

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS E  
INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS PARA EL RESTAURANT BOTE  
SALVAVIDAS DE VALPARAÍSO.

Autor

GONZALO ANDRÉS CRUZ KEYER

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: EDUARDO HAYE.

Viña del Mar, Noviembre de 2010



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS E  
INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS PARA EL RESTAURANT BOTE  
SALVAVIDAS DE VALPARAÍSO.

Autor

GONZALO ANDRÉS CRUZ KEYER

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: EDUARDO HAYE.

Viña del Mar, Noviembre de 2010



---

*A mis padres, por su apoyo,  
cariño y paciencia.*

---

*A mi familia, por todos los  
momentos lindos que nos ha  
regalado la vida.*

---

*A todos los que participaron y  
me apoyaron en este proceso.*



## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
I.- Objetivo General .....	9
II.- Objetivos Específicos.....	9
III.- Descripción de Contenidos .....	10
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....</b>	<b>11</b>
Individualización de la Empresa.....	11
Reseña Histórica .....	11
Misión .....	12
Visión.....	13
Valores .....	13
Organigrama .....	14
Descripción departamentos.....	14



Productos y Servicios .....	17
-----------------------------	----

## **CAPITULO II**

<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>19</b>
----------------------------	-----------

I.- Evolución de Control de Costos .....	19
------------------------------------------	----

II.- Costos.....	25
------------------	----

Concepto .....	25
----------------	----

Clasificación .....	26
---------------------	----

III.- Sistemas de Costeo .....	36
--------------------------------	----

Tipos .....	37
-------------	----

IV.- Inventarios .....	41
------------------------	----

Concepto .....	41
----------------	----

Propósitos .....	41
------------------	----

Tipos .....	42
-------------	----

Sistemas o Modelos .....	45
--------------------------	----



### **CAPITULO III**

<b>DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>52</b>
I.- Funciones Realizadas .....	52
II.- Problemas Detectados .....	58
III.- Soluciones y Acciones Propuestas.....	59
Metodología de Trabajo.....	61
IV.- Resultados Obtenidos .....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>78</b>



## **INTRODUCCION.**

El mundo de los negocios ha cambiado. Hoy no es suficiente con tener un buen producto, no hay clientes cautivos, para obtenerlos y retenerlos, debe tenerse en cuenta una serie de factores. El empresario que no lo entendió así, seguramente está en problemas, la dinámica es tan fuerte que si no tiene la suficiente información para tomar decisiones correctas, puede perder el rumbo de su empresa.

Las empresas se encuentran en la obligación de mejorar sus procesos día a día para afianzar su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a su clientela, y además, utilizar de forma más eficiente sus recursos. Así, todas las empresas, quiéranlo o no, compiten no sólo por sus mercados, sino además por las materias primas o insumos que le son necesarias.

Bajo esta perspectiva, cuidar los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, de esta forma el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa podría generar los frutos esperados.

El cálculo del costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y podemos afirmar que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados para ello, sino que también es necesario poseer dichos cálculos en el momento oportuno.



En consecuencia, el cálculo de costo es importante en la planificación y organización de procesos productivos, la dirección y control de producción misma y eventualmente para la determinación de los precios.

Se utiliza esencialmente para realizar las siguientes tareas:

- Base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- Conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en que magnitud.
- Controlar los costos reales en comparación con los costos predeterminados (comparación entre el costo presupuestado con el costo realmente generado, post-cálculo).
- Comparar los costos entre:
  - Diferentes empresas
  - Diferentes departamentos de la empresa
  - Diferentes períodos
- Diseñar nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, los cuales podrían a su vez, ser producidos y entregados con un mayor beneficio.
- Localiza puntos débiles de una empresa.
- Guiar las decisiones en materia de gastos.
- Elegir entre proveedores alternativos.



- Negociar con los proveedores el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.
- Estructurar procesos eficientes y eficaces de producción.
- Utilizarlo como instrumento de planificación, organización, dirección y control.

El control de costos de materias primas es un elemento importantísimo dentro de la gastronomía, ya que a través de esta herramienta podremos estandarizar los procesos productivos, mediante la implementación de recetas estándar, el control de entregas a los distintos departamentos, prevención de hurtos y además el registro de mermas. La correcta implementación del mencionado control será un factor decisivo para el éxito de un determinado restaurant.

Tomando en consideración estas perspectivas, Restaurant Bote Salvavidas ha adoptado como estrategia principal la futura implementación de un sistema de control de costos de materias primas e insumos, el que proporcionará a la empresa una serie de beneficios, tales como: profesionalizar sus sistemas productivos, conocer el costo real de los productos ofrecidos, eliminar capacidad ociosa de sus trabajadores y obtener un mayor beneficio en su gestión.



## **I.- OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo general de este trabajo es la creación de un Sistema de Control de Costos e Inventarios de Materia Prima e Insumos para ser implementados en el Restaurant Bote Salvavidas de Valparaíso.

## **II.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

Adicionalmente al objetivo principal, se plantean los siguientes objetivos:

- Conocer el origen y la evolución del concepto de costos, los tipos de costos, inventarios y modelos de inventarios.
- Identificar las debilidades del sistema de control de costos actual para mejorarlo.
- Promover la participación del personal en el desarrollo del sistema.



### **III.- DESCRIPCION DE CONTENIDOS.-**

El Capítulo I de este trabajo, llamado descripción de la empresa, describe la historia del negocio, su organigrama, descripción de departamentos, misión, visión, valores, productos y servicios ofrecidos.

En el Capítulo II, denominado marco teórico, presenta una descripción detallada del concepto de costo, los tipos de costo, inventario y sus modelos, sus perspectivas y elementos relacionados que permitirán el desarrollo del trabajo.

El Capítulo III, desarrollo del trabajo, describe las funciones realizadas y los problemas encontrados en el área de trabajo; la forma en que se va elaborando el sistema de control de costos y los resultados obtenidos.

En el Capítulo de Conclusiones, se detallan los logros obtenidos con respecto a los objetivos planteados.

Por último, se detalla la bibliografía y webgrafía utilizada en la elaboración de este trabajo.



## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- **Individualización de la Empresa.**
  - **Razón Social:** Gastronomía del Mar S.A.
  - **Nombre de Fantasía:** Restaurant Bote Salvavidas
  - **Rut:** 99.534.110-7
  - **Domicilio:** Muelle Prat S/N, Segundo Piso
  - **Pagina Web:** [www.restaurantbotesalvavidas.cl](http://www.restaurantbotesalvavidas.cl)
- **Reseña histórica.**

Los orígenes de nuestro restaurant se remontan a mediados del siglo pasado cuando nuestra Institución (Cuerpo de Voluntarios de los Botes Salvavidas) instaló su cuartel en el extremo opuesto del lugar donde actualmente se encuentra ubicado. Allí se habilitaron dependencias y entre ellas figuró un casino Institucional para el uso del Voluntariado. Gradualmente lo empezaron a frecuentar ejecutivos de la Armada, empresas navieras, agencias marítimas, entre otros. Lo que obligó a la Institución a obtener una patente comercial de restaurant, paulatinamente se fue haciendo famoso por



la calidad de los exquisitos mariscos que allí se ofrecían. Su éxito y fama sobrepasó la V región y comenzó a ser visitado por turistas nacionales y extranjeros.

Años después, la institución se cambió a nuestro actual edificio y el restaurant ocupó una pequeña dependencia interior con el objeto de seguir funcionando. Conforme pasaron los años, se construyó un segundo piso, el cual fue ocupado en su totalidad por nuestro actual restaurant, a partir de ese momento se ha transformado a la vez en un museo-exposición de nuestra Institución con la exhibición de diferentes objetos marinos utilizados alguna vez en su trayectoria.

- **Misión.**

El Bote Salvavidas es un restaurant comprometido con la innovación y la creatividad, que tiene como misión crear una amplia gama productos y servicios de los más altos estándares de calidad. Esto, mediante la utilización de ingredientes de primera línea y exigentes controles de calidad, ofreciendo sistemas únicos e integrales; de igual forma la calidez y agilidad en la atención de nuestros clientes, además de nuestra privilegiada ubicación son nuestros principales atributos a la hora de marcar la diferencia.

Todo esto se obtiene buscando la eficiencia en los procesos y utilizando la experiencia, tradición y valores de la compañía. Por lo anterior, el desarrollo personal, profesional y espíritu de servicio de toda nuestra gente, es el pilar fundamental para el cumplimiento de esta misión.



