que hacen los puntos de venta cuando se tienen otros locales, dejando estos últimos al propio personal que decida sobre sus acciones de compra o niveles de inventarios pensando que mientras más mercancías tengan en su inventario mejor respuesta darán a sus clientes.



Entonces como pauta debería considerarse los siguientes procesos:

<b>Procesos principales</b>	<b>Ciclo</b>
Compra de insumos de acuerdo a los criterios establecidos de calidad, costo y frecuencia.	Diario, Semanal o Mensual
Selección de proveedores y negociación de precios, condiciones de entrega, crédito y pago.	Mensual
Adquisición de otros suministros o equipos de trabajo.	Semestral

**Responsable del área de compras:**

- Conocer perfectamente los criterios de aceptación y rechazo - de mercancías establecidas por cocina y almacén.
- Negociar las mejores condiciones de precios, tiempos de entrega y calidad.
- Coordinarse con el área de administración en cuanto a políticas de crédito y pago a proveedores.

- **Registros y controles críticos.**

- Lista de insumos clasificadas por familia con descripción detallada (nombre, marca, presentación, precio, sustituto).
- Formato de requisiciones u órdenes de compra.
- Facturas de compra.

- **Funciones del Área de Compras**

Son muchas las funciones y actividades que se deben realizar dentro de un departamento de compras. Algunas funciones se pueden considerar como compartidas y otras de responsabilidad absoluta de otras áreas de la empresa. Así tenemos que el departamento de compras tiene actividades generales como:

- Cursar pedidos
- Obtener ofertas
- Buscar los mejores suministradores
- Buscar los mejores o nuevos productos

El principal objetivo buscado es el de lograr costos totales mínimos en las operaciones y en las adquisiciones, razones por las que las compras adquieren especial importancia en toda la actividad de una empresa, siendo algunas de estas:

- La participación de compras en la obtención de utilidades
- La fijación del precio de compra
- La fijación del precio de venta
- La operación eficiente de la inversión
- Los costos y sustitución de materiales.

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Luego las actividades puntuales del área serían:

1. Adquisiciones.
2. Guarda y almacenaje
3. Proveer a las demás áreas

1. Adquisiciones.- Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

Para ello:

- \* Se debe localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento necesarias para la empresa.
- \* La persona encargada de comprar será la encargada de entrevistar a proveedores o representantes de las empresas.
- \* Visitar las instalaciones de los proveedores, si es necesario.
- \* Cotizar y evaluar a los proveedores utilizando diferentes criterios.
- \* Negociar precios y tratamiento de reajustes y rechazos de mercaderías.
- \* Establecer normas y especificaciones de la compra.
- \* Evaluar si se compra hecho o se compra para hacer.

Asimismo:

- Determinar las cantidades de compras
- Hacer conocer oportunamente a otras áreas de la empresa las condiciones de negociación y los cambios que se presenten en las relaciones comerciales con los proveedores.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compras en lo relacionado con las fechas, cantidades y calidades.

- Revisar y renegociar el nivel de servicio de los proveedores
- Aplicar todas las estrategias identificadas que permitan mejorar las utilidades de la empresa.

2. Guarda y Almacenaje.- Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas), tomando en consideración la naturaleza de cada tipo de mercancía, es decir perecedera y no perecedera, entre otras.

3. Proveer a las demás áreas.- Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

Finalmente, este departamento deberá emitir la Orden de Compra, que no es sino una solicitud escrita que debe enviar el propietario a un proveedor, basándose en la requisición o necesidad de materiales y suministros. Esta orden de compra debe enviar cuando se haya convenido

un precio, especificaciones de los términos de pagos y entrega; con esta orden de compra se autoriza al proveedor a entregar los materiales o suministros y a emitir la factura.

## ➤ **Control de Inventarios**

### • **Introducción**

El control de inventarios es el alma de cualquier negocio, especialmente si se trata de un restaurante. Tener un almacén organizado, bien estructurado e inventariado, puede ayudar en la eficacia y eficiencia de la economía de cualquier empresa, incluso si se trata de una pequeña o mediana y en el caso de un restaurante por el tipo de mercancías que usa con mayor razón.

Aunque existen muchos métodos, la experiencia nos indica que uno de los más factibles para el control de inventario es el sistema llamado ABC. El sistema ABC del control de inventarios se basa en el supuesto de que tenemos productos "A", que componen al menos 70 % del valor total en dinero de la materia prima, productos "B" que componen aproximadamente 20 % del valor de nuestro inventario y "C" que representa el

10 % restante, aproximadamente, esta técnica en control de inventarios nos permitirá trabajar e invertir más en aquellos materiales que tienen una mayor rotación especialmente y dejar de hacerlo o de estoquearse en los de menor rotación.

Entonces se haría la clasificación ABC, donde los productos A son los que mayor utilidad le generan a la empresa y, por lo tanto, deben ser los que tenemos que cuidar y controlar más, y así sucesivamente.

No solo para la actividad de restaurantes, sino también para cualquier empresa se aplica esta técnica. Necesitamos un registro que cubra al menos todos los productos que identificamos como tipo A y tipo B, que son los que merecen mayor resguardo, pero también gran cuidado y atención en cuanto a la calidad que presentan.

Los productos C pueden controlarse empíricamente o si se desea mediante una hoja de cálculo. Sin embargo, no es obligatorio un control estricto sobre ellos, pues aportan poco valor a la empresa y a sus utilidades, pero sí pueden aumentar los gastos operativos ya que incrementan el tiempo que el personal encargado de realizar dicha labor le dedica.

Después de clasificar los productos en ABC, se debe proceder a clasificarlos por origen, es decir, ¿los compramos en el mercado?, ¿el proveedor nos los trae?, ¿nos los mandan por paquetería?, ello en función a la información que requeriremos tener para tomar las decisiones pertinentes.

Una vez que hemos clasificado nuestro inventario por tipo y por origen, podremos llevar a cabo una lista de control de las entradas y salidas del almacén, e igualmente registrar —también en hoja de cálculo— los consumos diarios de nuestras unidades de productos, como “Entradas” y “Salidas”, en el día en que sucedan. Dicha lista de control nos servirá, en primera instancia, para verificar los consumos diarios y semanales, así como para elaborar una lista de compras que puede incluir el monto de dinero que vamos a gastar.

No debemos olvidar que mediante el control de inventarios se eliminan también los tiempos muertos del personal sobre todo de cocina y las cosas caminan con mayor grado de eficiencia, toda vez que su descontrol puede generar materiales en desuso con costos para la empresa, desperdicios por mercaderías



o materiales que se averían o se malogran por ser perecederos.

Luego existirá, la necesidad de realizar el conteo físico de estos inventarios y para ello se puede utilizar al personal operativo, de modo que sea más rápido, el objetivo es que el empresario siempre cuente con información valiosa para un mejor control de sus costos y su flujo de efectivo.

- **Aspectos de Gestión**

Por ello es importante que los inventarios deban gestionarse teniendo en cuenta:

- Exceso de inventarios

En empresas meramente comerciales o de servicios como en este caso los restaurantes, el tener exceso de inventarios lleva a mayor descontrol de los mismos y una disminución paulatina de la liquidez, pues para mantener un alto nivel de mercancía la empresa debe contratar créditos con proveedores y la recuperación del efectivo va sirviendo para pagar dichos créditos y gastos fijos de la empresa con dificultad, provocando que se viva "al día".

Sin embargo, cuando el empresario de un restaurante se centra en tener altos niveles de inventario para asegurar la preparación de los platillos de comida, muchas veces se incurre en exceso de materiales, lo que tiene como consecuencia principal el aumento de la merma y la disminución de la calidad en perecederos, y a su vez una menor calidad de los productos que se ofrezcan.

- Insuficiencia de inventarios

Sin el inventario suficiente para atender la preparación de los diferentes platillos de comida, no solo perdemos la venta sino que también podemos perder al cliente. El negar productos demerita sobremanera la concepción que el usuario tiene del negocio. El no contar con cierto producto provoca que el consumidor asista a otro lugar, ya que la competencia es cada vez más agresiva.

- Baja calidad de los inventarios dada su caducidad

Tomando de nuevo como ejemplo un restaurante, en numerosas ocasiones el cliente no puede darse cuenta del tiempo de refrigeración o tiempo de anaquel del producto que está consumiendo, porque la receta y la sazón de nuestro cocinero es excelente, sin embargo, el cliente siempre se dará cuenta cuando un producto

excede sus expectativas si se trata de uno del día y por lo tanto fresco.

Existen opiniones encontradas sobre si comprar por volumen o comprar la materia prima conforme se vaya necesitando. La experiencia nos ha mostrado que dadas las circunstancias de cercanía y conveniencia, es mejor no comprar material perecedero por volumen, sino hacer que el proveedor nos entregue sus productos en pequeñas remesas, o comprarlo y escogerlo nosotros mismos. Esto permitirá contar siempre con materia prima de óptima calidad y la preferencia del cliente. La calidad de los alimentos, así como del servicio ofrecido, justificará nuestros precios.

Por otro lado, la compra por volumen nos abre la posibilidad de obtener mejores precios por nuestros productos. En sí, lo recomendable es comprar por volumen los productos con caducidad mayor a cinco días.

Los más frescos, como la carne, pollo, cerdo, pescados, mariscos y las verduras de poca duración en refrigerador, se deberían comprar diariamente, dependiendo de la necesidad del restaurante y de la motivación del empresario para llevar a cabo todas las

acciones tendientes a ofrecer productos de la máxima calidad.

- Robos

Desafortunadamente es usual que sean los mismos empleados o los clientes quienes lleven a cabo el “robo hormiga”, otro factor que provoca el aumento de los costos por falta de control del inventario, ello por el hecho que se trata de productos expuestos inevitablemente a este tipo de acciones deshonestas, por ello se justifica y en función a la inversión, el control necesario para su resguardo y conservación.

- Mermas

La merma de materiales –considerase desechos y desperdicios- constituye otro factor que aumenta considerablemente los costos de ventas y en algunos casos los costos operativos. Existen autores que consideran que una merma aceptable sería desde 2 % hasta 3 % del valor del inventario y en el proceso de producción de platillos de comida de hasta un 32%, valor que incluye no solo la merma por la propia naturaleza de la materia prima sino también la que se da por el cocinado de esta materia prima.

No obstante, la realidad es que la única merma aceptable es de 0 %, aunque se trate de una utopía conseguirlo, nuestro objetivo siempre debe estar orientado hacia el estándar más alto y no ser indulgentes con la obtención de nuestras utilidades mermadas por estos costos como son las mermas en materia prima.

Las causas más frecuentes de la existencia de mermas son:

- ✓ Errores en el acomodo de la mercancía.
- ✓ Exceso de compra de la mercancía en almacén.
- ✓ Mala calidad de las compras.
- ✓ No revisar ni recibir adecuadamente las compras.
- ✓ No establecer una política de compras, presentaciones y pesos.
- ✓ No rotar adecuadamente la mercancía, tanto en almacén como en los centros de producción.
- ✓ Falta de capacitación o supervisión al personal de cocina, en cuanto a la preparación de las materias primas se refiere.

✓ Falta de capacitación o supervisión al personal de cocina, en la preparación de platillos.

✓ Entre otras.

De hecho, el control de costos aplicado a las materias primas es un rubro importantísimo dentro de la gastronomía, tanto en lo que refiere a la estandarización de recetas, control de entregas de proveedores, control de hurtos y también el control de merma; ya que el corazón del éxito y la rentabilidad del negocio está allí.

#### - Desorden

Es un hecho que el desorden en almacén o en el área de trabajo provoca graves pérdidas a la empresa. Podemos desconocer que tenemos existencias en almacén y comprar demás, o simplemente no encontrar el material que necesitamos y este pierda su vida útil.

#### - Política de control respecto a la seguridad del almacén

Un simple candado puede ser la diferencia entre utilidades o pérdidas. Debe destinarse un área específica para guardar las mercancías y materia prima que vamos a utilizar.

El acceso al almacén debe ser restringido a una o dos personas como máximo y solo debe entrar más personal cuando sea necesario llevar a cabo inventarios físicos.

Asimismo, mariscos, carnes, aves, refrescos, cervezas y cualquier material de alto costo deben guardarse bajo llave si no se van a utilizar en el día, así como también si se encuentran en congelación.

Existen negocios en los que se han implementado el uso de cámaras, vigilantes, costosos sistemas de cómputo. El mejor control, sin lugar a duda, es aquel que le llamaremos "democrático": el costo del material faltante se reparte entre las personas que tengan acceso al área de bodega y/o preparaciones, resultando ser prácticamente todo el personal, pero esto no puede llevarse a cabo si no tenemos conocimiento de si en realidad nos falta o no material, es decir, sin registros de control.

De otro lado, para el control de los materiales es necesario que se realice una planificación adecuada de la producción o preparación de los platillos de comidas la misma que permita establecer los requerimientos de materias primas y materiales necesarios para el

proceso productivo, evitando que existan pérdidas por desperdicio, robo, obsolescencia, insuficiencia o exceso de inventarios.

La organización funcional y la asignación de responsabilidades a cada uno de los miembros de la empresa, permitirá el control de las materias primas y materiales mediante el uso de documentación impresa, registros contables, informes entre otros, es importante la determinación de la cantidad de materiales utilizados en el proceso, hasta la obtención del producto terminado.

Por otro lado es importante considerar en la gestión de los inventarios, algunos conceptos de costos que se dan como consecuencia del mantenimiento de los mismos, tales como:

✓ Costo de capital invertido

Es el costo más importante de todos, ya que el dinero que se invierte en inventario ya no está disponible para usarse en otras actividades.

Por lo tanto, se debe determinar un costo de oportunidad que equivale a la ganancia que se podría obtener en otras inversiones con valores y riesgos similares.



✓ Costo de almacenaje

Este costo puede variar, dependiendo de si se trata de una bodega –el almacén- alquilado o propio. Si la bodega es alquilada, lo más fácil es determinar un costo por metro o pie cuadrado. Esto se hace mediante un prorrateo de todos los gastos entre el espacio rentado. Si la bodega es propia, se deben incluir aquellos gastos como impuestos sobre propiedad y depreciaciones.

✓ Costo por servicios

Cuando se manejan inventarios se debe tomar en cuenta el costo de todos aquellos servicios adicionales como: seguros sobre los artículos, renta o compra de equipo, personal para el manejo de los artículos disponibles, etc.

✓ Costos asociados al riesgo

Muchos artículos bajan de valor durante el almacenamiento, a causa de pérdidas, deterioros, mermas u obsolescencia. Esta pérdida de valor representa un costo que debe asignarse al mantenimiento del inventario.

- **Riesgos de no llevar el control**

El inventario representa un capital inmovilizado que puede afectar positiva o negativamente y, de forma directa, las finanzas de un restaurante. Una adecuada administración del mismo le permite al empresario realizar un análisis detallado de la estructura de gastos y costos.