- **Visión.**

El Restaurant Bote Salvavidas tiene como visión llegar a ser el mejor restaurant en la especialidad de pescados y mariscos de la quinta región. Además, ser reconocido como un restaurant tradicional y a su vez innovador, con gran calidad humana, características que conjugadas, nos entregan como resultado una excelente gama de productos y servicios.

Todo lo anterior, conlleva que Restaurant bote Salvavidas se convierta en una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada, así como también convertirse en una atractiva fuente de trabajo.

Producto de esto, podremos incrementar la participación en el mercado, así como también identificar nuevas áreas de mercado en la que podamos penetrar.

- **Valores.**

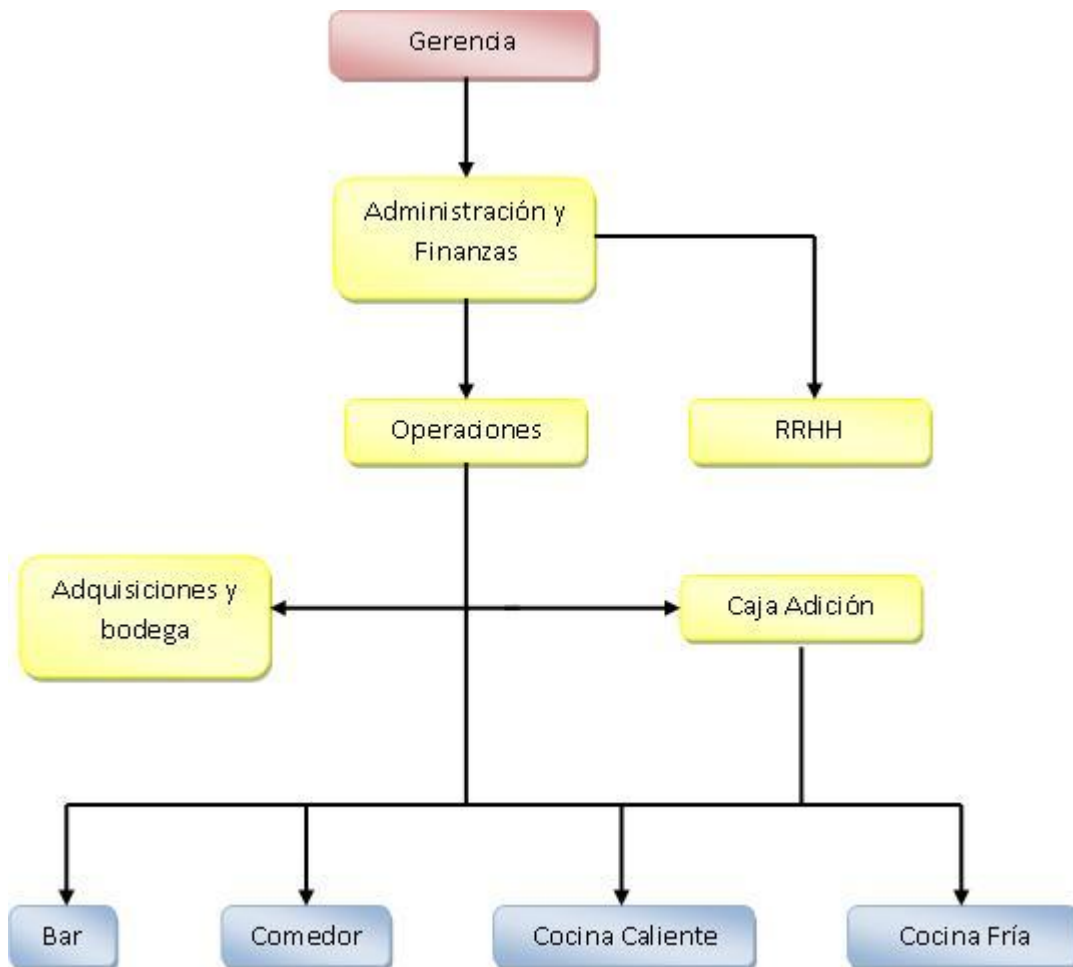
Podemos señalar que nuestra tare se encuentra encausada dentro de los siguientes principios:

- Calidad y excelencia.
- Honestidad, integridad y confiabilidad.
- Pasión y empatía.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Higiene.



- Ambiente de trabajo grato.
- Rentabilidad.

- **Organigrama.**



- **Descripción de Departamentos.**

- **Cocina Caliente:** Es el órgano fundamental dentro de la organización del restaurant, ya que es el principal centro de



costos, es en este lugar donde se prepara la mayoría de los productos que ofrece nuestra carta. Una mala gestión en la conversión de las materias o la mala utilización de las mismas, podría desencadenar en el fracaso del negocio

- **Cocina Fría:** Como lo dice su nombre, es donde se preparan los alimentos fríos que ofrece nuestra carta, tales como, entradas, ensaladas y postres.
- **Bar:** Es el segundo centro de costos más importante del restaurant, puesto que los las materias primas que allí se utilizan, poseen un gran valor comercial. Es aquí donde se preparan y son despachados aperitivos, bebidas, jugos, cervezas, vinos y tragos largos.
- **Comedor:** Es la cara visible del restaurant, ya que mediante la interacción con el cliente se materializa el propósito de la empresa lográndose así el objetivo final que es la venta de productos y servicios.
- **Administración y Finanzas:** Es el encargado de organizar y dirigir el plan de negocios elaborado por la gerencia. Esto lo logra en constante colaboración de Operaciones.
- **Gerencia:** Es donde se elaboran los objetivos y los planes de negocio a seguir.



- **Recursos Humanos:** Es el ente mediador entre administración y finanzas y el personal operativo del restaurant. Tiene dentro de sus responsabilidades la labor de hacer cumplir el reglamento interno de la institución, se preocupa de calcular y hacer pago efectivo de las remuneraciones y el bienestar general del personal.
- **Adquisiciones y Bodega:** Es el encargado de cotizar, comprar, almacenar y distribuir la materia prima.
- **Operaciones:** Fundamentalmente operaciones se ocupa de fiscalizar y controlar los distintos departamentos del restaurant. Es un apoyo muy importante para Administración y Finanzas ya que es acá donde se evalúan los distintos métodos implementados y el desempeño que estos obtengan. Adicionalmente, operaciones está encargado de implementar nuevos sistemas, los cuales pueden ser: de trabajo, costos u organización. Es el principal fiscalizador del departamento de adquisiciones y bodega.
- **Caja:** Se encarga de recepcionar las ordenes de cada cliente, procesarlas en el sistema de facturación, emitir una cuenta preliminar y luego una cuenta definitiva. Recepcionar el pago de la misma y diariamente genera un arqueo de caja. Emite informes mensuales de venta, los cuales son enviados a Gerencia. Además emite informes de controles internos sobre el consumo del personal administrativo.



- **Productos y Servicios.**

- **Productos:** La carta de Restaurant Bote Salvavidas ofrece una amplia variedad en pescados y mariscos, siendo esta su especialidad. Principalmente, las preparaciones que allí se encuentran, recorren y hacen referencia a las tradiciones de la zona central, dando énfasis a los platos porteños. Sin Embargo, y apelando a la innovación, se ofrece una serie de preparaciones internacionales, siendo las preparaciones del Mediterráneo las de mayor presencia.

Además de lo anteriormente señalado, Restaurant Bote Salvavidas ofrece diariamente los especiales de la semana denominado Sugerencias del Chef, acá se presentan preparaciones que van desde creaciones del chef hasta comida fusión.

- **Servicios ofrecidos:**

- Desayuno
- Almuerzo
- Once
- Cena

- **Servicio de fiestas y eventos a empresas y particulares:** El Restaurant Bote Salvavidas ofrece una amplia gama de posibilidades y ventajas para todos sus eventos y/o celebraciones, tales como:



- Matrimonios
  - Aniversario
  - Cumpleaños
  - Graduaciones
  - Fiestas de fin de año
  - Cena de Año Nuevo
- **Servicios anexos:** El Restaurant Bote Salvavidas ofrece el servicio de paseos en lancha por la bahía de Valparaíso. Además ofrece asistencia para movilización y alojamiento en hoteles.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### I.- EVOLUCION DEL CONTROL DE COSTOS.

El Control de Costos aparece como ciencia a comienzos del siglo XIX, por la necesidad de responder a los efectos de la revolución industrial, especialmente por aquellos derivados de internalización de las operaciones en las fábricas y por la configuración de una nueva mano de obra que ahora pasa a tener categoría fija. Algunos de los aspectos más relevantes que demuestran la necesidad del cálculo y control de los costos desde el siglo XVIII hasta la actualidad, se observan en la siguiente tabla.

#### **Evolución de la medición y control de los costos**

<b>PERÍODO</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>
<b>Grandes Civilizaciones:</b>	En la cultura egipcia, se comenzó a sentir la necesidad de conocer los ingresos y gastos de sus economías, y de esta forma surge primeramente la partida simple, anotándose dichas transacciones en una hoja de papiro.
<b>Siglo XIV:</b>	Surgimiento de la Contabilidad de Costos.
<b>El desarrollo del comercio</b>	El creciente comercio y posteriormente la revolución industrial, demandaron necesidades de información mucho mayores, que se apoyaron en la partida Doble, desarrollada por pioneros de la contabilidad como Pacioli en 1494. Es la época de la teneduría de libros, que se caracteriza por la mera conservación de los registros de todos los movimientos.



<b>1776: Era Industrial</b>	La revolución industrial trajo grandes cambios en la infraestructura económica de Inglaterra, los talleres manufactureros desaparecieron y surgieron las grandes fábricas, originando la necesidad de actuar con mayor control sobre los materiales y la mano de obra y sobre el elemento del costo que acumula la utilización de las máquinas y los equipos. Se perfecciona la partida doble, naciendo los Estados Financieros.
<b>1777:</b>	Primera descripción de los costos de producción por procesos en una empresa fabricante de medias de hilo de lino.
<b>1778:</b>	Se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega.
<b>1800:</b>	Aparición de los costos conjuntos en la Industria Química.
<b>1828 - 1839:</b>	En Inglaterra, Babbge publica un libro en el que resalta la necesidad de que las fábricas establezcan un Departamento de Contabilidad. Posteriormente a finales del siglo XIX el autor Metcalfe publica su primer libro que denominó "Costos de manufactura".
<b>1855:</b>	El Sistema de Costos de "Lyman Mill", un molino textil de Nueva Inglaterra, permite a sus directivos controlar la eficiencia de la conversión en las fábricas de materia prima en una variedad de productos terminados, basado en los libros de contabilidad por Partida Doble de la empresa, y daba información acerca del costo de los productos terminados, de la productividad de los trabajadores, del impacto de los cambios de la distribución en planta, así como del control de recepción y uso del algodón.
<b>1860 - 1870:</b>	En los ferrocarriles de los EE.UU., se desarrollaron procedimientos contables para facilitar los exhaustivos procedimientos de planificación y control, debido a la necesidad de registrar y resumir las transacciones monetarias. También generaron informes financieros sobre las operaciones de las subunidades de las grandes y dispersas empresas de ferrocarril.



<b>1880:</b>	En los EE.UU. se crean las empresas de producción en masas tales como: tabaco, cerillas, detergentes, películas fotográficas y harina, industria de metal y de fabricación, adoptaron los sistemas de contabilidad interna de los ferrocarriles a sus propias organizaciones. Es de señalar que la información sobre costos se centró exclusivamente en la mano de obra directa y los materiales. No se prestó atención a los costos fijos y a los costos de capital.
<b>1889 - 1895:</b>	Taylor, uno de los pioneros del control de gestión industrial, fue el que desarrolló la contabilidad analítica, la asignación de los costes indirectos, el cronometraje y el seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos mediante los tiempos de la mano de obra o de los tiempos de máquina, la gestión de las existencias y de las materias y la remuneración al rendimiento.
<b>1890 - 1915:</b>	Se diseña la estructura básica de la contabilidad de Costos y se integran los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos y se aportaron conceptos tales como: establecimiento de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación; adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos; valuación de los inventarios, estimación de costos de materiales y mano de obra y la contabilización de los activos a su valor de adquisición. En 1903-1904, se encuentra documentalmente probado en estos países el uso de gráficos de punto muerto para expresar la desviación de los costos con el output.
<b>1907:</b>	Como resultado de un largo proceso de innovaciones iniciado en 1902 bajo la tutela de los hermanos Du Pont, Donaldson Brown, inventó la fórmula que relaciona el índice de rentabilidad de capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación de capital. Inventan el instrumento contable retorno sobre la inversión (ROI), el cual fue publicado posteriormente en 1912 por el ejecutivo financiero Donaldson. Por primera vez, los diversos tipos de contabilidad utilizados hasta entonces de manera independiente (Contabilidad de Capital, Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos) estaban enlazados en un modelo único, global y coherente, y constituían una imagen económica completa de la empresa.



<b>1908 -1909:</b>	Harrington, describe el valor de los costos estándar para la planificación temporal y el control.
<b>1915 - 1920:</b>	Grandes aportaciones de Church. Plantea la necesidad de controlar los costos indirectos a través de todo su recorrido por la empresa, procediéndose finalmente a su asignación en función de referencias distintas a las cargas directas, de tal manera que se posibilite una mejor identificación con el costo del producto.
<b>1920 - 1930:</b>	Grandes aportaciones de Clark. Presenta la relevancia de los distintos costos para propósitos distintos, y su enfoque en torno a la conveniencia de reflejar separadamente el comportamiento de los costos, distinguiendo entre costos fijos y variables con respecto al producto y entre costos diferenciales e incurridos, con respecto a la toma de decisiones.
<b>1925:</b>	DuPont y General Motors desarrollaron muchas de las prácticas de control de gestión: descentralización vía organización funcional o multidivisional, el ROI como medida de rendimiento, los procedimientos formales de asignación de capital, los ciclos de presupuestación y planificación. Los presupuestos flexibles, la fijación de los precios según ROI y el volumen estándar, los planes de incentivos y de participación en beneficios, y una política de precios de transferencia basada en los precios de mercado.
<b>1950: Era de la información</b>	Caracterizada por el uso de macro computadoras que se limitaban a reproducir los sistemas de contabilidad manuales, es decir, repetían el mismo procedimiento pero con ordenadores, por tanto, se hace necesario el análisis, tanto del contenido como de los costos, de los sistemas de información, para estudiar el impacto económico de una determinada demanda de sistemas informativos.  Surgimiento de la contabilidad de Gestión.  Aparecen los Sistemas de Costos Parciales. Su principal autor es Horngren.
<b>1953:</b>	El norteamericano Littleton, en vista del crecimiento de los activos fijos definía la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos.



<b>1955:</b>	Surge el concepto de contraloría como medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones.
<b>1956 - 1957:</b>	Cook; Dean; Stone y Hirschleifer, inicialmente esbozan en sus estudios la implantación de la técnica de los precios de transferencia, para resolver los problemas derivados de la sección de servicios entre secciones en el contexto de los centros de responsabilidad.
<b>1957:</b>	Propuesta de modelización del ciclo contable para la determinación del resultado interno por Schneider.
<b>1960:</b>	Prevalece el concepto de Contabilidad Administrativa como herramienta del análisis de los costos de fabricación y como instrumento básico para el proceso de la toma de decisiones. Se inicia una corriente importante de aplicación de modelos cuantitativos a una variedad de problemas de control y planificación (técnicas analíticas, incluyendo el análisis de regresión, la programación lineal y no lineal, la teoría de la probabilidad, los test de hipótesis y la teoría de la decisión).
<b>1961 - 1964:</b>	Jaedicke (1961), Charnes y Cooper (1963) y Jaedike y Robicheck (1964), desarrollaron las técnicas de análisis derivadas del Direct-Costing, principalmente los estudios sobre el punto muerto y costos-volúmenes de operaciones-beneficios, para levantar las hipótesis tan restrictivas con las que originariamente se enunciaron.
<b>1965:</b>	Anthony, realizó una significativa investigación sobre la planificación estratégica tradicional y control de gestión en el contexto del sistema presupuestario, diferenciando distintos niveles en el área de la planificación y control estratégico, de gestión y de ejecución.
<b>1969 - 1971:</b>	Shapley y Shubick (1969) y Thomás (1971), profundizan en los estudios sobre la asignación de los costos en la producción conjunta y su arbitrariedad.
<b>1975 - 1982:</b>	Trabajos iniciados por Holmstrom (1975) y continuados en Shavell (1979) y Baiman (1982), sobre la aportación de la teoría de la agencia, al sistema de relaciones que se establecen en cascada entre superiores y subordinados en el seno de la organización.