"Si no existe una gestión, es decir, un análisis, una administración y unas políticas establecidas para el manejo del inventario se afectará en primera instancia la función financiera de la empresa de forma negativa.

Un ejemplo sencillo en los restaurantes parte del hecho de que un buen porcentaje del inventario está constituido por materias primas de alto costo y perecederas como carnes, mariscos, aves, derivados lácteos, entre otros; el almacenamiento y rotación inadecuado de los mismos los convertirán en productos de bajas, que representarán, por lo tanto, pérdidas para la empresa".

En términos operativos hace, entonces, indispensable mantener el control de los movimientos del inventario, es decir, conocer detalladamente con qué bienes se cuenta, qué se compra, cuánto se consume, a cuánto

ascienden los desperdicios o las mermas, tiempo de almacenamiento, rotación y cuánto se consume en La preparación de los diferentes platillos de comida. Si un restaurante no cuenta con información de calidad, datos exactos e indicadores que lo guíen durante la gestión de compras e inventarios, su proceso productivo y la gestión empresarial pronto tenderá a deteriorarse.

Finalmente, luego de determinadas las necesidades de insumos y materiales, se hace necesaria la implantación de medidas de control de los recursos a manejar, con la finalidad de facilitar su correcta contabilización. La mala gestión del inventario afectará directamente y de forma negativa la utilidad del ejercicio, la rentabilidad, los estándares de servicio y la calidad de los productos".

### **Políticas de Control del Almacén**

Destinar un área específica adecuada para guardar las materias primas, la misma proporcionará seguridad de la custodia. El cuidado de estas materias primas debe asignarse, siempre bajo la responsabilidad a una sola persona o personas en cada bodega, de acuerdo al

volumen de estas quien (es) serán responsables por su cuidado, conservación y control físico.

Asignar funciones de manera específica por escrito a los encargados detallando las actividades que deben cumplir respecto a: almacenamiento, despacho, y control de inventarios es importante y sinónimo de organización y gestión, pues el acceso a bodega debe ser restringido para personas ajenas a la misma, excepto al momento de la toma física, previa delegación escrita por la máxima autoridad de ser el caso.

Periódicamente se hará un inventario sorpresivo y el conteo físico selectivo de materias primas y materiales auxiliares y/o suministros para verificar que todo esté en orden y realizar un cruce con el reporte de sistemas y contabilidad.

Se debe revisar constantemente la organización y disposición de la mercadería a fin de garantizar su adecuada presentación y ubicación, lo cual permitirá prevenir, accidentes y deterioro del producto.

Controlar las salidas de mercaderías o transferencias al de cocina a través de la documentación adecuada y pertinente. Dotar de un terminal computarizado para

consultas de saldos y movimientos, como herramienta que contribuya a las labores de control y el aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos.

- **Procedimientos de control**

Los procedimientos de control necesarios parten desde el abastecimiento hasta el consumo del material por el área de cocina para la preparación de los platillos de comida correspondiente, siendo el proceso el siguiente:

Planificación previa a la producción: Entre el departamento técnico y financiero se elabora un presupuesto en el que se considera un aproximado de producción, tomando algunos aspectos como: comportamiento de años o meses anteriores, clima, variedades, entre otros. Responsable, el Jefe de cocina

Cotización y selección del proveedor: En base al presupuesto y bajo los requerimientos presentados por el área de almacén se procede a realizar las respectivas cotizaciones a tres proveedores como mínimo. Compras selecciona la mejor opción considerando los mejores productos, los mejores precios, seriedad, cumplimiento, prontitud en la entrega

y condiciones de pago.

Una vez que se tenga seleccionado el o los proveedores para cada rubro de la lista de compras, entonces corresponde dar le prioridades a cada uno según los servicios que dan estos proveedores, por ejemplo puntualidad, crédito, calidad en los productos, etc. Lo que se sienta que estén dando exactamente lo mejor por lo que se está pagando, pero siempre deberás tener un respaldo, en caso de que por alguna razón algún día falle el proveedor principal.

Responsable, el encargado o jefe de compras.

**FIGURA N° 2**  
**COTIZACIÓN DE COMPRAS**

COTIZACION DE COMPRAS		
		No. 055
Proveedor:	Fecha :	
Orden de Compra No.		
Código	Cantidad	Descripción
Observaciones: _____		
Autorizado por:		

Emisión de la orden de compra. Una vez seleccionado al proveedor se procede a elaborar la orden de compra la misma que asegura que la cantidad, tipo de bien, condiciones de pago, transporte, fecha de entrega y otros requisitos queden perfectamente entendidos por los proveedores para evitar inconvenientes en la compra. La orden de compra así emitida es autorizada por el jefe correspondiente.

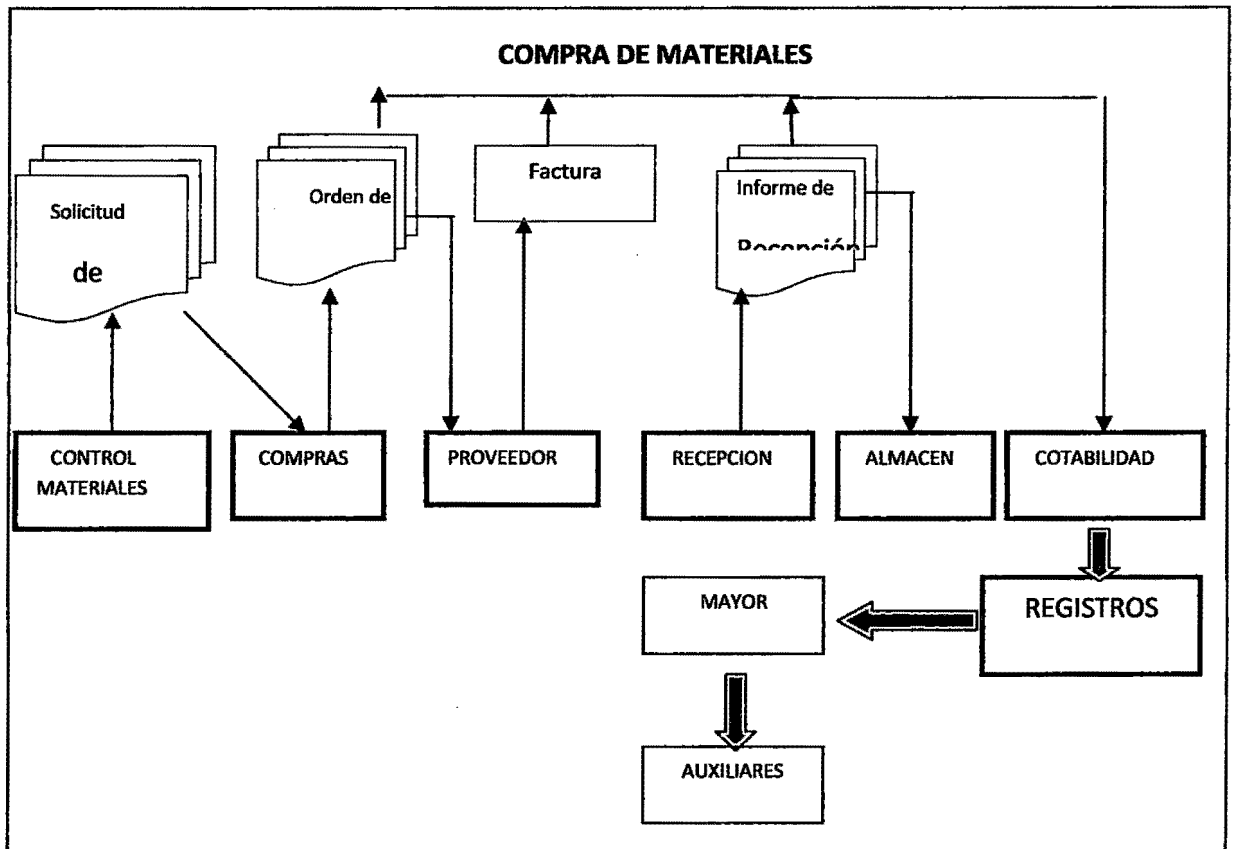
Pasa al Almacenista una copia de la orden de compra con los soportes, con la cual él debe revisar y recibir los artículos pedidos al proveedor.

Responsable, el encargado o jefe de compras.

**FIGURA N° 3**  
**ORDEN DE COMPRA**

ORDEN DE COMPRAS		
No. 055		
Proveedor:		
Cotización No		
Código	Cantidad	Descripción
Observaciones: _____		
Autorizado por:		

**FIGURA N° 4**  
**EL PROCESO DE COMPRAS**



Recepción y verificación del pedido: Una vez llegada la materia prima, materiales auxiliares y otros suministros el almacenero conjuntamente con el encargado de compras realizan la verificación tanto de la cantidad como calidad de los productos en base a la orden de compra y la factura del proveedor, a la vez se procede a la elaboración del respectivo documento de ingreso al



almacén. Por lo tanto se recibe las los bienes, inspecciona, aprueba que el producto comprado cumpla con los requisitos especificados en la orden de compra, fecha de vencimiento, etc., mediante firma en la factura.

Responsable, el encargado o jefe de almacén.

**FIGURA N° 5**  
**RECEPCIÓN DE MATERIALES**

INFORME DE RECEPCION DE MATERIALES			
		No. 223	
Proveedor:		Fecha de recepción:	
Orden de Compra No			
Código	Cantidad	Descripción	Discrepancias
Observaciones: _____			
Recibido por:			

Entrada de materiales y suministros : Es utilizada por el encargado de almacén, cuando recibe los materiales y suministros solicitados los desempaca y los cuenta, revisa los materiales para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones y requisitos dados en la orden de compra y cantidad solicitada, el original debe ser manejado por el contador y la copia debe archivar el encargado de bodega, quien debe emitir un informe de entradas ya sea de forma diaria, semanal, quincenal o mensual. Para tal efecto, clasifica, almacena sin mezclarse, de acuerdo al producto, fecha de vencimiento, rotación, en los sitios correspondientes, los cuales deben permanecer limpios:

Cava de congelación: Cárnicos y productos congelados y/o a congelar (empanadas, papa a la francesa, pulpas de fruta, verduras congeladas, carnes porcionadas, pescados, pollo, mariscos, sobrantes de cocina, helados, entre otros)

Cava de refrigeración: Frutas, verduras, quesos, panes, lácteos, algunas salsas y vinos, sobrantes de comida.

Bebidas, productos secos, semi-secos, salsas, vinos, implementos de aseo, desechables, etc.

Responsable, el encargado o jefe de almacén quien procede o encarga a quien corresponda el registro de lo ingresado en el kardex de almacén para su actualización correspondiente.

**FIGURA N° 6**

**NOTA DE INGRESO DE MERCADERIA**

NOTA DE INGRESO AL ALMACEN				
Fecha:		No. 820		
		Por Compra		
		Por devoluc. Producc.		
		Por Otros .....		
Código	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
<b>Total</b>				
Aprobado por:		Despachado por:		
Recibido por:				

Ubicación y salidas de Almacén. Una vez recibidas los bienes se les debe acomodar en lugares apropiados, considerando las condiciones técnicas de seguridad y conservación. El almacenero procede a realizar la entrega de los productos con oportunidad y precisión. Como responsable de las existencias el almacenero entrega las mercancías sustentando con la solicitud de materiales de cocina. De darse el caso, comunica a compras para que se proceda a la devolución o reclamo, por producto o servicio, en el caso que no cumpla con las especificaciones detalladas en la Orden de Compra (Estado de Mercancía, Cantidad, Descripción), y a la vez hace el seguimiento de la eficacia de la atención a dicha situación, registrando el /los inconvenientes en el formato de Nota de Salidas de Almacén.

**FIGURA N° 7**

**NOTA DE SALIDA DEMERCADERIA**

NOTA SE SALIDA DE ALMACEN				
Fecha:		No. 114		
		A Producción		
		A Proveedor por Dev.		
		A Otro		
Código	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Total				
Aprobado por:		Despachado por:		
Recibido por:				

Responsable, el encargado o jefe de almacén, quien procede o encarga a quien corresponda el registro de lo entregado en el kardex de almacén para su actualización correspondiente.

Requisición De Materiales Y Suministros: La salida de materiales y suministros da inicio al proceso de

producción, consiste en hacer uso de la materia prima del almacén de materiales auxiliares y suministros. El encargado de almacén debe garantizar el adecuado almacenamiento, protección y salida de todos los materiales bajo su control. La salida de materiales es mediante la requisición de materiales de cocina, elaborada por el jefe de producción o cocina.

**FIGURA N° 8**  
**REQUISICIÓN DE MATERIALES - COCINA**

REQUISICIÓN DE MATERIALES				
No. 023				
Fecha de solicitud:		Fecha de entrega:		
Área que solicita:		No. de orden de trabajo:		
Código	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
			Total	
Aprobado por:		Despachado por:		
Recibido por:				

Control de existencias: La persona encargada del almacén realizará el control en cuanto a los ingresos y egresos de los inventarios por medio del kárdex.

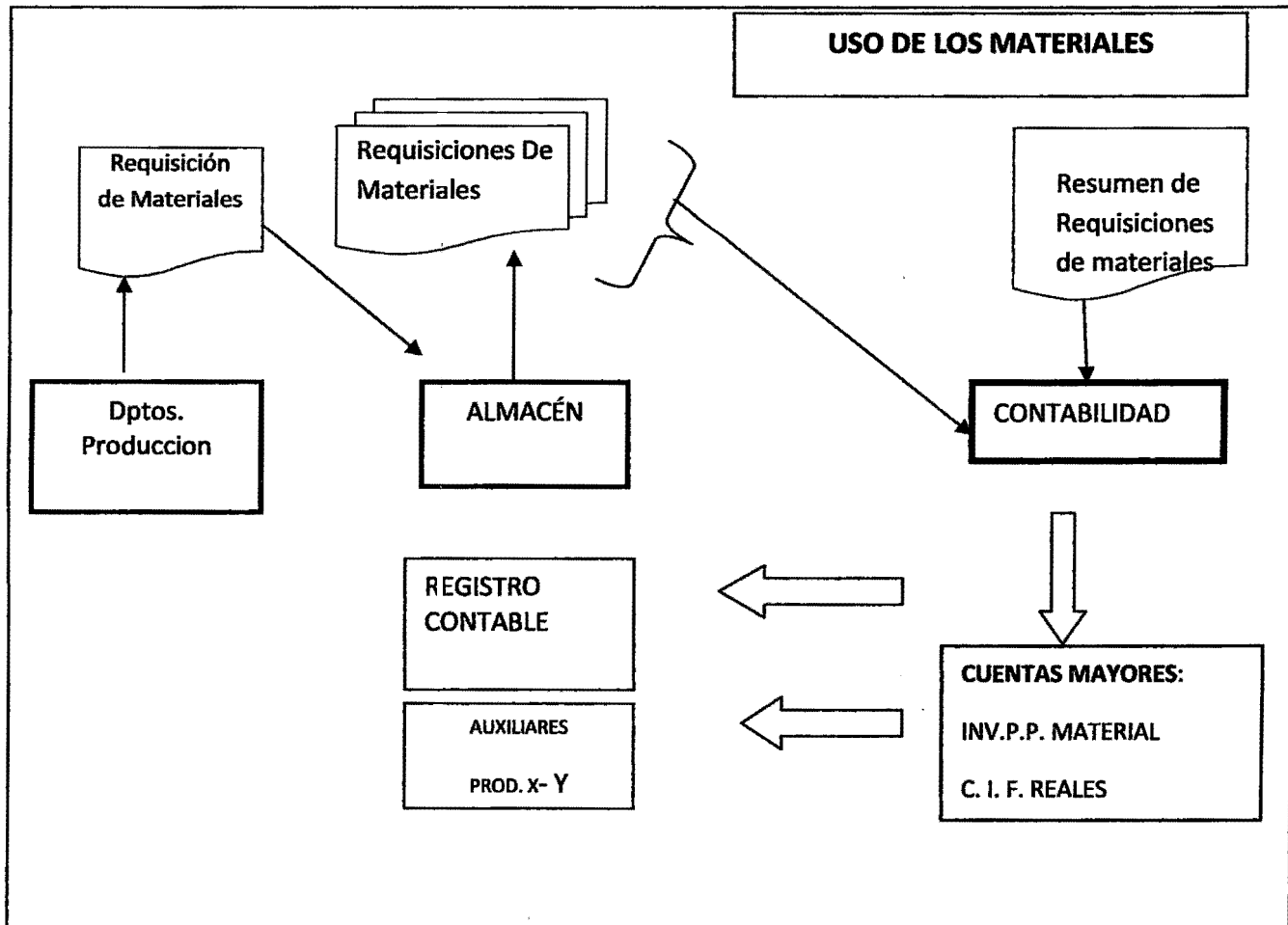
Para realizar el control tanto del costo de los insumos y materiales como las existencias físicas existentes y el registro contable, se debe utilizar cualquiera de los métodos de costeo de inventarios establecidos por la NIC No 02 Inventarios, aplicando asimismo lo que corresponda, un sistema de control de inventarios perpetuo o periódico.

**FIGURA N° 9**  
**KARDEX DE ALMACEN**

<b>TARJETA DE CONTROL DE MATERIA PRIMA</b>									
Material:					Código:				
	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
Fecha	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total

FIGURA N° 10

PROCESO CONSUMO DE MATERIALES



Los sistemas de costeo de inventarios antes mencionados

son:

1. PEPS, (primeras en entrar, primeras en salir).
2. Promedio ponderado móvil.
3. Promedio ponderado mensual, anual.



Cabe agregar que a la falta de un control de alimentos o materiales directos o auxiliares a través del kardex de almacén el costo del consumo de los mismos está dado por el resultado obtenido al sumar los costos del saldo inicial las compras del periodo y restarle el costos saldo final al cierre del periodo que se esté considerando.

- **Contabilización de los inventarios**

Esta actividad se realiza en el libro diario correspondiente u hoja de asiento diario de utilizarse un sistema computarizado en la contabilidad, adjuntándose en el mismo el papel de trabajo correspondiente o los documentos pertinentes que sustenten dicho registro contable, codificando la operación según el plan de cuentas que la empresa elabore en función de la necesidad de información para control y toma decisiones.

Asientos:



Para registrar y controlar la operación en cuentas de  
costos:

90

XXXXXXXXXX

79

XXXXXXX

Glosa: Por los costos de materiales usados en la preparación de platillos de comida en el presente periodo contable, según detalle de Ordenes de Requisición adjunto.

Por cierto que todos estos asientos contables se registrarán en el libro diario o en el que haga sus veces en caso de contar con un sistema computarizado, y en la medida que la empresa lleve su contabilidad bajo el sistema de contabilidad monista.

Cabe remarcar que los registros contables en esta oportunidad, corresponden a las operaciones básicas realizadas por la empresa en el desarrollo de sus actividades de preparación de platillos de comida.

## **c.- Control y Tratamiento de la Mano de Obra**

### **➤ Introducción**

La mano de obra, al igual que los materiales y los costos indirectos de producción, requiere de un adecuado control interno que involucre:

Procedimientos adecuados y satisfactorios para la selección, capacitación, clasificación y atribución del costo de la mano de obra a una actividad, departamento o producto. así como programas adecuados y satisfactorios de remuneraciones, condiciones de trabajo higiénicas y seguras y beneficios sociales. Métodos que aseguren y garanticen eficiencia en el trabajo.

El control administrativo y contable de la mano de obra comprende las siguientes funciones:

Administración de personal y relaciones laborales.

Control de tiempo o cronometraje.

Cálculo y elaboración de la planilla de sueldos y salarios.

Cargo de los costos de la mano de obra al producto, finalmente.

### **➤ Proceso Administrativo**

Dentro del proceso administrativo de la mano de obra se debe considerar lo siguiente:

Reclutamiento: La persona encargada de recursos humanos, deberá preparar con las otras jefaturas el perfil profesional de cada puesto, a la vez que elabora el memorándum de requerimiento del personal que necesita cada departamento a través del jefe respectivo. Primeramente se realiza la selección interna para el cargo requerido y si no hubiere la persona idónea se solicita carpetas de postulantes externos, por la prensa, por referencias, por servicio profesionales, se realiza las pruebas y entrevistas respectivas y se selecciona a la persona más idónea para el cargo.

Capacitación. En los momentos actuales debemos ajustarnos a las exigencias del mercado, que impone nuevas formas de trabajo y la multifuncionalidad por lo que las personas están obligadas a ser especialistas no solo en una actividad sino en varias, lo cual se puede lograr a través de la capacitación y entrenamiento continuo, la empresa consciente de esto, deberá hacer programas de capacitación para el personal.

Control, elaboración de roles, provisiones, y pago oportuno. En esta actividad, se controlará a los trabajadores por medio de un reloj tarjetero cuyo registro quedara consignado en la tarjeta correspondiente. La

persona encargada de elaborar la planilla de sueldos y salarios tomara en cuenta esta información, base sobre la cual calculara la remuneración y los descuentos de ley.

➤ **Clasificación del Personal**

El personal que labora en la empresa es el siguiente, tomando en cuenta que su clasificación para efectos de cargar los respectivos costos al producto, departamento, centro de costos o proceso es mano de obra directa e indirecta:

Gerente General: En este puesto se dirigen las funciones relacionadas con la administración: planear, organizar, coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades del restaurante y del personal con el objeto de lograr un óptimo funcionamiento y servicio.

Además es responsable de planear la operación de alimentos y bebidas; la compra de los insumos y artículos necesarios para el servicio en el restaurante.

Funciones:

- Representar a la empresa ante los usuarios, los terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional.

- Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro normal de actividades de la empresa.
- Rendir informes periódicos a la Junta Directiva acerca de la marcha general de la empresa, el funcionamiento de los servicios, la situación económica y financiera, celebración de contratos y operaciones, ejecución del plan y presupuesto anual.
- Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve con claridad y los informes financieros se rindan en la forma y dentro de los términos establecidos por la ley.
- Preparar proyectos relacionados con la administración, los servicios, planes, programas y presupuestos de la empresa y aquellos otros que expresamente le solicite la Junta Directiva para someterlos a su estudio y aprobación.
- Manejar el personal procurando el cumplimiento de los horarios, de las funciones y de los procedimientos, velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales del personal y demás.
- Responder por los equipos y demás componentes de la infraestructura.

Administración y Finanzas: Dirigir y controlar tanto a los empleados como el establecimiento, asegurándose que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado.

Funciones.

- Integrar y coordinar el trabajo del personal.
- Responsable de tomar decisiones, establecer políticas.
- Controlar el personal y el restaurante.
- Distribuir las funciones
- Controlar los presupuestos
- Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas
- El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

Chef Ejecutivo: Es el responsable de todo el proceso de producción de la cocina, se encarga del manejo del personal, de la gestión de las compras, de la evaluación y creación de los menús, del control de los costos de la operación.



El chef ejecutivo es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio. En la realidad, el chef ejecutivo es un manager de producción de comidas, un gerente de compras, también un experto maître y un gran cocinero. Para operar su cocina con provecho, debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición o partida.

El Jefe de Cocina: es también un importante administrador en el establecimiento, muchas veces en grandes cadenas de restaurantes y hoteles muchas veces, tiene a más mucha personas a su cargo, incluyendo cocineros, ayudantes, asistentes y aprendices.

#### Funciones.

- Planificar el menú y las compras.
- Coordinar entrada y salida de productos a la cocina.
- Supervisar la calidad de los productos.
- La contratación y preparación de personal de cocina.
- Dirigir la cocina y es responsable ante la dirección de la empresa, del buen funcionamiento y del servicio.

- Distribuir el trabajo en la cocina.
- Supervisar la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto.
- Cuidar de la mejor administración de las adquisiciones y de los gastos generales de la cocina.
- Informar a bodega el uso de los insumos diarios.

Cocineros: Se encargan de la elaboración de los platillos para el servicio del restaurante.

Funciones:

- Preparación de alimentos establecidos en la carta y el menú del día.
- Revisar diariamente los cuartos fríos, refrigeradores y salsa del día anterior que se encuentren en buen estado para ser usados durante el día.
- Solicitar materia prima al almacén con la previa autorización del Chef.

Ayudantes: Auxilia al cocinero en el lavado y desinfección de vegetales así como la preparación de ciertos alimentos como las ensaladas, para hacer más eficiente el servicio,

deben mantener limpias las áreas de almacenamiento de alimentos en la cocina.

#### Funciones.

- Poner a punto fogones y planchas.
- Cuidar el orden, colocación y limpieza de los utensilios.
- Despejar las mesas de trabajo de restos y herramientas.
- Ayudar en la elaboración de platos sin entorpecer la labor del cocinero.
- Guardar géneros crudos o cocinados en sus respectivos lugares y recipientes.

Mesero: Conoce los tipos de platillos e ingredientes y bebidas usadas en el restaurante atienden a los comensales, ofrecen la carta, toma órdenes, es el encargado de llevar a los comensales los alimentos de su elección, Informan al jefe correspondiente de cualquier faltante.

#### Funciones

- Tener conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.

- Sugerir al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas después de la cena.
- Sugerir alguna ensalada o especialidad de la casa.
- Conocer y aplicar el sistema para elaborar las ordenes.
- Presentar la comanda a los cocineros para que salga el plato.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
- Servir los alimentos del buffet cuando sea la solicitud del cliente.
- Entre otras propias del cargo.

Garrotero. Es el encargado de auxiliar al mesero limpiando mesas, limpia las áreas de servicio, cambia manteles es el responsable del montaje de las mesas y tener surtidas las estaciones de servicio. Lava y trapea la cristalería Debe conocer las funciones del mesero y ocupa su puesto cuando es necesario.

➤ **Registro y Control de la Mano de Obra**

El registro de la mano de obra generalmente comprende tres pasos: control de tiempo, preparación de la planilla de sueldos y salarios. El Control De Tiempo es a través de una tarjeta de tiempo o reloj y boleta de trabajo.

La tarjeta de tiempo o reloj

Debe ser utilizada varias veces en el día por todos los empleados al llegar, al salir a almorzar, al tomar un descanso y cuando termina de trabajar con el fin de controlar el número de horas en determinada orden. La tarjeta muestra una descripción breve del trabajo realizado y la tasa salarial del empleado, esta proporciona una fuente confiable para registrar el costo de la nómina.

**FIGURA N° 11**

**TARJETA DE TIEMPO**

TARJETA DE TIEMPO						
Nombre del empleado:			Número del empleado:			
Semana del:						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Tiempo Regular:						
Sobretiempo:						
Total:						

Boleta de Trabajo

Las boletas de trabajo deben ser preparadas diariamente por los empleados que están trabajando en determinada orden, indica el número de horas trabajadas, descripción breve del trabajo y la tasa salarial del empleado para ser enviadas al contador.

**FIGURA N° 12**

**BOLETA DE TRABAJO**

<b>BOLETA DE TRABAJO</b>				
Departamento:				
Fecha: del		al	Empleado:	
<b>Día</b>	<b>Orden Producción N° 05</b>	<b>Orden Producción N° 06</b>	<b>Trabajo indirecto</b>	<b>Total</b>
<i>Lunes.</i>				
<i>Martes</i>				
<i>Miércoles</i>				
<i>Jueves</i>				
<i>Viernes</i>				
<i>Total</i>				
Observaciones: _____				
Aprobado por:				

**FIGURA N° 13**

**RESUMEN BOLETA DE TRABAJO**

<b>RESUMEN DE BOLETAS DE TRABAJO</b>				
Fecha:		COSTO HORA =		
<b>Trabajador</b>	<b>Orden Producción N° 05</b>	<b>Orden Producción N° 06</b>	<b>Trabajo indirecto</b>	<b>Total</b>

➤ **Contabilización de la Mano de Obra**

Para la contabilización de la mano de obra, la evidencia del costo será la planilla de sueldos y salarios, que se sustenta en los contratos de trabajo de ser el caso, los registros de asistencia y los informes de trabajo elaborados a diario por el supervisor o jefe de cada área.

El objetivo de la contabilización de la mano de obra en la empresa es determinar:

- Cuanto debe pagarse a cada trabajador cada mes.
- La atribución de este costo al respectivo proceso o centro de costos y finalmente esta información ayudara a determinar el costo total de mano de obra directa o indirecta del periodo contable así como de cada platillo de comida preparada y vendida en dicho periodo.

Este costo de mano de obra, se remarca es un tipo de costo indirecto y directo así como la metería prima.

El coste directo, en el contexto de un restaurante, es aquel que puede repartirse objetivamente entre los distintos platos de comida, ya que se sabe con total precisión en qué medida cada uno de los platos es responsable de haber incurrido en este coste.

Los asientos contables serán.

Asientos:



Por la planilla de sueldos y salarios:

62	xxxxxx	
65	xxxxxx	
40		xxxxxx
46		xxxxxx
41		xxxxxx

Glosa: Por los sueldos y salarios del presente periodo contable, según planilla correspondiente de folio No XXX.

Para el registro y control de costos y/o gastos por sueldos y salarios

91	xxxxxx	
92	xxxxxx	
94	xxxxxx	
95	xxxxxx	
79		xxxxxx

Glosa: Por los costos y gastos de Sueldos y salarios del presente periodo, contable, según papales de Trabajo por los cálculos correspondientes.

Por cierto que todos estos asientos contables se registraran en el libro diario o en el que haga sus veces en caso de contar con un sistema computariza, y en la

medida que la empresa lleve su contabilidad bajo el sistema de contabilidad monista.

Cabe remarcar que los registros contables en esta oportunidad corresponden a las operaciones básicas realizadas por la empresa en el desarrollo de sus actividades comerciales.