<p><b>1977:</b></p>	<p>Simón, esboza la Teoría relativa a la descentralización de las empresas en la toma de decisiones y asunción de responsabilidad encaminada a una más eficaz motivación y coordinación.</p>
<p><b>Antes de 1980:</b></p>	<p>Estancamiento para la contabilidad de costos con relación a otras ramas de la contabilidad. Las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de Costos.</p>
<p><b>1980:</b></p>	<p>Surgimiento de la contabilidad de dirección estratégica.</p>
<p><b>1981:</b></p>	<p>El norteamericano Johnson, resaltó la importancia de la contabilidad de costos y los sistemas de costos como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles por la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.</p> <p>Surge el primer ordenador personal IBM.</p>
<p><b>Después de 1981:</b></p>	<p>Surgen los actuales sistemas de costeo, y mientras más avanza y cambia el sistema organizacional y los sistemas de producción se implementarán nuevas metodologías y herramientas de medición y control de los costos. Ejemplos: Just in Time (JIT) o Back-Flush Accounting; Life-Cycle Costing (Ciclo de Vida); Throughput Accounting (T.A., método de costeo manejado en la Teoría de las Restricciones, TOC, su autor principal es Goldratt) y la Cadena de Valor.</p> <p>Florece el Costeo Basado en actividades. Sus principales autores Kaplan y Cooper (1987).</p>
<p><b>Siglo XXI: Tercera Revolución Informática. Era por el conocimiento.</b></p>	<p>Los estados contables tradicionales no responden a determinadas informaciones para el proceso de toma de decisiones, tales como: información sobre los riesgos financieros, el impacto medioambiental, la gestión del capital intelectual, la capacidad de innovación, el grado de satisfacción de los clientes, la gestión por el conocimiento, la gestión de calidad, entre otros.</p>



## II.- COSTOS.

- **Concepto**

El término costo ofrece múltiples posibilidades de conceptualización y hasta el momento no existe un consenso al respecto. Sin embargo, se le ha definido dependiendo del punto de vista del que se trate. Así por ejemplo:

Administrativamente: suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso o beneficio en el futuro.

Contablemente: representan los recursos que se entregan o que se promete entregar (sacrificios económicos) a cambio de un bien o servicio.

O, dependiendo del tipo de costo del que estemos hablando, se puede referir particularmente a un costo utilizándolo con un adjetivo o frase que explique su significado, por ejemplo: costo histórico, costo de oportunidad, costo de reposición, costo estándar, costo estimado, costo directo, costo variable, etc.

Pese a lo anteriormente señalado, podemos afirmar que el concepto de costos se puede reducir a lo siguiente:

- ✓ La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
- ✓ Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.



- **Clasificación**

Los costos se pueden clasificar de acuerdo a distintos criterios, según el enfoque que se les dé. Entre las más importantes clasificaciones tenemos las siguientes:

- **Según los elementos de un producto:** La fabricación es un proceso que demanda un conjunto de bienes y prestaciones, denominados elementos, y son las partes con las que se elabora un producto o servicio.

Estos elementos se pueden clasificar en:

- **Materiales o Materias primas directas (MPD):** Corresponden a materiales que pueden fácilmente identificarse con un determinado producto y que forman parte del producto terminado.
- **Mano de Obra directa (MOD):** Corresponde a las remuneraciones de las personas que trabajan directamente con el producto, o sea mano de obra aplicada directamente a los componentes del producto terminado.
- **Costos Indirectos de Fabricación (CIF):** Corresponden a costos que no están estrictamente relacionados con el producto terminado, pero son indispensables para que la



producción se desarrolle normalmente. También llamados gastos generales, de fabricación o carga fabril.

- **Según la relación con la producción:** Esta clasificación está estrechamente relacionada con los elementos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) y con los principales objetivos de la planeación y el control.

Las dos categorías, con base en su relación con la producción, son los costos primos y los costos de conversión

- **Costos Primos:** Se relacionan en forma directa con la producción:

$$\text{Costos Primos} = \text{Materia Prima} + \text{Mano de Obra Directa}$$

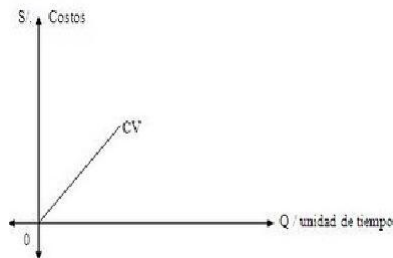
- **Costos de Conversión:** Son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados, ya que ambos elementos son necesarios para transformar la materia prima en un producto más

$$\text{Costos de Conversión} = \text{Mano de Obra Directa} + \text{Carga Fabril o Gastos generales de Fabricación}$$



- **Según la relación con el volumen:**

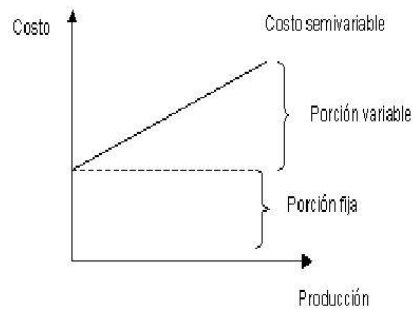
- **Costos Variables:** Son Aquellos cuyo costo total tiende a aumentar o disminuir en forma proporcional al volumen de producción o de actividad, dentro del rango relevante, en tanto que el costo unitario permanece constante. En general, se puede establecer que las materias primas normalmente tienen ese tipo de comportamiento, entre otros.



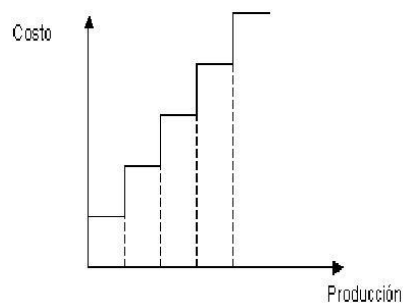
- **Costos Fijos:** Son aquellos costos que no sufren alteraciones en su total debido a aumentos o disminuciones en la producción, o nivel de actividad, dentro de un rango relevante. Estos tienden a ser constantes durante el tiempo y pueden variar solo a través del tiempo debido a circunstancias que no tienen relación con volúmenes de producción.



- Costos Mixtos: Estos costos tienen las características de fijos y variables. Existen 2 tipos de costos mixtos: costos semi-variables y costos escalonados
  - Costos semi-variables: Aquí se pueden encontrar costos que tienen una mezcla de costos variables y costos fijos. Esto quiere decir, que estos costos constan de una parte variable y de una parte fija. Tales como la cuenta del teléfono que consta de una parte fija y otra variable. Para efectos de la empresa estos costos siempre se pueden separar y seguir considerando la parte variable como costo variable y la parte fija como costos fijos.



- Costos semi-fijos o escalonados: Son aquellos que tienden a mantenerse constante hasta un cierto volumen de producción o actividad, pero posteriormente varían bruscamente, para seguir siendo fijos hasta un próximo nivel de actividad y así sucesivamente. Para efectos de trabajar con estos costos semi-fijos, estos siempre se pueden considerar como fijos, ya que conociendo el rango de actividad donde trabaja la empresa, se consideran en su totalidad como costo fijo.





- **Según la capacidad para Asociarlos:** Un costo puede considerarse directo o indirecto según la capacidad de la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes, departamentos, centros de costos, o actividad de la empresa.
  - Costo Directo: Es un costo fácilmente identificable con un producto, departamento, centro de costo, o actividad de la empresa. Mientras mayor sea la identificación de un costo como directo a una determinada actividad, mayor será su control y facilidad de asignación.
  - Costo Indirecto: son aquellos comunes a diversos productos o áreas y, por lo tanto, no son fácilmente identificables con algún producto en particular, departamento, centro de costos o actividad. Corresponden también a aquellos que se reciben asignados de otros departamentos o de la planta general, sobre alguna base de prorrateo.
  