#### **d.- Control y Tratamiento de los Costos Indirectos de Producción**

##### **➤ Introducción**

Comprenden todos los costos de los bienes y servicios de uso general utilizados tanto por los centros productivos como por los centros de apoyo o de servicio a la producción o preparación de comida. Son todos los costos que no están considerados como insumos y/o materiales directos ni como mano de obra directa. Aunque los gastos de venta, de administración y generales son considerados frecuentemente como costos indirectos, no forman parte de los costos indirectos de preparación de los platillos de comida.

Representa el tercer elemento del costo y no se identifican o relacionan plenamente con la elaboración de

cada productos, procesos productivos o centros de costos determinados.

➤ **Control y Tratamiento de los Costos Indirectos de Fabricación**

Los costos indirectos de fabricación comprenden bienes y servicios tales como:

- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Seguros generales
- Energía eléctrica
- Guardianía
- Mantenimiento y reparaciones
- Teléfonos
- entre otros.

El coste indirecto es aquel que no se puede repartir objetivamente entre los diversos platos, ya que no se conoce en qué medida cada uno de ellos es responsable de este coste. Para poder distribuirlo habrá que establecer previamente algún criterio de reparto, más o menos lógico.

Estos costos no pueden identificarse de manera específica y es necesario asignar un porcentaje adecuado

tomando en cuenta ciertas bases de asignación, existiendo toda una metodología para su cargo al centro de costos físico o contable y finalmente al producto. Así tenemos por ejemplo que existe el método directo, secuencial y recíproco.

Con el fin de distribuir en forma proporcional los costos de preparación de las comidas, las cuotas de distribución de los costos indirectos de fabricación más aplicable son:

- Unidades del producto.
- Costo de la materia prima directa.
- Costo de la mano de obra directa.
- Horas de mano de obra directa.
- Costo primo.
- Horas máquina.

Cabe remarcar que para hacer la asignación de estos costos indirectos es necesario utilizar y aplicar la llamada tasa de asignación que permitirá efectuar esta de modo lo más razonablemente posible, siendo esta de dos tipos, a saber: tasa de asignación única y tasa de asignación múltiple.

Es importante mencionar también que estos costos de materiales, mano de obra y costos indirectos de

preparación de comidas pueden clasificarse según varíen o no con el nivel de actividad del restaurante, así tenemos.

Costes Fijos: El coste fijo en un negocio de restauración es aquel que no varía con el nivel de actividad del restaurante. Es independiente del volumen de ventas de éste. Así pues, el alquiler del local donde se ubica el restaurante se considera como un coste fijo. Elabore el restaurante una cantidad de platos u otra, el empresario tendrá que pagar el mismo importe en concepto de alquiler del local. También se considera como un coste fijo la amortización de los equipos empleados para la preparación y elaboración de los alimentos, ya que no dependen del nivel de producción de platos.

Costes Variables: El coste variable en un negocio de restauración es aquel que sí varía con el nivel de actividad del restaurante. En este sentido, tras la ampliación de la capacidad de un restaurante por circunstancias de la demanda, la compra de más platos de cerámica es un coste variable, pues dicha ampliación supondrá la elaboración y preparación de más comida para ser servida. La contratación de un mayor número de empleados para satisfacer las necesidades de la

demanda de los platos de un restaurante supone también un coste variable para un negocio de restauración.

Pero también existen otro tipo de costes dentro de este criterio de clasificación que se caracterizan por su naturaleza mixta y que le pueden ser útiles a la administración del restaurante para su control, toma de decisiones o control de gestión. Estos costes pueden ser costes semifijos y costes semivariantes. Por tanto:

Coste Semifijo: El coste semifijo es aquel que evoluciona escalonadamente. En un principio, se comporta como un coste fijo hasta que la actividad alcanza un determinado nivel, momento en el que se produce un incremento brusco del mismo. A partir de ahí se vuelve a comportar como un coste fijo hasta que nuevamente la actividad alcanza otro nivel determinado. Es el caso de los equipos utilizados para la preparación y elaboración de alimentos. La amortización de los equipos es un gasto fijo para el restaurante, pero si éste crece, llegará un momento en que los equipos utilizados en la preparación de alimentos no sean suficientes, teniendo que adquirir más equipos. Por tanto, el coste fijo que supone la

amortización para el restaurante se verá multiplicado.

Coste Semivariable: El coste semivariable tiene un componente de coste fijo y otro componente de coste variable. En este sentido, en el pago de la factura de teléfono hay un importe fijo, que es la conexión, y otra parte variable en función del consumo.

En el caso de la existencia de estos dos últimos tipos de costos de ser necesario en identificar o cuantificar la parte fija o variable se tendría que aplicar la técnica llamada segmentación de costos.

#### ➤ **Contabilización**

Esta se da utilizando los respectivos códigos del plan de cuentas establecido y según los conceptos de que se trate.

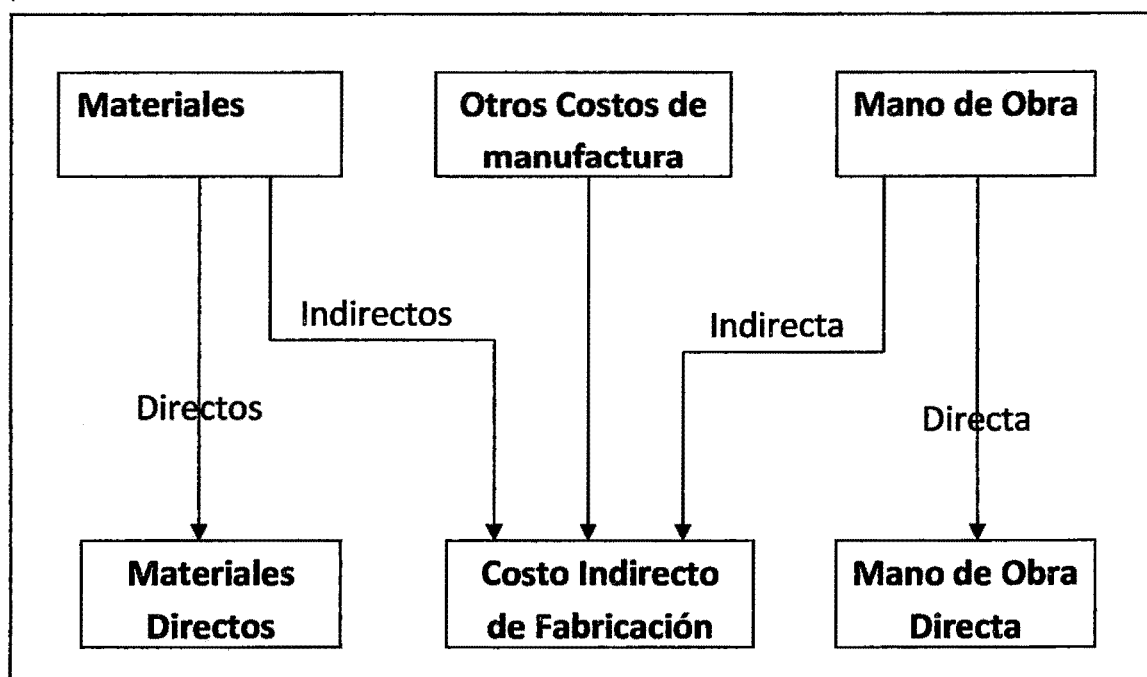
Asientos:





Nos muestra los costos agrupados según la siguiente figura:

**FIGURA N° 14**  
**FLUJO DE LOS CONSUMOS DE COSTOS**



Considerando que se tiene un sistema de acumulación de costos continuo, el Estado de Costos de Producción es un informe que relata todo el movimiento ocurrido en las cuentas de inventario de productos en proceso y de productos terminados, con el objetivo de hallar los costos que generaron beneficios – costos de los productos vendidos - durante el período de tiempo al cual se refiere el informe.

La empresa de servicios, al igual que la empresa manufacturera a través de diferentes procesos, que requieren

materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, es capaz de prestar un servicio, y una de las diferencias que existe entre una empresa manufacturera y una de servicios es que no existe costo del producto terminado debido a que estas empresas no manejan inventarios de productos en procesos, porque no fabrican bienes tangibles, de naturaleza corpórea, por lo tanto solo tiene costos del periodo, lo cual representa el costo de los servicios prestados y por lo cual el costo que se refleja en el estado de resultados es el costo de los servicios prestados en el periodo. Es preciso resaltar que las empresas de servicios, mantienen solo inventarios de materiales que se requieren para prestar los servicios, tanto directos como indirectos.

Algunos autores han considerado este informe un insumo fundamental para la preparación del Estado de Resultados. Para Barfield (2005), por ejemplo, "se debe preparar un Estado del Costo como paso preliminar para poder determinar el costo de los productos vendidos". En el mismo sentido Rayburn (1999), afirma que el propósito del Estado del Costo de Productos Manufacturados consiste en apoyar el Estado de Resultados resumiendo todos los costos de producción correspondientes a un periodo contable. Hongren (2007), por su parte, lo considera un anexo del Estado de Resultados

necesario para poder entender el flujo de los costos inventariables y de los costos del periodo de una empresa. De acuerdo con lo anterior, preparar un Estado de Resultados cuya información no provenga del análisis preliminar que se hace a través del Estado del Costo, carecería de certeza y confiabilidad.

Finalmente, el estado costo de producción y ventas es para las empresas industriales manufactureras pero para las de servicios será simplemente estado o Informe costo de producción del servicio que a su vez será el costo de venta del servicio, base para la elaboración del estado de resultados.

**FIGURA N° 15**  
**INFORME COSTO DE PRODUCCIÓN**

<b>EMPRESA</b>	
<b>ESTADO DE COSTOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS</b>	
<b>DEL 01-01-XX AL 31-12-XX</b>	
Materiales Directos Usados	XXXX
Mano de Obra Directa	XXXX
Costos Indirectos de fabricación (MI, MOI, OCI)	XXXX
<b>Total Costo de los Servicios Prestados</b>	<b>XXXX</b>

**FIGURA N° 16**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

<b>EMPRESA</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>DEL 01-01-XX AL 31-12-XX</b>	
<b>VENTAS</b>	XXXXXX
Menos: Costo de los servicios prestados	<u>(XXXXX)</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	XXXXXX
Menos: Gastos Operacionales (administración y venta)	<u>(XXXXX)</u>
<b>Utilidad Neta</b>	<u>XXXXXX</u>

**La Comanda**

La comanda es el soporte documental o nota, donde la persona encargada de atender al cliente en un restaurante –mesero-, toma nota del pedido que realiza el cliente, de lo que desea servirse y consumir dentro de lo que ofrece el establecimiento entre a la carta o menú. Es una fase fundamental en la prestación del servicio en un restaurante, ya que si no se conocen los deseos del cliente, difícilmente podrán satisfacerse.

Son autorizaciones para la prestación de un servicio. Generalmente se hacen por escrito, en forma clara, precisa y ordenada de los pedidos hechos por los clientes, la mayoría de estas órdenes tienen original y copias que son enviadas para las áreas de producción, de contabilidad y para quien toma el pedido.

La comanda, también es un documento básico en el proceso de facturación, pues los productos y cantidades que se anoten en la comanda serán los que se le facturen al cliente. De tal forma que su distribución debería ser:

- El Original. Se entrega al departamento que provee los productos o servicios solicitados por el cliente. Cocina o Bar.
- La 1ª copia. Se entrega a facturación para que inicie el proceso de elaboración de la factura.
- La 2ª copia. Permanecerá en posesión del mesero para poder conocer en cualquier momento que ha solicitado cada cliente y así realizar un servicio eficaz.

La comanda es importante porque:

- Soluciona malentendidos con el cliente sobre su pedido.
- Detecta pérdidas, determinando si lo que falta se ha utilizado, o está en su sitio -cámaras, cocina, economato...-, o se ha vendido, y por tanto, cobrado.

- Evalúa tendencias de consumo.
- Mediante él se conoce que ha pedido el cliente, sin tener que preguntarle cada vez que sale un pedido.
- Permite atender al cliente por riguroso orden de llegada.
- Permite conocer qué persona tomó comanda o atendió a la mesa, para poder solucionar posibles quejas u ofrecer las felicitaciones del caso.
- Es un buen complemento en el proceso de venta por que apoya la facturación evitando olvidos.

✓ **Procedimiento**

- Al llegar el cliente, se brinda la debida atención desde el momento en que ingresa al local; el mesero se encargará de entregar la carta al cliente, y tomar nota de su pedido.
- El mesero ingresa el pedido a cocina, donde se procede a la preparación del platillo de comida
- Cuando el plato es terminado, está listo para la venta y se le entrega al cliente, satisfaciendo su pedido.
- Al terminar el consumo, se envía la pre cuenta para que el cliente lo llene con sus datos y proceder a la facturación.
- Se elabora la factura en original y copia
- El pago se realiza en caja y el cliente decide la forma de pago: efectivo, tarjeta de crédito o débito.

- Al final del día se realiza el cierre de caja con su respectivo informe de ventas en original y copia de ventas, cortesías y consumo de gerencia y se enviará a contabilidad original del informe para su registro.

Cabe destacar que en este tipo de negocios como son los restaurantes, la comanda cumple funciones de lo que en una empresa industrial manufacturera o cualquiera otra de servicio cumple la orden de producción, que no es sino el documento que se apertura ante la posibilidad de realizar un trabajo determinado para un cliente según sus especificaciones, documento que finalmente habilitara de información a la hoja de costos para el respectivo cálculo del costo de los materiales, mano de obra directa y los costos indirectos de producción del periodo.

Se revisa la documentación e ingresa la información al sistema

**FIGURA N° 17**

**LA COMANDA**

Empresa		
COMANDA		
MESERO: _____		
No DE MESA _____		
No. DE COMENSALES _____		
ORDEN		
PRODUCTO	CANTIDAD	IMPORTE

## Hoja De Costos

En este documento se acumularán los montos de los tres elementos del costo que se han dado para cada hoja de costos de esta manera se determinará el costo total de los pedidos o comandas emitidos durante el periodo, el mismo que se divide por la cantidad de platos de comida preparados y atendidos para obtener el costo unitario de cada producto o platillo de comida.

Este documento del control de los costos por elementos del costo y por cada tipo de platillos de comida, se emitirá mensualmente y sobre esa base se ejercerán los controles pertinentes respecto a los costos de preparación de las comidas, información que se utilizara para cualquier otro tipo de decisiones que se quieran tomar, aparte de servir para el análisis de los costos.

**FIGURA N° 18**

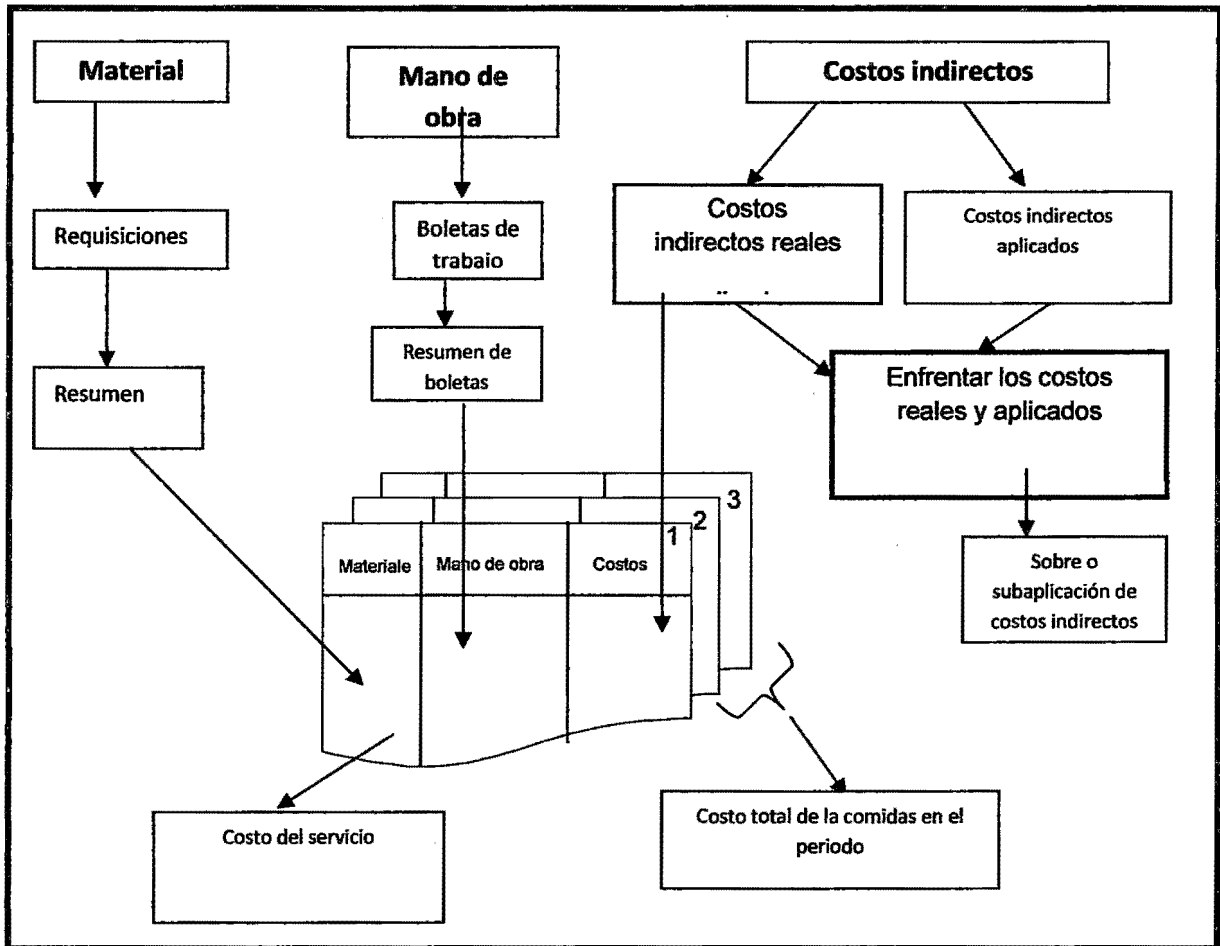
### **HOJA DE COSTOS**

HOJA DE COSTOS Nº					
Para :					Fecha de comienzo :
De :					Fecha de término :
Artículo :					
Cantidad :					
MATERIA PRIMA DIRECTA			MANO DE OBRA DIRECTA		
Fecha	Detalle	Valor	Fecha	Detalle	Valor
	Suma			Suma	
Firma Jefe taller			Resume M.P.D.- M.O.D.,		
vº Bº			COSTO PRIMO _____		
			GS FABRIC _____		
			COSTO FABRICACIÓN _____		
			COSTO UNITARIO _____		



FIGURA N° 19

FLUJO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN



5.4.8. Estados Financieros

Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la

empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

Los principales estados financieros tienen como objetivo informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo.

Los principales estados financieros son:

- ✓ Balance general o de situación financiera. Este informe contable presenta en forma ordenada y sistemática las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado.
- ✓ Estado de resultados o de pérdidas y ganancias. Este informe muestra los efectos de las operaciones de la empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida.
- ✓ Estado de evolución del patrimonio. Demuestra en forma efectiva los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del capital contable.
- ✓ Estado de flujo de efectivo. Este informe presenta en forma resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios

efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

La información presentada en los estados financieros sirve para uso interno y externo.

Internamente sirve de base a los gerentes, presidentes, ejecutivos, y administradores para toma de decisiones y el control de la gestión. A los accionistas, para evaluar la gestión de la gerencia. También los estados financieros les sirven a unidades asesoras para emitir sus recomendaciones más claras y objetivas.

Externamente sirve a los organismos de control, por cuanto en base a esta información determinan si es necesaria su intervención, a los proveedores, por cuanto proporcionan una base razonable para determinar si negocian o no con la empresa. Las empresas bancarias, por cuanto el estudio de los estados financieros define la decisión de conceder o no nuevas líneas de crédito.

La información presentada en los estados financieros es importante ya que en base a esta, se realiza un análisis e interpretación de la situación económica y financiera, que permite evaluar el desempeño de la empresa y de su

administración y el grado de certeza en las decisiones que se hayan tomado y el grado de control de la gestión que se haya ejercido.

**5.4.9. Ejercicio práctico para observar las bondades de contar con un sistema de contabilidad de costos, específicamente por pedidos.**

Para estos efectos, se ha establecido el presente caso práctico para graficar la forma en que un sistema de contabilidad de costos genera y emite información de costos que le facilite y contribuya a la administración de un negocio, tomar decisiones y ejercer el control de gestión del negocio de una manera más adecuada y con resultados mucho más halagüeños. Para lo cual se cuenta con la siguiente información:

Salarios del mes.

	<b>SALARIO BRUTO</b>
	S/.
Cocinero / Jefe	1,290
Cocinero / Jefe	1,200
Ayudante cocina	1,000
Ayudante cocina	1,000
Mesero 01	900
Mesero 02	900
Personal limpieza	800

Sueldos del mes

	<b>SUELDOS</b>
	<b>S/.</b>
Administrador	1,500
Cajero	1,200
Vigilante	1,000

Se realizaron los siguientes gastos:

		<b>S/.</b>
Agua	70/30	281
Luz	70/30	289
Teléfono	10/90	140
Gas		130
Contador	40/60	484
Seguro siniestro	100/0	132
Útiles de oficina	10/90	150
Materiales indirectos		754
Alquiler local	70/30	1170
Repuestos	70/30	370
Alimentación		1571
Útiles limpieza	70/30	80
Arbitrios	70/30	599
Depreciación del mes (cocina/comedor)		934
Depreciación del mes (administración/ventas)		429
Movilidad (compra cocina)		435
Movilidad (administración)		481
Otros (cocina/comedor)		570

Se consideran en el presente mes la provisión de los beneficios laborales como: gratificación Junio/diciembre, vacaciones y CTS.

La empresa elabora su presupuesto de operación en función a la información del presente más, considerando adicionalmente los siguientes datos:

Incr platos por año	1%	
Inc. de v. v. año 01	10%	
a partir año 02 adicional	2%	cada año

La empresa lleva una contabilidad bajo un sistema de costo por pedidos.

La empresa considera el precio de sus productos en función a los del mercado, según la siguiente información y relación de platos:

	S/.
arroz con pato	18.88
arroz con pollo	7.08
oyuquitos con charqui	7.08
pollo al vino con arroz	15.34
aji de gallina	9.44
caldo de gallina	14.16
cau cau	7.08
saltado de carne	14.16
seco de pollo c/ frejoles	9.44
tallarines rojos	7.08
estofado de pollo	7.08
estofado de carne	9.44
bistec a la chorrillana	15.34
arroz a la jardinera	7.08
carapulca	7.08
escabeche de pollo	7.08
escabeche de pescado	9.44
seco de cabrito	21.24
seco de cordero	9.44
Patasca	9.44

# SOLUCIÓN

**TABLA N° 53**

## **PLANILLA DE SUELDOS DEL MES**

				DSTO. ONPE /		APORTE	TOTAL
	SUELDOS	ADM.	IND.	AFP	NETO	ESSALUD	PLANILLA
	S/.	S/.	S/.	13%	S/.	9%	S/.
ADMINISTRADOR	1,500	1,500		195	1,305	135	1,635
CAJERO	1,200	1,200		156	1,044	108	1,308
VIGILANTE	1,000	300	700	130	870	90	1,090
	<b>3,700</b>	<b>3,000</b>	<b>700</b>	<b>481</b>	<b>3,219</b>	<b>333</b>	<b>4,033</b>

**TABLA N° 54**

## **BENEFICIOS SOCIALES EMPLEADOS**

Gratificación	500.00	116.67
Vacaciones	272.73	63.64
CTS	250.00	58.33
<b>TOTAL</b>	<b>1,023</b>	<b>239</b>

**TABLA N° 55****PLANILLA DE SALARIOS DEL MES**

	<b>SALARIO</b>						<b>TOTAL</b>
	<b>BRUTO</b>	<b>DIRECTO</b>	<b>INDIRECTO</b>	<b>DSTOS.</b>	<b>NETO</b>	<b>APORTES</b>	<b>PLANILLA</b>
<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>
COCINERO / JEFE	1,290	1,290		168	1,122	116	1,406
COCINERO	1,200	1,200		156	1,044	108	1,308
AYUD. COCINA	1,000	1,000		130	870	90	1,090
AYUD. COCINA	1,000	1,000		130	870	90	1,090
MESERO 01	900	900		117	783	81	981
MESERO 02	900	900		117	783	81	981
LIMPIEZA	800	0	800	104	696	72	872
<b>TOTAL</b>	<b>7,090</b>	<b>6,290</b>	<b>800</b>	<b>922</b>	<b>6,168</b>	<b>638</b>	<b>7,728</b>

**TABLA N° 56****BENEFICIOS SOCIALES MOD**

Gratificación	1,048	133
Vacaciones	572	73
CTS	524	67
<b>TOTAL</b>	<b>2,144</b>	<b>273</b>



**TABLA N° 57**

**ANALISIS CONTABLE  
MANO DE OBRA DIRECTA**

	<b>S/.</b>
salario	6,290
Essalud	566
prov. Gratif.	1,048
prov. Vacac.	572
prov. Cts	524
Alimentación	872
Otros	153
<b>TOTAL</b>	<b>10,025</b>
<b>Menos MOD no utilizada</b>	<b>-1,968</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,058</b>

**TABLA N° 58**

**ANALISIS CONTABLE DE COSTOS MENSUALES  
( Política de la empresa)**

	CIP		OPERATIVOS		TOTAL
	S/.	%	S/.	%	S/.
Salarios	800		3,000		3,800
Essalud	72		270		342
Beneficios trabajadores	273		1,478		1,751
Sueldos	700				700
Essalud	63				63
Beneficios sociales sueldos	239				239
Agua	197	70	84	30	281
Luz	202	70	87	30	289
Teléfono	14	10	126	90	140
Gas	130		0		130
Contador	192	40	292	60	484
Seguro siniestro	132	100	0	0	132
Útiles de oficina	15	10	135	90	150
Materiales indirectos	754		0		754
Alquiler local	819	70	351	30	1,170
Repuestos	259	70	111	30	370
Alimentación	921		650		1,571
Útiles limpieza	56	70	24	30	80
Arbitrios	419	70	180	30	599
Depreciación	934		429		1,363
Movilidad	435		481		916
Otros	570				570
Varios	1,968				
<b>TOTAL</b>	<b>10,163</b>		<b>7,698</b>		<b>15,893</b>

**TABLA N° 59****ANALISIS CONTABLE  
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION**

Salarios	S/.	800
Essalud		72
Beneficios trabajadores		273
Sueldos		700
Essalud		63
Beneficios sociales sueldos		239
Agua		197
Luz		202
Teléfono		14
Gas		130
Contador		192
Seguro siniestro		132
Útiles de oficina		15
Materiales indirectos		754
Alquiler local		819
Repuestos		259
Alimentación		921
Útiles limpieza		56
Arbitrios		419
Depreciación		934
Movilidad		435
Otros		570
Varios		1,968
<b>TOTAL</b>		<b>10,163</b>

**TABLA N° 60****ANALISIS CONTABLE  
COSTOS OPERATIVOS**

	<i>SI.</i>
Sueldos	3,000
Essalud	270
beneficios sociales	1,478
Agua	84
Luz	87
Teléfono	126
Gas	0
Contador	292
Seguro siniestro	0
útiles oficina	135
materiales indirectos	0
alquiler local	351
Repuestos	111
Alimentación	650
útiles de limpieza	24
Árbitros	180
Depreciación	429
Movilidad	481
<b>TOTAL</b>	<b>7,698</b>

**TABLA N° 61**

**RESUMEN COSTOS TOTALES DEL MES POR TIPO DE PLATILLO DE COMIDA**

HC		MAT.			COSTO			% MARG. UTIL.	VALOR VENTAS SIN IGV
		DIR.	MOD	CIP	TOTAL PROD.	COSTOS OPER.	COSTO TOTAL		
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
001	arroz con pato	1,597	598	754	2,949	519	3,468.87	1,811	5,280
002	arroz con pollo	871	803	1,013	2,687	756	3,442.98	-563	2,880
003	oyuquitos con charqui	327	276	348	951	283	1,233.90	-154	1,080
004	aji de pollo	1,179	418	527	2,124	472	2,596.18	1,304	3,900
005	aji de gallina	508	410	517	1,435	331	1,765.87	-86	1,680
006	caldo de gallina	871	368	464	1,703	378	2,080.66	799	2,880
007	saltado de pollo	218	59	74	350	189	539.05	181	720
008	saltado de carne	653	435	549	1,637	283	1,920.69	239	2,160
009	tallarines verdes	1,089	377	475	1,941	708	2,649.18	951	3,600
010	tallarines rojos	544	502	633	1,680	472	2,151.86	-352	1,800
011	estofado de pollo	327	341	431	1,098	283	1,381.85	-302	1,080
012	estofado de carne	435	556	702	1,694	283	1,977.07	-537	1,440
013	arverja verde	1,061	753	950	2,764	425	3,189.51	320	3,510
014	arroz con pescado frito	218	112	141	470	189	658.94	61	720
015	Carapulca	381	469	591	1,441	331	1,771.10	-511	1,260
016	escabeche de pollo	925	617	778	2,320	803	3,122.41	-62	3,060
017	escabeche de pescado	363	146	185	694	236	930.06	270	1,200
018	seco de cabrito	816	251	317	1,384	236	1,620.25	1,080	2,700
019	seco de cordero	290	100	127	517	189	706.27	254	960
020	seco de carne	508	467	589	1,563	331	1,893.97	-214	1,680
	<b>TOTAL</b>	<b>13,182</b>	<b>8,058</b>	<b>10,163</b>	<b>31,403</b>	<b>7,698</b>	<b>39,101</b>	<b>4,489</b>	<b>43,590</b>