- **Según del departamento donde se incurrieron:** Un departamento es la principal división funcional de una empresa. El costeo por departamentos ayuda a la gerencia a controlar los costos indirectos y a medir el ingreso. En las empresas



manufactureras se encuentran los siguientes tipos de departamentos:

- Departamento de producción: Son aquellos donde se realiza la producción, y cuyos costos son fácilmente identificables con el departamento. Estos costos normalmente recaen en forma directa en el departamento y por ende a su producción.
  - Departamento de servicios: Son aquellos que son útiles para que la producción se realice normalmente, y por lo tanto, los costos de estos departamentos deben ser prorrateados o distribuidos entre los departamentos productivos, ya que si estos no existiesen, la producción no podría realizarse en forma óptima.
- 
- **Según la áreas funcionales:** Aquí los costos se clasifican de acuerdo a las funciones de la empresa. En general, en estos costos se establecen tres grandes subdivisiones:
    - Costos de producción: corresponden a costos aplicados a la elaboración de un producto, estos costos son inventariados,



y luego después de la venta se traspasan a gastos, a través del costo de ventas.

- Costos de administración y ventas: Son los costos necesarios para que se produzca la venta del servicio o producto y por la formulación de políticas y otros aspectos de administración general. Normalmente estos son considerados gastos en el mismo periodo en que se incurran.
  - Costos financieros: Están relacionados con la obtención de fondos para las operaciones de la empresa. Incluyen el costo de los intereses que la compañía debe pagar por los préstamos, así como el costo de otorgar crédito a los clientes.
- **Según el periodo que se comparan con el ingreso:** Aquí se clasifican los desembolsos, según cómo y cuando estos afectan al estado de resultados.

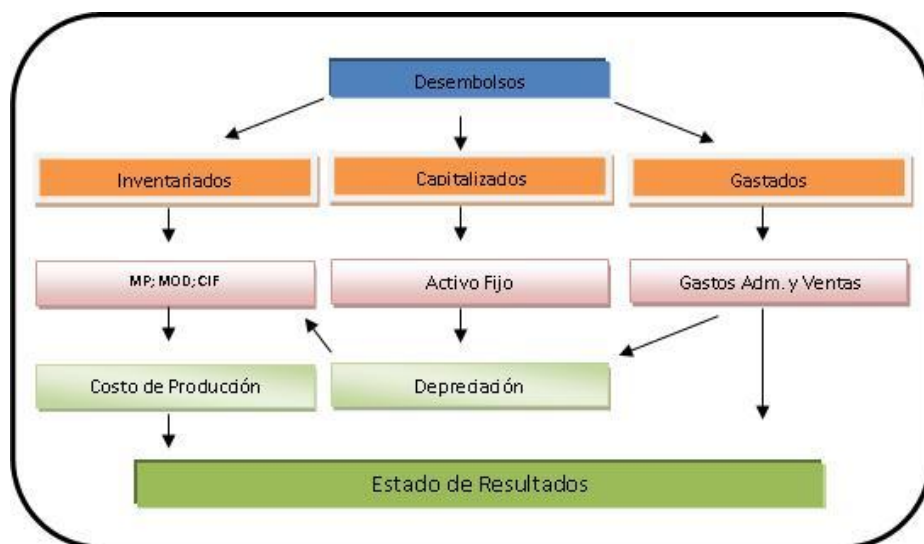
Hay algunos desembolsos que son gastados en el mismo periodo en que se incurren, estos son, normalmente, desembolsos que no corresponden a producción, y se denominan de No producción. Algunos de estos son desembolsos de publicidad, sueldos y comisiones del personal de ventas, y en general, todos los que



corresponden a gastos de administración y ventas. Estos pasan al estado de resultados como gastos del período.

Hay otros desembolsos que pueden capitalizarse como activos fijos o activos diferidos, y que pueden ser de producción como de No producción. Estos se deprecian y/o amortizan y son traspasados a gastos de administración y ventas, los que no correspondan a producción y son considerados gastos del periodo en el estado de resultados.

Hay otros desembolsos que pueden inventariarse, y corresponden a los de producción. Aquí se incluye la mano de obra directa, las materias primas y los costos indirectos de producción. Estos costos que se llevan a inventarios, solo son traspasados al estado de resultados en el momento de la venta bajo el rubro de costo de ventas.





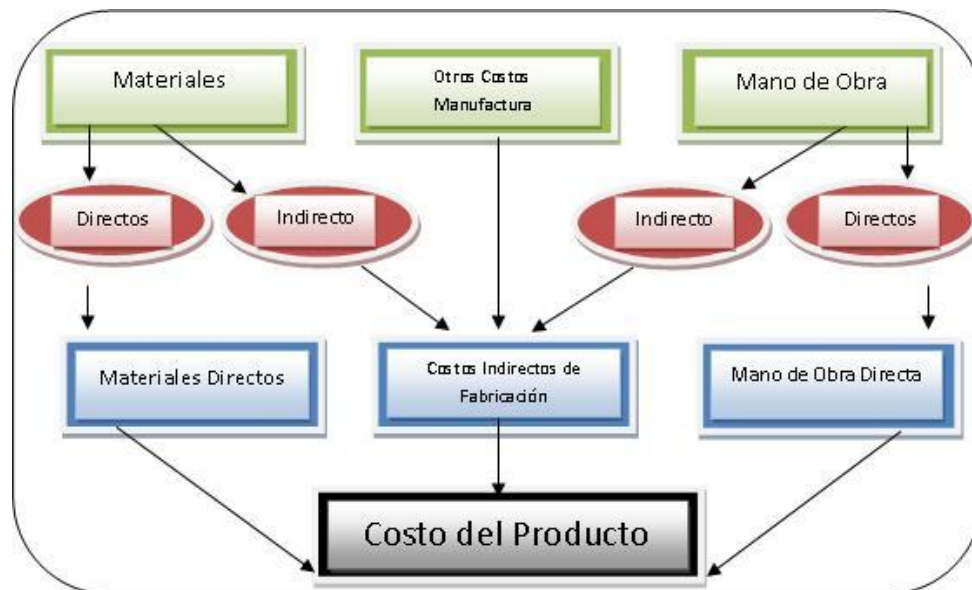
- **Según la naturaleza del proceso productivo**

- **Costos por ordenes especificas:**

- Los productos son heterogéneos.
- Se fabrica a pedido del cliente.
- El costo se acumula en hojas de costos.
- No importa el periodo de tiempo para el cálculo del costo unitario.

- **Costos por procesos:**

- Los productos son homogéneos.
- Se fabrica para *stock* y posterior venta.
- El costo se acumula en procesos productivos.
- Sí importa el periodo de tiempo para el cálculo del costo unitario.





### **III.- SISTEMAS DE COSTEO**

Partiendo de que la materia prima pasa de un proceso productivo a otro, hasta convertirse en producto terminado, el sistema de costeo debe clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le permita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos, puesto que la cifra del costo total suministra poca utilidad, al variar de un período a otro el volumen de producción. Esto sólo se puede alcanzar mediante el diseño de un sistema de costeo adecuado.

Los sistemas de costeo son subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al costo total de fabricación. La manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el costo unitario del producto.

Actualmente también se proponen a generar información para la mejora continua de las organizaciones, al respecto son definidos como:

“El conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la partida doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas”.



Otra Concepto seria:

“El conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control”.

- **Tipos.**

Existen sistemas de costeo los cuales han sido utilizados tradicionalmente como por ejemplo:

- **Sistema por órdenes específicas:** Son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.
- **Sistema por procesos:** Son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo;



los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo, por efecto acumulativo secuencial.

- **Sistemas de costeo históricos:** Son los que acumulan costos de producción reales, es decir, costos pasados o incurridos; lo cual puede realizarse en cada una las órdenes de trabajo o en cada una de las fases del proceso productivo.
- **Sistemas de costeo predeterminados:** Son los que funcionan a partir de costos calculados con anterioridad al proceso de fabricación, para ser comparados con los costos reales con el fin de verificar si lo incorporado a la producción ha sido utilizado eficientemente para un determinado nivel de producción, y tomar las medidas correctivas.
- **Sistemas de costeo absorbente:** Son los que consideran y acumulan todos los costos de producción, tanto costos fijos como costos variables, éstos son considerados como parte del valor de los productos elaborados, bajo la premisa que todos los costos son necesarios para fabricar un producto.
- **Sistemas de Costeo Variables:** Son los que consideran y acumulan sólo los costos variables como parte de los costos de los productos elaborados, por cuanto los costos fijos sólo representan



la capacidad para producir y vender independientemente que se fabrique.

Cuando las empresas se proponen a mejorar, en cuanto a productividad, eficacia en sus sistemas y diversificación de productos y servicios, los sistemas de costeo tradicionales se tornan obsoletos, dado que los mismos se limitan a determinar correctamente el costo de los productos, valorar inventarios, costear productos vendidos y calcular utilidades. Por ello se han desarrollado, en las últimas décadas, varios sistemas de costeo, los cuales acumulan los costos de tal manera que facilitan la adopción de medidas o acciones encaminadas a la continua mejora y a la reducción de los costos, los que detallare a continuación:

- **Sistema de costeo basado en actividades (ABC):** Este sistema se apoya en la diferenciación entre costos directos y costos indirectos, relacionando los últimos con las actividades que se realizan en la empresa. Las actividades se plantean de tal forma que los costos indirectos aparecen como directos a las actividades, desde donde se les traslada a los productos (objeto de costos), según la cantidad de actividades consumidas por cada objeto de costos. De esta manera, el costo final está conformado por los costos directos y por los costos asociados a ciertas actividades, consideradas como las que añaden valor a los productos.



- **Sistemas de costos de calidad:** Son los que cuantifican financieramente los costos de calidad de la organización agrupados en costos de cumplimiento y de no cumplimiento, para facilitar a la gerencia la selección de niveles de calidad que minimicen los costos de la misma.
- **Costeo por objetivo:** Es una técnica que parte de un precio meta y de un nivel de utilidad planeada, que determinan los costos en que debe incurrir la empresa por ofrecer dicho producto, costo meta ( $\text{Costo meta} = \text{Precio meta} - \text{Utilidad deseada}$ ). De esta manera se intenta ofrecer un producto de calidad y además ofrecer un precio que le asegure la demanda.
- **Sistema de costeo Kaizen:** Es una técnica que plantea actividades para el mejoramiento de las actividades y la reducción de costos, incluyendo cambios en la forma en la cual la empresa manufactura sus productos, esto lo hace mediante la proyección de costos a partir de las mejoras propuestas, las cuales deben ser alcanzadas tal como un control presupuestal.
- **Sistema de costeo backflus:** Es un sistema de contabilidad de costos condensado en el que no se registran los costos de producción incurridos a medida que la misma se traslada de una fase a otra, sino que los costos incurridos en los productos se registran cuando los mismos estén finalizados y/o vendidos.



#### **IV.- INVENTARIOS**

- **Concepto.**

Un inventario se define como aquel conjunto de bienes o existencias con los que cuenta una empresa para poder realizar transacciones, tanto de compra como de venta; así como también es posible someterlos a ciertos procesos de elaboración o modificación antes de comerciar con ellos. Estas transacciones de compra y venta deben realizarse en un período económico determinado.

- **Propósitos.**

Su función fundamental es proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, a través de la colocación de materias primas o insumos a disposición de quienes los requieran, en el momento indicado, evitando así, el aumento de costos de los mismos. Los inventarios deben permanecer en un ciclo constante de adaptación, por lo cual, la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

La gestión de los inventarios es de vital importancia, esto, debido principalmente al monto de inversión que requiere, así como la complejidad y grado de dificultad que implica una administración efectiva de los mismos y los costos implícitos que se desprenden de ellos.



Los objetivos que persigue el uso de inventarios son:

- ✓ Especificar la necesidad particular de artículos.
- ✓ Especificar la estructura de la compra.
- ✓ Ayudar a la independencia de las operaciones.
- ✓ Satisfacer las variaciones en la demanda de producción.
- ✓ Permitir flexibilidad en programas de producción.
- ✓ Proporcionar un margen de seguridad para variaciones en recepción de materias primas.
- ✓ Sacar provecho de las posibles oportunidades de ahorro que se generen en la negociación con los proveedores.
- ✓ Uso óptimo de la capacidad productiva.
- ✓ Determinar la secuencia óptima de operaciones.

- **Tipos.**

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, y varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por esto que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- **Inventarios de Materias Primas:** En toda actividad industrial se utiliza una gran cantidad de artículos y materiales, los cuales serán



sometidos a procesos para obtener un producto final. Los materiales que intervienen en mayor grado en la producción son considerados materia prima, ya que su aporte es de suma importancia para el producto final. Entonces, la materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

- **Inventarios de Productos en Proceso:** Está conformado por todos los artículos o elementos que se utilizan en un proceso de producción actual. Es decir, son productos parcialmente terminados o que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales les fue aplicado, en un momento determinado, labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción. Una de las características del Inventario de productos en proceso es que va aumentando su valor en la medida que va sufriendo transformaciones como consecuencia del proceso de producción.
- **Inventario de Mercancías:** Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, bien sea comercial o mercantil, los cuales son adquiridos para luego venderlos sin ser modificados. Asimismo, las mercancías que tengan otras características y estén sujetas a condiciones particulares se deben mostrar en cuentas separadas, tales como las mercancías en camino (las que han sido



compradas y no recibidas aún), las mercancías dadas en consignación o las mercancías pignoradas (aquellas que son propiedad de la empresa pero que han sido dadas a terceros en garantía de valor que ya ha sido recibido en efectivo u otros bienes).

- **Inventario de Productos Terminados:** Comprende este, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados, estos últimos han alcanzado su grado de terminación total y todavía no han sido vendidos. El nivel de inventario de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel esta dado por la demanda.
- **Inventario de Suministros de Fábrica:** Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. En el inventario de materiales y suministros se incluye:
  - Materias primas secundarias: sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo para la industria cervecera es, sales para tratamiento de agua.
  - Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las



operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran significación.

- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos

- **Sistemas o modelos.**

Se refieren a un conjunto de políticas y controles que supervisa y administra los niveles de inventario:

- ✓ Valor de Niveles de Seguridad.
- ✓ Periodicidad del reabastecimiento de insumos o materias primas.
- ✓ Volumen de los abastecimientos.
- ✓ Decisiones específicas de compra.

Los inventarios incluyen todo tipo de insumos:

- ✓ Humanos
- ✓ Equipos
- ✓ Financieros
- ✓ Energéticos
- ✓ Materias primas
- ✓ Tecnológicas.

La elección de los tipos de inventario y artículos que en ellos se contengan, así como las políticas de cuantía, abastecimiento y distribución de los mismos, depende exclusivamente de cada organización. Sin Embargo, lo que es indiscutible, es que los



inventarios representan un alto porcentaje de los activos en el balance, entonces si desde el punto de vista financiero reconocemos esta realidad y no hacemos nada con el objeto de mejorar su manejo, podemos estar perdiendo una gran oportunidad de tomar corrección y recaudos, en virtud de obtener resultados auspiciosos para las organizaciones.

A continuación se mencionara los sistemas de inventario más relevantes para nuestro estudio:

- **Clasificación ABC:** Cada empresa utiliza diferentes productos, cada uno de ellos con sus propias características, por lo tanto, cada uno de ellos necesita de un manejo particular, dependiendo de su importancia en los procesos de producción y de las posibilidades de adquisición de ellos. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera, es una visión limitada de la realidad, que implica desgaste y sobrecostos innecesarios.

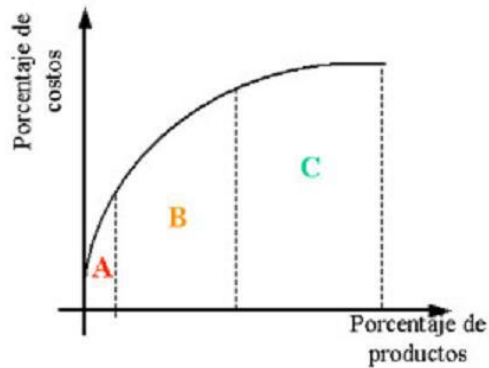
El análisis ABC es una manera de clasificar los productos de acuerdo a criterios preestablecidos, la mayor parte de los textos que manejan este tema, toman como criterio el valor de los inventarios y dan porcentajes relativamente arbitrarios para hacer esta clasificación. Por ejemplo, el 10% de los productos representan el 60% de las compras de la empresa por lo tanto esta es la zona A, un 40% de los productos el 30%, que serian los que



están ubicados en la zona B, el resto (50% de los productos y 10% de las compras) son productos C.