**TABLA N° 62****DETERMINACION COSTO MANO DE OBRA DIRECTA**

CMOD	8,058	HH	CMOD
		POR	POR
		HC	HC
1 arroz con pato	89.36		598.21
2 arroz con pollo	120.00		803.29
3 oyuquitos con charqui	41.22		275.93
4 pollo al vino con arroz	62.40		417.71
5 ají de gallina	61.26		410.06
6 caldo de gallina	54.96		367.91
7 cau cau	8.75		58.56
8 saltado de carne	65.02		435.22
9 seco de pollo c/ frejoles	56.30		376.84
10 tallarines rojos	75.00		502.06
11 estofado de pollo	50.99		341.36
12 estofado de carne	83.12		556.44
13 bisteck a la chorrillana	112.51		753.15
14 arroz a la jardinera	16.67		111.58
15 Carapulca	69.99		468.54
16 escabeche de pollo	92.11		616.57
17 escabeche de pescado	21.87		146.40
18 seco de cabrito	37.50		251.03
19 seco de cordero	15.00		100.41
20 Patasca	69.72		466.71
<b>TOTAL</b>	<b>1,203.74</b>		<b>8,057.98</b>

**TABLA N° 63****ASIGNACION DE COSTOS INDIRECTOS A LAS HOJAS DE COSTOS**

DESCRIPCION	IMPORTE	HC	HC	HC	HC	HC	HC	HC	HC
		001	002	003	004	005	006	007	008
Cantidad de platos		330	480	180	300	210	240	120	180
Cantidad horas hombre mod		89.36	120.00	41.22	62.40	61.26	54.96	8.75	65.02
<b>CIP</b>									
Salarios	800.00	59.39	79.75	27.39	41.47	40.71	36.53	5.81	43.21
Esalud	72.00	5.35	7.18	2.47	3.73	3.66	3.29	0.52	3.89
Beneficios trabajadores	272.73	20.25	27.19	9.34	14.14	13.88	12.45	1.98	14.73
Sueldos	700.00	51.97	69.78	23.97	36.29	35.62	31.96	5.09	37.81
Esalud	63.00	4.68	6.28	2.16	3.27	3.21	2.88	0.46	3.40
Beneficios sociales sueldos	238.64	17.72	23.79	8.17	12.37	12.14	10.90	1.73	12.89
Agua	197.00	14.62	19.64	6.75	10.21	10.03	8.99	1.43	10.64
Luz	202.00	15.00	20.14	6.92	10.47	10.28	9.22	1.47	10.91
Teléfono	14.00	1.04	1.40	0.48	0.73	0.71	0.64	0.10	0.76
Gas	130.00	9.65	12.96	4.45	6.74	6.62	5.94	0.94	7.02
Contador	192.00	14.25	19.14	6.57	9.95	9.77	8.77	1.40	10.37
Seguro siniestro	132.00	9.80	13.16	4.52	6.84	6.72	6.03	0.96	7.13
Útiles de oficina	15.00	1.11	1.50	0.51	0.78	0.76	0.68	0.11	0.81
Materiales indirectos	754.00	55.98	75.17	25.82	39.09	38.37	34.43	5.48	40.72
Alquiler local	819.00	60.80	81.65	28.05	42.46	41.68	37.39	5.95	44.24
Repuestos	259.00	19.23	25.82	8.87	13.43	13.18	11.83	1.88	13.99
Alimentación	921.00	68.37	91.81	31.54	47.74	46.87	42.05	6.69	49.74
Útiles limpieza	56.00	4.16	5.58	1.92	2.90	2.85	2.56	0.41	3.02
Arbitrios	419.00	31.11	41.77	14.35	21.72	21.32	19.13	3.05	22.63
Depreciación	934.00	69.34	93.11	31.98	48.42	47.53	42.64	6.79	50.45
Movilidad	435.00	32.29	43.36	14.90	22.55	22.14	19.86	3.16	23.49
Otros	570.00	42.32	56.82	19.52	29.55	29.01	26.02	4.14	30.79
Varios	1,967.72	146.08	196.16	67.38	102.00	100.13	89.84	14.30	106.28
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCC.</b>	<b>10,163.08</b>	<b>754.49</b>	<b>1,013.15</b>	<b>348.02</b>	<b>526.84</b>	<b>517.19</b>	<b>464.02</b>	<b>73.86</b>	<b>548.92</b>

**TABLA N° 63 - a**

**ASIGNACION DE COSTOS INDIRECTOS A LAS HOJAS DE COSTOS**  
(continuación)

DESCRIPCION	HC 009	HC 010	HC 011	HC 012	HC 013	HC 014	HC 015	HC 016
Cantidad de platos	450	300	180	180	270	120	210	510
Cantidad horas hombre mod	56.30	75.00	50.99	83.12	112.51	16.67	69.99	92.11
<b>CIP</b>								
Salarios	37.41	49.84	33.89	55.24	74.77	11.08	46.52	61.21
Esalud	3.37	4.49	3.05	4.97	6.73	1.00	4.19	5.51
Beneficios trabajadores	12.75	16.99	11.55	18.83	25.49	3.78	15.86	20.87
Sueldos	32.74	43.61	29.65	48.34	65.43	9.69	40.70	53.56
Esalud	2.95	3.93	2.67	4.35	5.89	0.87	3.66	4.82
Beneficios sociales sueldos	11.16	14.87	10.11	16.48	22.30	3.30	13.88	18.26
Agua	9.21	12.27	8.35	13.60	18.41	2.73	11.45	15.07
Luz	9.45	12.59	8.56	13.95	18.88	2.80	11.75	15.46
Teléfono	0.65	0.87	0.59	0.97	1.31	0.19	0.81	1.07
Gas	6.08	8.10	5.51	8.98	12.15	1.80	7.56	9.95
Contador	8.98	11.96	8.13	13.26	17.95	2.66	11.16	14.69
Seguro siniestro	6.17	8.22	5.59	9.12	12.34	1.83	7.68	10.10
Útiles de oficina	0.70	0.93	0.64	1.04	1.40	0.21	0.87	1.15
Materiales indirectos	35.26	46.98	31.94	52.07	70.47	10.44	43.84	57.69
Alquiler local	38.30	51.03	34.70	56.56	76.55	11.34	47.62	62.67
Repuestos	12.11	16.14	10.97	17.89	24.21	3.59	15.06	19.82
Alimentación	43.07	57.38	39.02	63.60	86.08	12.75	53.55	70.47
Útiles limpieza	2.62	3.49	2.37	3.87	5.23	0.78	3.26	4.28
Arbitrios	19.60	26.11	17.75	28.93	39.16	5.80	24.36	32.06
Depreciación	43.68	58.19	39.57	64.50	87.30	12.93	54.31	71.47
Movilidad	20.34	27.10	18.43	30.04	40.66	6.02	25.29	33.28
Otros	26.66	35.51	24.15	39.36	53.28	7.89	33.14	43.61
Varios	92.02	122.60	83.36	135.88	183.91	27.25	114.42	150.56
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCC.</b>	<b>475.29</b>	<b>633.22</b>	<b>430.54</b>	<b>701.81</b>	<b>949.90</b>	<b>140.73</b>	<b>590.94</b>	<b>777.64</b>



**TABLA N° 63 - b**

**ASIGNACION DE COSTOS INDIRECTOS A LAS HOJAS DE COSTOS**  
(continuación)

DESCRIPCION	HC	HC	HC	HC	TOTAL
	017	018	019	020	
Cantidad de platos	150	150	120	210	4,890
Cantidad horas hombre mod	21.87	37.50	15.00	69.72	1,203.74
<b>CIP</b>					
Salarios	14.53	24.92	9.97	46.34	800.00
Esalud	1.31	2.24	0.90	4.17	72.00
Beneficios trabajadores	4.95	8.50	3.40	15.80	272.73
Sueldos	12.72	21.81	8.72	40.54	700.00
Esalud	1.14	1.96	0.79	3.65	63.00
Beneficios sociales sueldos	4.34	7.43	2.97	13.82	238.64
Agua	3.58	6.14	2.45	11.41	197.00
Luz	3.67	6.29	2.52	11.70	202.00
Teléfono	0.25	0.44	0.17	0.81	14.00
Gas	2.36	4.05	1.62	7.53	130.00
Contador	3.49	5.98	2.39	11.12	192.00
Seguro siniestro	2.40	4.11	1.64	7.65	132.00
Útiles de oficina	0.27	0.47	0.19	0.87	15.00
Materiales indirectos	13.70	23.49	9.40	43.67	754.00
Alquiler local	14.88	25.51	10.21	47.44	819.00
Repuestos	4.71	8.07	3.23	15.00	259.00
Alimentación	16.73	28.69	11.48	53.34	921.00
Útiles limpieza	1.02	1.74	0.70	3.24	56.00
Arbitrios	7.61	13.05	5.22	24.27	419.00
Depreciación	16.97	29.10	11.64	54.10	934.00
Movilidad	7.90	13.55	5.42	25.19	435.00
Otros	10.36	17.76	7.10	33.01	570.00
Varios	35.75	61.30	24.52	113.97	1,968
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCC.</b>	<b>184.65</b>	<b>316.61</b>	<b>126.64</b>	<b>588.64</b>	<b>10,163</b>

**TABLA N° 64****INFORME COSTO DE PRODUCCION**

	<b>IMPORTE</b>	
	<b>S/.</b>	<b>%</b>
CONSUMO DE MATERIALES DIRECTOS	13,182	39.50
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	10,025	30.04
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	10,163	30.46
<b>TOTAL COSTOS DEL SERVICIO</b>	<b>33,370</b>	<b>100.00</b>

**TABLA N° 65****ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>IMPORTE</b>	
	<b>S/.</b>	<b>%</b>
VENTAS	43,590	100.00
MENOS: COSTO DEL SERVICIO	-33,370	-76.55
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>10,220</b>	<b>23.45</b>
MENOS: COSTOS OPERATIVOS	-7,698	-17.66
<b>UTILI. ANTES INTS. E IMPTOS.</b>	<b>2,522</b>	<b>5.79</b>

## TABLA N° 66

### LISTA DE PRECIOS

	S/.
arroz con pato	18.88
arroz con pollo	7.08
oyuquitos con charqui	7.08
aji de pollo	15.34
aji de gallina	9.44
caldo de gallina	14.16
saltado de pollo	7.08
saltado de carne	14.16
tallarines verdes	9.44
tallarines rojos	7.08
estofado de pollo	7.08
estofado de carne	9.44
arverja verde	15.34
arroz con pescado frito	7.08
Carapulca	7.08
escabeche de pollo	7.08
escabeche de pescado	9.44
seco de cabrito	21.24
seco de cordero	9.44
seco de carne	9.44

**TABLA N° 67**

		<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>			
<b>HOJA DE COSTOS</b>		<b>CMD S/.</b>	<b>CMOD</b>	<b>CIP S/.</b>	<b>TOTAL S/.</b>
001	arroz con pato	4.84	1.81	2.29	8.94
002	arroz con pollo	1.81	1.67	2.11	5.60
003	oyuquitos con charqui	1.81	1.53	1.93	5.28
004	aji de pollo	3.93	1.39	1.76	7.08
005	aji de gallina	2.42	1.95	2.46	6.83
006	caldo de gallina	3.63	1.53	1.93	7.10
007	saltado de pollo	1.81	0.49	0.62	2.92
008	saltado de carne	3.63	2.42	3.05	9.10
009	tallarines verdes	2.42	0.84	1.06	4.31
010	tallarines rojos	1.81	1.67	2.11	5.60
011	estofado de pollo	1.81	1.90	2.39	6.10
012	estofado de carne	2.42	3.09	3.90	9.41
013	arverja verde	3.93	2.79	3.52	10.24
014	arroz con pescado frito	1.81	0.93	1.17	3.92
015	carapulca	1.81	2.23	2.81	6.86
016	escabeche de pollo	1.81	1.21	1.52	4.55
017	escabeche de pescado	2.42	0.98	1.23	4.63
018	seco de cabrito	5.44	1.67	2.11	9.23
019	seco de cordero	2.42	0.84	1.06	4.31
020	seco de carne	2.42	2.22	2.80	7.44

**TABLA N° 68****DISTRIBUCION DE COSTOS OPERATIVOS  
TOTALES Y UNITARIOS**

<b>Costos Operativos</b>		<b>7,698.00</b>		
<b>HOJA DE COSTOS</b>		<b>cantidad platos atendidos</b>	<b>Costo Total por HC</b>	<b>Costo Unitario por Plato</b>
001	arroz con pato	330.00	519.50	1.57
002	arroz con pollo	480.00	755.63	1.57
003	oyuquitos con charqui	180.00	283.36	1.57
004	aji de pollo	300.00	472.27	1.57
005	aji de gallina	210.00	330.59	1.57
006	caldo de gallina	240.00	377.82	1.57
007	saltado de pollo	120.00	188.91	1.57
008	saltado de carne	180.00	283.36	1.57
009	tallarines verdes	450.00	708.40	1.57
010	tallarines rojos	300.00	472.27	1.57
011	estofado de pollo	180.00	283.36	1.57
012	estofado de carne	180.00	283.36	1.57
013	arverja verde	270.00	425.04	1.57
014	arroz con pescado frito	120.00	188.91	1.57
015	Carapulca	210.00	330.59	1.57
016	escabeche de pollo	510.00	802.86	1.57
017	escabeche de pescado	150.00	236.13	1.57
018	seco de cabrito	150.00	236.13	1.57
019	seco de cordero	120.00	188.91	1.57
020	seco de carne	210.00	330.59	1.57
		<b>4,890.00</b>	<b>7,698.00</b>	

**TABLA N° 69****COSTO TOTAL UNITARIO DE OPERACIÓN**

HOJA DE COSTOS		COSTOS DE PRODUCCION			COSTOS OPERAC. S/.	TOTAL S/.
		CMD S/.	CMOD	CIP S/.		
001	arroz con pato	4.84	1.81	2.29	1.57	10.51
002	arroz con pollo	1.81	1.67	2.11	1.57	7.17
003	oyuquitos con charqui	1.81	1.53	1.93	1.57	6.86
004	aji de pollo	3.93	1.39	1.76	1.57	8.65
005	aji de gallina	2.42	1.95	2.46	1.57	8.41
006	caldo de gallina	3.63	1.53	1.93	1.57	8.67
007	saltado de pollo	1.81	0.49	0.62	1.57	4.49
008	saltado de carne	3.63	2.42	3.05	1.57	10.67
009	tallarines verdes	2.42	0.84	1.06	1.57	5.89
010	tallarines rojos	1.81	1.67	2.11	1.57	7.17
011	estofado de pollo	1.81	1.90	2.39	1.57	7.68
012	estofado de carne	2.42	3.09	3.90	1.57	10.98
013	arverja verde	3.93	2.79	3.52	1.57	11.81
014	arroz con pescado frito	1.81	0.93	1.17	1.57	5.49
015	carapulca	1.81	2.23	2.81	1.57	8.43
016	escabeche de pollo	1.81	1.21	1.52	1.57	6.12
017	escabeche de pescado	2.42	0.98	1.23	1.57	6.20
018	seco de cabrito	5.44	1.67	2.11	1.57	10.80
019	seco de cordero	2.42	0.84	1.06	1.57	5.89
020	seco de carne	2.42	2.22	2.80	1.57	9.02