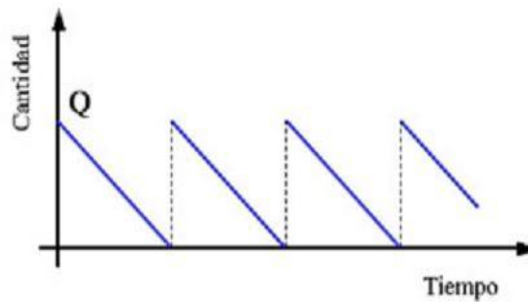
Los valores anteriores son arbitrarios, cada empresa tiene sus particularidades, si se decide utilizar este criterio se debe ser consciente de las realidades de su empresa. Corresponde pensar no solo en los costos, además es importante ver otros criterios, lo que sin duda es la principal dificultad de este sistema. Es innegable, sin embargo que un pequeño porcentaje de productos, desde cualquier criterio, es indispensable para el funcionamiento de la empresa y/o para mejorar su rentabilidad, estos serían clasificados como productos A típicos, y de acuerdo a este punto de vista se van seleccionando los productos de las demás zonas; si uno considera oportuno podría pensarse en la posibilidad de agregar una zona D, para productos realmente intrascendentes y de costo muy bajo.

La siguiente gráfica nos da una visión de la clasificación ABC, los productos de la zona A deben cargar sobre sí un control muy fuerte, ya que esta es la clave del sistema ABC, y a medida que se alejen los productos de esta zona, los modelos puedan ser más flexibles; esto no quiere decir que se descuide el control físico de los inventarios, sino que dada su importancia para la organización, no es necesario que se invierta demasiado recursos en su control.



- **Modelo de cantidad económica de pedido:** Este modelo parte de una serie de supuestos fuertes, los cuales se van suavizando a medida que se avanza en la teoría. Los supuestos sobre los que este modelo se construye son:
  - La demanda se conoce con certidumbre y es constante.
  - Los costos relacionados con el modelo permanecen constantes.
  - La cantidad de pedido por orden es la misma.
  - El pedido se recibe en el momento que se ordena.
  - El inventario se restablece en el momento en que se agota.
  - El proveedor nos surte las cantidades solicitadas en un solo lote.
  - Se considera un horizonte infinito y continuo en el tiempo.

El comportamiento de este modelo se aprecia fácilmente en la siguiente gráfica:



Para poder tomar una decisión sobre la cantidad de pedido, el número de pedidos en el periodo, el tiempo entre pedidos y conocer el valor asociado con estas decisiones es necesario conocer los siguientes datos:

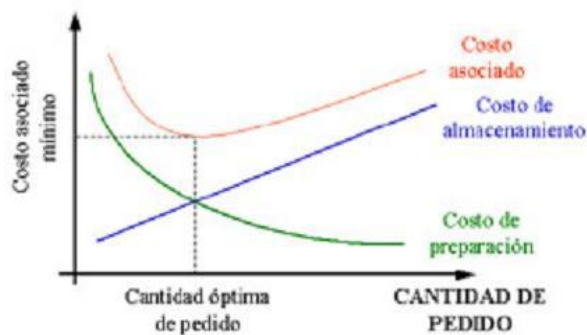
- Demanda: Normalmente se trabaja anual, aunque el modelo permite otros manejos, se calcula a partir de los presupuestos de la empresa.
- Costo de pedido: Este se genera cada vez que la compañía efectúa una compra. Dentro del cálculo se debe tomar en cuenta desde el tiempo que se toma para efectuar el pedido, hasta los gastos de transporte y recepción de la mercancía, sin olvidar incluir los gastos administrativos pertinentes al pago de la factura.
- Costo de mantenimiento: Este nos indica cuánto vale tener la unidad de inventario en bodega, debe tenerse en cuenta desde el costo del dinero, los seguros, el almacenamiento hasta el del personal que maneja los inventarios. Este costo



se debe dar en la misma unidad de tiempo en que se estima la demanda.

La parte compleja del modelo es precisamente la definición de los costos anteriores. Si se calculan objetivamente, el modelo da resultados válidos, así no sean absolutamente exactos, ya que el objetivo del modelo no es minimizar uno de estos costos (poseen comportamiento inverso y en caso de minimizar uno de ellos, el otro aumenta, por lo que los costos asociados serán más altos) lo importante es minimizar la suma de los costos de pedir y de mantener, lo que se conoce con el nombre de costo asociado.

En la siguiente gráfica podremos observar como dicho costo en los valores cercanos al mínimo, no cambia considerablemente, sin embargo si nos alejamos de este los costos pueden incrementarse de forma importante, por lo que la idea consiste en pedir un valor muy cercano a la cantidad económica de pedido.





- **Modelo de Inventarios *Just in Time* (JIT):** Tiene por finalidad disminuir la inversión en almacenes y en los procesos productivos. El ideal de JIT es cero inventarios. Implica una gran coordinación con proveedores. Lo que se trata es evitar pérdidas por sobreinversión en inventarios y por obsolescencia de materias primas, refacciones y desperdicios.

JIT es una filosofía que rige las operaciones de una organización, promueve el mejoramiento continuo para así obtener la máxima eficiencia y eliminar el gasto excesivo de cualquier forma en todas las áreas de la organización, sus proveedores y clientes.

Una aplicación exitosa del modelo JIT requiere un previo acuerdo entre compañías. Este acuerdo debe estar basado en una estrategia integradora que refuerce la cooperación entre comprador y proveedor, que promueva los aspectos críticos que elevan

- Competitividad
- Calidad
- Flexibilidad
- Know-how
- Bajos costos
- Entrega asegurada, etc.

Y de esta forma se obtengan interesantes beneficios para ambos, el proveedor y su cliente.



## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL TRABAJO

#### I.- FUNCIONES DESARROLLADAS

Las funciones realizadas en la práctica profesional en Restaurant Bote Salvavidas, abordaron aspectos operativos de control y costos vinculados al departamento de operaciones.

Dentro de las labores encomendadas y realizadas se encuentran:

- **Confección de inventarios:** El inventario es confeccionado el primer día de cada mes, antes que comiencen las operaciones regulares de la jornada laboral, esto en función de conocer la cuantía de insumos existentes al final del mes en las bodegas y como forma de corroborar que la información que contienen las distintas tarjetas de existencias sea real y precisa.

El método tradicional de confección de inventarios es el conteo físico de todas las mercaderías, las cuales se registran en un libro auxiliar. Cabe señalar que debido a la gran variedad de mercancías y la naturaleza de las mismas, estas son medibles en kilos o gramos, litros, porciones, unidades, etc.



Luego, las anotaciones registradas en el libro auxiliar se traspasan a una planilla de cálculos, para luego asociarles un valor unitario, información necesaria para reflejar el importe total por cada artículo.

El resultado obtenido a partir de esta planilla, se puede utilizar en el ejercicio mensual que concluyó y además en el ejercicio que acaba de comenzar, según la perspectiva con que se mire y según corresponda. Desde la perspectiva que concluyó, el conteo de mercancías y su posterior valuación es denominado inventario final y refleja la cantidad de mercaderías que no fueron utilizadas en el ejercicio mensual que se termina.

Por otra parte, para el periodo que se inicia, el resultado de la valoración de este inventario se denomina inventario inicial y nos señala qué mercaderías y en qué cantidad se posee para afrontar el nuevo periodo productivo.

- **Valorización de Inventarios:** Tal como se señaló anteriormente, después del conteo manual de las distintas mercaderías es necesario valorizar dicha información, lo cual se realiza mediante la introducción de los datos en una planilla de cálculos. En dicha planilla, se individualizan los artículos por:
  - Nombre
  - Unidad de medida
  - Cantidad
  - Valor Unitario y Valor Total



Cada ítem se encuentra agrupado según su naturaleza, es por esto que dentro de la planilla de valorización de inventario podremos encontrar una serie de subtotales, los cuales se encuentran agrupados por rubros. Así, podemos indicar que existen subtotales de abarrotos, pescados y mariscos, vinos y licores, etc.

Además de la información elaborada en la bodega del restaurant, los distintos departamentos (Cocina Caliente, Cocina Fría, Bar y Comedor) entregan información respecto a sus propios inventarios, los cuales deben ser traspasados a la planilla para ser valorizados.