**TABLA N° 70****MARGEN DE UTILIDAD POR UNIDAD  
(Valores Absolutos y porcentual)**

HOJA DE COSTOS		COSTOS DE PRODUCCION				COSTOS OPERAC. S/.	TOTAL S/.	Valor Venta
		CMD S/.	CMOD	CIP S/.	TOTAL			
001	arroz con pato	4.84	1.81	2.29	8.94	1.57	10.51	16.00
002	arroz con pollo	1.81	1.67	2.11	5.60	1.57	7.17	6.00
003	oyuquitos con charqui	1.81	1.53	1.93	5.28	1.57	6.86	6.00
004	aji de pollo	3.93	1.39	1.76	7.08	1.57	8.65	13.00
005	aji de gallina	2.42	1.95	2.46	6.83	1.57	8.41	8.00
006	caldo de gallina	3.63	1.53	1.93	7.10	1.57	8.67	12.00
007	saltado de pollo	1.81	0.49	0.62	2.92	1.57	4.49	6.00
008	saltado de carne	3.63	2.42	3.05	9.10	1.57	10.67	12.00
009	tallarines verdes	2.42	0.84	1.06	4.31	1.57	5.89	8.00
010	tallarines rojos	1.81	1.67	2.11	5.60	1.57	7.17	6.00
011	estofado de pollo	1.81	1.90	2.39	6.10	1.57	7.68	6.00
012	estofado de carne	2.42	3.09	3.90	9.41	1.57	10.98	8.00
013	arverja verde	3.93	2.79	3.52	10.24	1.57	11.81	13.00
014	arroz con pescado frito	1.81	0.93	1.17	3.92	1.57	5.49	6.00
015	carapulca	1.81	2.23	2.81	6.86	1.57	8.43	6.00
016	escabeche de pollo	1.81	1.21	1.52	4.55	1.57	6.12	6.00
017	escabeche de pescado	2.42	0.98	1.23	4.63	1.57	6.20	8.00
018	seco de cabrito	5.44	1.67	2.11	9.23	1.57	10.80	18.00
019	seco de cordero	2.42	0.84	1.06	4.31	1.57	5.89	8.00
020	seco de carne	2.42	2.22	2.80	7.44	1.57	9.02	8.00

**TABLA N° 71**

**CLASIFICACION DE LOS COSTOS**

		<b>FIJOS</b>	<b>VARIAB.</b>	<b>DIRECT.</b>	<b>INDIRECT.</b>
		<b>S/.</b>		<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
Varios	13,182		13,181.62	13,181.62	
salario	6,290		6,290	6,290	
Essalud	566		566	566	
prov. Gratif.	1,048		1,048	1,048	
prov. Vacac.	572		572	572	
prov. Cts	524		524	524	
Alimentación	872		872	872	
Otros	153		153	153	
Varios	-1,968		-1,968	-1,968	
Salarios	800	800			800
Essalud	72	72			72
Beneficios trabajadores	273	273			273
Sueldos	700	700			700
Essalud	63	63			63
Beneficios sociales sueldos	239	239			239
Agua	197	197			197
Luz	202	202			202
Teléfono	14	14			14
Gas	130		130	130	
Contador	192	192			192
Seguro siniestro	132	132			132
Útiles de oficina	15	15			15
Materiales indirectos	754		754		754
Alquiler local	819	819			819
Repuestos	259		259		259
Alimentación	921	921			921
Útiles limpieza	56	56			56
Arbitrios	419	419			419
Depreciación	934	934			934
Movilidad	435	435			435
Otros	570	570			570
Varios	1,968	1,968			1,968



**TABLA N° 71 - a****CLASIFICACION DE LOS COSTOS**

(continuación)

		<b>FIJOS</b>	<b>VARIAB.</b>	<b>DIRECT.</b>	<b>INDIRECT.</b>
		<b>S/.</b>		<b>S/.</b>	<b>S/.</b>
Sueldos	3,000	3,000			3,000
Essalud	270	270			270
beneficios sociales	1,478	1,478			1,478
Agua	84	84			84
Luz	87	87			87
Teléfono	126	126			126
Gas	0	0			0
Contador	292	292			292
Seguro siniestro	0	0			0
útiles oficina	135	135			135
materiales indirectos	0	0			0
alquiler local	351	351			351
Repuestos	111	111			111
Alimentación	650	650			650
útiles de limpieza	24	24			24
Árbitros	180	180			180
Depreciación	429	429			429
Movilidad	481	481			481
<b>TOTAL</b>	<b>39,100</b>	<b>16,718</b>	<b>22,382</b>	<b>21,369</b>	<b>17,731</b>

## TABLA N° 72

### CALCULO PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO CANT. MESAS} = \frac{16,718}{1,414} = 11.82$$

$$\begin{aligned} \text{PUNTO EQUILIBRIO EN VENTAS} &= \frac{16,718}{0.4865} \\ &= \frac{16,718}{0.4865} = \text{S/} \cdot 34,362 \end{aligned}$$

#### CALCULOS PREVIOS

Ventas Pro. Mensual por mesa S/.. 2,906

Costos Variables Prom. Mensual por mesa S/.. 1,492

## TABLA N° 73

### ESTADO DE RESULTADOS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

	BASE UNIDADES	BASE VENTAS
	S/.	S/.
VENTAS	34,362	34,362
MENOS: COSTOS VARIABLES	-17,644	-17,644
<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>	<b>16,718</b>	<b>16,718</b>
MENOS: COSTOS FIJOS	-16,718	-16,718
UTILIDAD	0	0

**TABLA N° 74****PRESUPUESTO DE VENTAS**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas presupuestadas	581,142	657,388	743,637	841,202	951,568	3,774,937

**TABLA N° 75****PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN UNIDADES**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
ventas esperadas en el año	59,267	59,859	60,458	61,063	61,673	302,320
inv. final presupuestado	0	0	0	0	0	0
total necesidades	59,267	59,859	60,458	61,063	61,673	302,320
menos: inventario inicial	0	0	0	0	0	0
<b>Total Producción Requerida</b>	<b>59,267</b>	<b>59,859</b>	<b>60,458</b>	<b>61,063</b>	<b>61,673</b>	<b>302,320</b>

**TABLA N° 76****PRESUPUESTO COMPRAS DE MATERIALES - CONSUMOS Y SDO. FINAL**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
Invent. final presupuestado	9,000	11,000	13,000	15,000	17,000	17,000
mas: consumo de materiales	197,588	223,512	252,837	286,009	323,533	1,283,478
total necesidades	206,588	234,512	265,837	301,009	340,533	1,300,478
Menos: inventario inicial	-7,000	-9,000	-11,000	-13,000	-15,000	-7,000
Total materiales a comprar	<b>199,588</b>	<b>225,512</b>	<b>254,837</b>	<b>288,009</b>	<b>325,533</b>	<b>1,293,478</b>

**TABLA N° 77****PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
salarios	83,028	91,331	100,464	110,510	121,561	506,894
Essalud	7,473	8,220	9,042	9,946	10,941	45,620
Beneficios sociales	27,676	30,444	33,488	36,837	40,520	168,965
Alimentación	10,464	10,464	10,464	10,464	10,464	52,320
<b>TOTAL</b>	<b>128,641</b>	<b>140,458</b>	<b>153,458</b>	<b>167,757</b>	<b>183,486</b>	<b>773,799</b>

**TABLA N° 78****PRESUPUESTO COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	9,240	10,164	11,180	1,107	13,528	45,220
Essalud	832	915	1,006	1,107	1,218	5,077
Beneficios sociales	3,080	3,388	3,727	4,099	4,509	18,804
Salarios	10,560	11,616	12,778	14,055	15,461	64,470
Essalud	950	1,045	1,150	1,265	1,391	5,802
Beneficios sociales	3,520	3,872	4,259	4,685	5,154	21,490
Agua	2,390	2,438	2,487	2,536	2,587	12,438
Luz	2,450	2,499	2,549	2,600	2,652	12,750
Teléfono	194	198	202	206	210	1,010
Gas	1,586	1,618	1,650	1,683	1,717	8,254
Contador	2,330	2,377	2,424	2,473	2,522	12,125
Seguro siniestro	1,610	1,642	1,675	1,709	1,743	8,379
Útiles de oficina	206	210	214	219	223	1,072
Materiales indirectos	9,074	9,255	9,441	9,629	9,822	47,221
Alquiler local	9,854	10,051	10,252	10,457	10,666	51,281
Repuestos	3,134	3,197	3,261	3,326	3,392	16,309
Alimentación	11,078	11,300	11,526	11,756	11,991	57,650
Útiles limpieza	698	712	726	741	756	3,632
Arbitrios	5,054	5,155	5,258	5,363	5,471	26,301
Depreciación	11,234	11,459	11,688	11,922	12,160	58,462
Movilidad	5,246	5,351	5,458	5,567	5,678	27,300
Otros	6,866	7,003	7,143	7,286	7,432	35,731
<b>TOTAL</b>	<b>17,420</b>	<b>18,971</b>	<b>20,673</b>	<b>22,542</b>	<b>24,593</b>	<b>104,200</b>

**TABLA N° 79****PRESUPUESTO COSTOS OPERATIVOS**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	<b>TOTAL</b>
Sueldos	39,600	43,560	47,916	52,708	57,978	241,762
Essalud	3,564	3,920	4,312	4,744	5,218	21,759
Beneficios sociales	13,200	14,520	15,972	17,569	19,326	80,587
Agua	86	88	89	91	93	448
Luz	89	91	93	94	96	463
Teléfono	128	131	133	136	139	666
Gas	2	2	2	2	2	10
Contador	294	300	306	312	318	1,530
Seguro siniestro	2	2	2	2	2	10
útiles oficina	137	140	143	145	148	713
materiales indirectos	2	2	2	2	2	10
alquiler local	353	360	367	375	382	1,837
Repuestos	113	115	118	120	122	588
Alimentación	652	665	678	692	706	3,393
útiles de limpieza	26	27	27	28	28	135
Árbitros	182	186	189	193	197	947
Depreciación	431	440	448	457	467	2,243
Movilidad	483	493	503	513	523	2,514
Otros	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>56,450</b>	<b>62,088</b>	<b>68,290</b>	<b>75,112</b>	<b>82,616</b>	<b>344,555</b>

**TABLA N° 80****INFORME COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>
CONSUMO DE MAT. DIRECTOS	197,588	223,512	252,837	286,009	323,533
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA	128,641	140,458	153,458	167,757	183,486
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCC.	17,420	18,971	20,673	22,542	24,593
<b>TOTAL COSTOS DEL SERVICIO</b>	<b>343,649</b>	<b>382,941</b>	<b>426,967</b>	<b>476,307</b>	<b>531,612</b>

**TABLA N° 81****ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>
VENTAS	581,142	657388	743,637	841,202	951,568
MENOS: COSTO DEL SERVICIO	343,649	-382,941	426,967	476,307	531,612
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>237,493</b>	<b>274,446</b>	<b>316,669</b>	<b>364,895</b>	<b>419,956</b>
MENOS: COSTOS OPERATIVOS	-56,450	62088.12	-68,290	-75,112	-82,616
<b>UTILIDAD ANTES INTS. E IMPTOS.</b>	<b>181,043</b>	<b>212,358</b>	<b>248,380</b>	<b>289,783</b>	<b>337,340</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos y expresados en el capítulo V, la dirección de las empresas del rubro de restaurantes o quienes realizan su gestión, no cuentan con información que apoye la toma de decisiones y se ejerza un control de gestión real y formal del negocio, y en ello es muy valiosa una herramienta como lo es el sistema de contabilidad de costos por pedidos que a través de la emisión de información, justamente contribuirá con la toma de decisiones y control y gestión en el negocio.

#### **6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares**

No existe un trabajo desarrollado de esta naturaleza para empresas del rubro restaurantes, sin embargo si para otros tipos de empresas en la cual se ha observado la falta de información de costos como base para tomar decisiones, como es el caso de la Tesis Análisis de los sistemas de información de costos como herramienta de control de gestión en las instituciones privadas de Barquisimeto durante el periodo 2004-2005, de Lic. Emil del Carmen Gonzales.



## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

- a. La contabilidad de costos es una fase ampliada de la contabilidad general y financiera, de una entidad industrial, mercantil, agrícola, de servicios que proporciona rápidamente a la gerencia los datos e información monetaria y no monetaria relativos a los costos de producir o vender cada artículo, facilitando la preparación de informes en los cuales se fundamentan las decisiones de la gerencia y el control de la gestión que esta ejerce, ya que un adecuado sistema de contabilidad de costos no solo se limita a la función contable, sino también a llevar el control de costos reiteramos, que no es otra cosa que una forma de manejar de mejor manera los recursos con que cuenta la empresa, ello complementado de un adecuado sistema de control interno.
  
- b. Las empresas no cuentan con un Sistema de Contabilidad de Costos que permita determinar los costos reales de la preparación y venta de los platillos de comida, dato que es manejado en forma empírica y ha provocado un vacío de información que no ha facilitado una correcta y oportuna toma de decisiones ni permite un mínimo de control de gestión eficiente, por la carencia de información de costos de manera razonable, confiable y profesionalmente.

- c. No existe un adecuado control de los tres elementos del costo: Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Producción; puesto que la empresa no emplea un Sistema de Costos tampoco, que le permita monitorear los recursos empleados en la preparación de los platillos de comida y que permita así a su vez contar con información respecto a las mermas, desechos y/o desperdicios que se puedan estar dando y que ocasiona perjuicios económicos y financieros a la empresa.
- d. La empresa determina el costo de los diferentes platillos de comida que prepara y vende de manera empírica y en función al mercado, pues no toma en cuenta los sobrecostos de mano de obra directa por ocio o desperdicios de horas hombre, de instalaciones en exceso y/o capacidad instalada no utilizada adecuadamente, así como de mermas, desechos, desperdicios y/u otras pérdida de materiales e insumos básicos en la preparación de platillos de comida, por falta de un adecuado sistema de información, registros y reportes asimismo por la falta de control interno, que redundan en la falta de información para la toma de decisiones gerenciales pertinentes y oportunas, así como para ejercer un adecuado control de la gestión del negocio.
- e. La contabilidad que se aplica en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de cañete, es como si fueran empresas

de corte comercial, en la que los costos son enviados directamente al gasto, no estableciéndose cuentas de costos y por lo tanto no existiendo el registro de los mismos para un control de costos y emisión de información que sirva de base para tomar decisiones gerenciales las que sean pertinentes y ejercer el control de la gestión a través de la preparación de presupuestos o proyecciones y evaluación de la gestión del negocio y de la administración.

- f. No existe la recepción de un servicio profesional especializado en temas de costos y gestión que le permita a la empresa del rubro restaurantes, contar con registros de costos apropiados y consecuentemente se cuente con información para la toma de decisiones gerenciales y se ejerza el control de la gestión del negocio adecuadamente.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

- a. Se recomienda la necesidad de que las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, cuenten con este subsistema de información como es el sistema de contabilidad de costos por pedidos y anexado a su sistema de contabilidad general o financiera, que les contribuya con la emisión de información de costos monetaria y/o no monetaria a efectos de que puedan tomar las decisiones gerenciales pertinente y puedan ejercer el control de gestión en sus negocios de manera adecuada.
  
- b. Se recomienda establecer los mecanismos pertinentes a través de la implementación de manera simultánea a la del sistema de contabilidad costos, de un sistema de control interno que permita un adecuado control de los recursos o elementos del costo de producción para contar con información apropiada y evitar los sobrecostos en el costo de los platillos de comida que preparan y venden estas empresas y evitar asimismo mermas desechos y desperdicios o pérdidas que mengüen los niveles de utilidad y rentabilidad.

- c. Se recomienda que la empresa tenga como política obtener información financiera cada cierto tiempo que le permita hacer una evaluación de la situación económica y financiera de la misma, así como que debe elaborar presupuestos que plasmen las diferentes actividades planificadas en términos monetarios y no monetarios para tener la posibilidad de compararlo con lo realizado y registrado en la contabilidad, y contar con información que apoye el control de gestión de la empresa.
  
- d. Se recomienda que en la parte productiva es necesario definir procedimientos; con el objetivo de determinar los costos reales por materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación para cada orden de producción con mayor precisión y establecer responsables para cada procedimiento de los costos en que incurran; así como también registrarlos por cada concepto, hasta el fin del periodo en el que se debe calcular las variaciones que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos de sus ejecutores.
  
- e. Se recomienda que tanto los dueños como los responsables de la administración de estas empresas pasen por un proceso de capacitación sobre el tema de sistemas de contabilidad de costo y el uso de la información de costos en términos gerenciales y de gestión,

dado que tampoco se elaboran punto de equilibrio como una meta de actuación mínima del negocio.

- f. Se recomienda asimismo, la implementación del sistema de contabilidad de costos propuesto, el cual incluye el desarrollo de modelos, normas y procedimientos para recoger, registrar y suministrar información necesaria relacionada con los costos de preparación de platillos de comida así como los costos operativos de la empresa. Debiéndose dar a conocer dicha decisión por parte de quienes dirigen el negocio a toda la empresa y obtener el compromiso de cada área o del personal para lograr el buen funcionamiento del mismo, estableciéndose claramente las funciones, actividades y tareas a los responsables de las distintas centros que intervienen en el sistema con el fin de alcanzar con éxito los resultados deseados.

## CAPÍTULO IX

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

#### ➤ TEXTOS:

- ✓ TORRES SALINAS, ALDO S. **Contabilidad de Costos – Análisis para la toma de decisiones**. Tercera Edición.
- ✓ MALLÓ RODRÍGUEZ CARLOS Y JIMÉNEZ MONTAÑEZ, MARÍA ÁNGELA. **Contabilidad de Costos**, Ediciones pirámide, 2,009.
- ✓ RIPOLL, VICENTE M. Y BALADA, TOMAS J. **Información de Costos para la Toma de Decisiones Empresariales**, Ediciones Gestión 2000, 2005.
- ✓ ROCHAT, MICHEL. **Marketing y Gestión de la Restauración**, Editorial
- ✓ S. POLIMENI, RALPH; J. FABOZZI, ADELBERG Y FRANK. H. **Contabilidad de Costos - Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales**. Tercera edición. 2005.
- ✓ T. HORGREN, CHARLES; M. DATAR, SRIKANT Y FOSTER, GEORGE. **Contabilidad de Costos – Un Enfoque Gerencial**. Decimosegunda Edición.
- ✓ CUEVAS, JOSÉ FRANCISCO. **Control de Costos y Gastos en los Restaurantes**, Editorial Trillas, 2012.

- ✓ FALCON, FRANCO JUSTO. **Contabilidad y Dinámica de Costos**. Tomo 1 y 2, Editorial Técnico Científica S.A., 1,996
- ✓ GIMÉNEZ, CARLOS MANUEL. **Sistemas de Costos**, Editorial La Ley, 2,007.
- ✓ GIMÉNEZ, CARLOS MANUEL. **Gestión y Costos**, Ediciones Macchi, 2,001.
- ✓ RAYBURN L., GAYLE. **Contabilidad y Administración de Costos**, Editorial McGraw-Hill, 1,999.
- ✓ MS BELLIDO SÁNCHEZ, PEDRO ALBERTO. **Costos ABC**, Editorial Pacifico, 2,003.
- ✓ C. OSTENGO, HECTOR. **Control de Gestión**, Osmar D. Buyatti Librería Editorial, 2006.
- ✓ ESTEO SÁNCHEZ, F., **Análisis contable de la rentabilidad empresarial**, Centro de Estudios Financieros, Madrid. 1998.
- ✓ SPIDALIERI, ROQUE. **Planificación y Control de gestión**, Editorial Brujas, 2010.
- ✓ AMAT, JOAN MA. **Control de Gestión**, Gestión 2000, 2000
- ✓ VAN DEN, BERGHE EDGAR. **Gestión y Gerencia Empresariales**, Ecoe Ediciones, 2010.



- ✓ DEL CID, ALMA; MÉNDEZ, ROSEMARY Y SANDOVAL, FRANCO. **Investigación, fundamentos y metodología.** Pearson Educación, México. 2007.
- ✓ HORNGREN, CHARLES; FOSTER, G Y DATAR, SM. **Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial.** Prentice-Hall, México. 2002.
- ✓ MOLINA, ANTONIO. **Contabilidad de costos.** Talleres Graficas de Impretec, Quito-Ecuador. 2007.
- ✓ ZAPATA SÁNCHEZ, PEDRO. **Contabilidad de Costos, Herramienta para la toma de decisiones.** Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia. 2007.
- ✓ CARRASCO DÍAZ, SERGIO. **Metodología de la investigación científica.** Editorial San marcos-Lima, Perú. 2006.

➤ **PAGINAS WEB:**

- ✓ [www.ecured.cu/index.php/Logistica\\_Empresarialla](http://www.ecured.cu/index.php/Logistica_Empresarialla)
- ✓ <http://www.loscostos.info/introduccion.html>
- ✓ <http://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Mano\\_de\\_obra](http://es.wikipedia.org/wiki/Mano_de_obra)
- ✓ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTiposDeInventarios>
- ✓ <http://www.fao.org/DOCREP/003/V8490S/v8490s06.htm>
- ✓ <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/423.html>

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos81/contabilidad-costos-empresas-bienes-y-servicios/contabilidad-costos-empresas-bienes-y-servicios.shtml>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos81/contabilidad-costos-empresas-bienes-y-servicios/contabilidad-costos-empresas-bienes-y-servicios4.shtml#viiioperaa>
- ✓ <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2011/09/nic-2-existencias.html>
- ✓ <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=1050>
- ✓ <http://www.infoeconomicas.com.ar/idx.php/0/021/article/Clasificacion-de-Costos.html>
- ✓ <http://www.fao.org/DOCREP/003/V8490S/v8490s06.htm>
- ✓ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>
- ✓ [www.apega.pe/](http://www.apega.pe/)
- ✓ [www.buenastareas.com/ensayos/El-Sueño-Del-Chef-Gastón-Acurio](http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Sueño-Del-Chef-Gastón-Acurio)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/61329172/Tesis-de-Un-Restaurante-de-Comida-Japonesa>
- ✓ [http://www.ehowenespanol.com/pasos-procedimientos-realizacion-investigacion-cientifica-lista\\_128673/](http://www.ehowenespanol.com/pasos-procedimientos-realizacion-investigacion-cientifica-lista_128673/)
- ✓ Yosvanys R. Guerra Valverde - Profesor del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de La Habana

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p><b>Problema General</b> ¿De qué forma el Sistema de Contabilidad de Costos por pedidos contribuye con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a. ¿En qué medida el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? b. ¿En qué medida el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? c. ¿De qué manera el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? d. ¿De qué manera el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Conocer la forma en que un Sistema de Contabilidad de Costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes en la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Establecer que a través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011. b. Establecer qué a través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011. c. Determinar como el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011. d. Determinar como el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> A través de la emisión de información, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuirá con la toma de decisiones gerenciales y el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> a. A través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? b. A través de procedimientos, técnicas y métodos, el marco teórico y conceptual de la contabilidad de costos contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? c. A través del registro, acumulación, análisis y emisión de información de costos, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con la toma de decisiones gerenciales en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011? d. A través del registro, acumulación, análisis y emisión de información de costos, el sistema de contabilidad de costos por pedidos, contribuye con el control de gestión en las empresas del rubro restaurantes de la ciudad de San Vicente de Cañete, 2011?</p>	<p><b>Tipo</b> Según los propósitos de la investigación y naturaleza del problema para el desarrollo del presente estudio, se empleará el tipo de investigación descriptiva y aplicada.</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Según los propósitos de la investigación y naturaleza del problema para el desarrollo del presente estudio, se empleará un diseño experimental, transeccional o transversal.</p>	<p><b>Población</b> La población está constituida por los restaurantes existentes en la ciudad de San Vicente de Cañete</p> <p><b>Muestra</b> Se tomara para efectos de este estudio, una muestra de 18 empresas.</p>

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**“EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS POR PEDIDOS COMO APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES Y EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL RUBRO RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE SAN VICENTE DE CAÑETE, 2011.”**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<u><i>Independiente</i></u>  Sistema de contabilidad de costos	Contabilidad de costos	- Elementos de costo - Estructura de costos - Técnicas de asignación de costos
	Sistema de contabilidad de costos por pedidos	- Costo total y unitario
<u><i>Dependiente</i></u>  1.- Toma de decisiones Gerenciales.  2.- Control de gestión	Determinar el nivel de ut. Y rentabilidad	- Porcentaje sobre el costo de producción
	Políticas de costeo	- Técnicas, criterios y métodos de asignación de CIP.
	Elaboración de presupuesto	- Procedimiento
	Evaluación del desempeño Empresarial	- Productividad

## ENCUESTA REALIZADA

	SI	NO
1. ¿Conoce los diferentes materiales que interviene en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Lleva un control de las compras de materiales, sueldos y de las ventas de cada platillo de comida preparado en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Existen documentos que respalden las salidas de materiales del almacén hacia el área de la cocina y/o preparación de los alimentos para los comensales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de los materiales utilizados en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso del costo de la mano de obra directa usada en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los otros conceptos de costos que apoyan -costos indirectos de producción- en la preparación de cada platillo de comida en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de los gastos administrativos y de ventas que se efectúan en su restaurante para que este venda y funcione?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Le gustaría tener un conocimiento preciso de las ganancias que se obtienen después de producir y vender cada platillo de comida en su restaurante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Le gustaría que usted y su personal correspondiente tengan una capacitación en contabilidad de costos por pedidos e implementarla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la fijación de precios de ventas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en la preparación de nuevos platillos de comida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en determinar que platillos de comida preparar o no?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Usa la alta Dirección y/o administración del restaurante información de costos para tomar decisiones, por ejemplo en preparar y vender más los platillos que dejan un mayor margen de utilidad que otros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad que obtiene en cada platillo de comida preparado y vendido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Conoce con precisión la alta dirección y/o administración del restaurante los niveles de rentabilidad con que cada platillo de comida preparado y vendido contribuyen a la rentabilidad general del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Cree que los materiales usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Cree que los materiales indirectos usados en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Cree que la mano de obra que trabaja directamente en la preparación de platillo de comida son bien utilizados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Cree que los otros costos diferentes a materiales y mano de obra directa que apoyan en la preparación y venta de platillo de comida son los necesarios y suficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿El personal que trabaja en la preparación de platillo de comida y atiende al público cliente cree usted que están bien preparados y capacitados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ¿Cree usted que se deben implementar medidas de control para almacenamiento y uso de materiales en preparación de platillos de comida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ¿Bajo qué forma trabajan en el restaurante para preparar los platillos de comida y vendérselos a sus clientes, bajo pedido, por procesos u otra forma?	Pedido <input type="checkbox"/>	procesos <input type="checkbox"/> otros <input type="checkbox"/>
23. ¿Toma la alta dirección y/o la administración en cuenta la información de los estados financieros para tomar decisiones gerenciales y de control de gestión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ¿La empresa planifica sus actividades económicas, financieras y operativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. ¿Conocen su estructura de costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. ¿Tiene la empresa un sistema de contabilidad de costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO
27. ¿Tiene la empresa un sistema de costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. ¿Se utiliza en la empresa información de costos para tomar decisiones o controlar la gestión del negocio obtenida por otro medio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. ¿Conocen si los resultados de la empresa son los adecuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. ¿Se emplean reportes del costo de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. ¿Se conoce el porcentaje que representa cada concepto del costo dentro del costo de producción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. ¿Tiene conocimiento de lo que podría representar para la empresa tener un sistema de contabilidad de costos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. ¿Se conoce el nivel de pérdida de materiales directos por perecederos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. ¿Se conoce el porcentaje de mermas normales y/o anormales del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. ¿Se conoce el porcentaje de desechos normales y/o anormales del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. ¿Se conoce el porcentaje de desperdicios normales o anormales en el proceso de preparación de platillos de comida en el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. ¿Existe un control adecuado de las horas trabajadas por el personal de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. ¿Tienen conocimiento de que son costos fijos y cómo influyen en las utilidades y/o rentabilidad del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. ¿Existe un control de los costos fijos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. ¿Determinan el costo de producción de cada platillo de comida preparado y vendido de alguna otra forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. ¿Determinan el costo total de la comida preparado y vendida de alguna otra forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. ¿Cuántos años tiene constituida y funcionando la empresa?	1-5 años <input type="checkbox"/>	6-10años <input type="checkbox"/>
		11-15años <input type="checkbox"/>
		15-20años <input type="checkbox"/>
		21-mas <input type="checkbox"/>
43. ¿Tiene algún grado de preparación académica quien administra el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. ¿Le ha ido bien a la empresa en cuanto a la obtención de utilidades en los últimos cinco años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. ¿Realiza presupuestos u otras formas de proyecciones para controlar la gestión del negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. ¿Usa la empresa información de costos y financiera para el control de la gestión financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. ¿Realiza la empresa trabajos de Análisis patrimonial económico y financiero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. ¿Se establece el costo de capital, como herramienta de gestión financiera en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. ¿Se preocupa la alta dirección y/o administración de la empresa por Presupuestar la Inversión total y la estructura financiera de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. ¿Se analiza y establece la estructura financiera de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. ¿Se realiza la elaboración del flujo de caja en sus diferentes variantes o modelos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. ¿Se establecen pautas de control integral en la gestión económico y financiera en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>