A continuación se presenta una gráfica ilustrativa

	A	B	C	D	E
3	<b>Inventario Valorizado Bodega Abril de 2010</b>				
4					
5					
6	Abarrotos				
7	Producto	Unidad	EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	TOTAL VALORIZADO
8	Aceite	Litro	10	\$ 1.203	\$ 12.034
9	Aceite de Olivas	Litro	5	\$ 3.647	\$ 18.237
10	Arroz	Kilo	17	\$ 892	\$ 15.156
11	Arvejas	Kilo	4,5	\$ 1.272	\$ 5.724
12	Azucar	Kilo	7	\$ 510	\$ 3.570
13	Castañas en Almibar	Frasco	3	\$ 2.980	\$ 8.940
14	Crema de Choclos	Tarro	1	\$ 2.500	\$ 2.500
15	Café	Kilo	7	\$ 16.275	\$ 113.925
16	Dulce de Alcaiyotas	Frasco	1	\$ 2.000	\$ 2.000
17	Duraznos en Conserva	Tarro	11	\$ 999	\$ 10.987
18	Fondo de Alcachofa	Frasco	6	\$ 1.874	\$ 11.247
19	Harina	kilo	34	\$ 333	\$ 11.326
20	Hielo	Bolsa	4	\$ 256	\$ 1.023
21	Jalea	Paquete	1	\$ 1.990	\$ 1.990
22	Ketchup	kilo	2	\$ 890	\$ 1.780
23	Maicena	Kilo	2	\$ 1.225	\$ 2.450
24	Mermelada	Sobre	4	\$ 288	\$ 1.154
25	<b>Total Inventario Valorizado de Abarrotos</b>				<b>\$ 224.041</b>



- **Actualización y Control de tarjetas de existencia:** Éstas, son utilizadas para llevar el orden y el control de las distintas mercancías. Las tarjetas de existencia se confeccionan individualmente para cada producto y en ellas se reflejan las distintas modificaciones que sufre su *stock*.

La estructura de una tarjeta de existencias es la siguiente: como primer dato, es necesario individualizar la fecha de la operación, esto es, el momento real en el cual las mercaderías sufrieron algún tipo de variación. Además, se debe registrar una breve glosa referenciando el ánimo de la variación. A continuación se registra la cuantía de la operación y el nuevo saldo resultante. La siguiente columna refleja la misma transacción, pero esta vez en valores monetarios. Finalmente, se calcula el precio promedio ponderado (PPP), el cual se obtiene dividiendo la cantidad total valorizada, con el saldo de productos inventariados.

A continuación un ejemplo de tarjeta de existencias:

Fecha	Detalle	\$Costo	Unidades			Valores			PPP
			Entrada	Salida	Saldo	Entrada	Salida	Saldo	



- **Elaboración de resultados de costos:** A partir de la información recopilada en los pasos anteriores se puede elaborar una muy básica estructura de costos, las cuales deben ser complementadas con informes que son proporcionados por la caja central del restaurant. El primero de ellos y de mayor importancia es el informe de ventas, a continuación una grafica de apoyo:

INFORME DE VENTAS RESTAURANT BOTE SALVAVIDAS					
Fecha:	xx-xx-xx				
CONCEPTO	Ventas Diarias	Acumulado Mes	Acumulado Mes Anterior	Acumulado Mes Año Anterior	Dif % 10/09
Paxs	1.184.622	1.184.622	648.513	1.559.202	- 24,02
Turismo	-	-	-	278.908	- 100,00
Empresas	-	-	181.134	21.933	- 100,00
Eventos	-	-	-	-	-
Promociones	451.763	451.763	180.319	84.206	436,50
Voluntarios	1.235	1.235	47.798	103.420	- 98,81
<b>Total Almuerzo</b>	<b>1.637.620</b>	<b>1.637.620</b>	<b>1.057.765</b>	<b>2.047.668</b>	- 20,03
Paxs	-	-	126.303	-	-
Turismo	-	-	-	-	-
Empresas	-	-	-	-	-
Eventos	-	-	-	-	-
Promociones	-	-	31.103	-	-
Voluntarios	-	-	63.924	-	-
<b>Total Cena</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>221.330</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Venta Total Neta</b>	<b>1.637.620</b>	<b>1.637.620</b>	<b>1.279.095</b>	<b>2.047.668</b>	- 20,03
Iva	311.148	311.148	243.028	389.057	-
<b>Total</b>	<b>1.948.768</b>	<b>1.948.768</b>	<b>1.522.123</b>	<b>2.436.725</b>	
<b>Interno</b>					
Comestibles	1.335.629	1.335.629			
Licores-Bebidas	216.193	216.193			
Vinos	85.798	85.798			
<b>Total</b>	<b>1.637.620</b>	<b>1.637.620</b>			

Este informe nos entrega datos de suma importancia, ya que en él se detallan los ingresos diarios, individualizando el concepto de venta por el cual fueron recaudados. Además de la información diaria, nos entrega el



total acumulado para el mes en las distintas materias y finalmente la suma de los mismos, entregando así la estadística de venta total acumulada. Además de información referente al periodo actual de las operaciones, nos entrega estadísticas relacionadas al mes anterior y al mismo mes, pero del año anterior. Finalmente agrupa los totales de venta por rubro:

- **Comestibles y Bebestibles:** Venta correspondiente a productos elaborados en el restaurant.
- **Vinos:** Venta correspondiente a la venta de productos terminados.

El otro informe elaborado por caja y que nos permite confeccionar un resultado de costos es denominado registro de vales internos, y nos entrega información referente a los consumos internos de productos producidos durante el periodo, independiente de su finalidad. A continuación se exhibirá una gráfica de éste:

Registro de Vales Internos					
			Fecha:	jueves, 01 de abril de 2010	
		Códigos			
1	Administración				
2	Tour				
2	Atención Casa				
2	Eventos				
3	Cuartel				
4	Directorio				
Detalle de Consumos					
Número	Cod	Ejecutivo	Comestibles	Vibeli	Total
	1	administración	137.900	43.900	181.800
	2	guías tour	78.650	12.500	91.150
	2	atención casa	11.900	225.000	236.900
	3	cuartelero	216.000	-	216.000
	4	directorio	261.350	58.500	319.850
<b>Totales Brutos</b>			705.800	339.900	1.045.700
					1.045.700
<b>Totales Netos</b>			593.109	285.630	878.739
					878.739



El primer paso para elaborar una estructura de costos es determinar los consumos totales del periodo, lográndose a partir de la siguiente fórmula:

$$(\text{Inventario Inicial} + \text{Compras}) - \text{Inventario Final} = \text{Consumos Totales}$$

De esta forma y apegándonos al método de absorción, podemos obtener a groso modo, el valor total de lo que se gastó en mercaderías para producir la venta mensual. Y si se quiere obtener un porcentaje de costos, utilizamos los datos entregados por la caja central y se manifiesta de la siguiente forma:

$$\frac{((\text{Consumos Totales} - \text{Consumos Internos}) \times 100) / \text{Ventas Netas Mensuales}}{100} = \% \text{ de costo sobre la venta.}$$

## **II.- PROBLEMAS DETECTADOS**

Los principales problemas encontrados radican principalmente en la forma anticuada de llevar un asunto tan importante como lo es el control de costos y existencias. Si bien es cierto existe un método de tratamiento de costos, este sistema está obsoleto dentro de los métodos actuales y posee deficiencias que se detallarán a continuación:



- Es muy difícil llevar métodos de control adecuados, dado que la utilización de un método manual implica que sus características lo hacen muy difícil de revisar, y eventualmente, sería necesario revisar uno a uno las tarjetas de existencia, lo cual claramente implica un gasto importante de tiempo.
- Es ineficiente desde el punto de vista práctico ya que es casi imposible conocer día a día de qué forma están distribuidas las inversiones en inventarios, y para poder conocerla, se tendría que crear un libro auxiliar que agrupara las mercaderías por grupos o rubros.
- Implica tener a un individuo que se preocupe de actualizar y mantener las anotaciones de las distintas existencias y libros auxiliares, lo cual, es un gasto asociado que se podría suprimir.
- Dificulta la toma de decisiones en materias de costos, ya que éstos se abordan de manera muy superficial y arbitraria.

### **III.- SOLUCIONES Y ACCIONES PROPUESTAS**

En la actividad gastronómica los costos juegan un rol fundamental respecto a la venta del producto. La actividad es determinada por el escaso ciclo de vida de los



productos involucrados en la operación, lo cual le otorga características especiales en relación a su control. Además, la naturaleza de algunos insumos, hace que estos necesiten de procesos de transformación antes de ser inventariados, por ejemplo, los costos en que se incurre en la compra de un pescado no son los definitivos, ya que éste al tener una procedencia natural debe ser sometido a procesos de limpieza, por lo cual, implícitamente ocasiona mermas. De allí se desprende que el tratamiento de los distintos productos del inventario sea diferenciado y no único para todos. Se pueden diferenciar sistemas bien marcados en lo que se refiere a los siguientes ítems, frutas, verduras o pan, dado su carácter perecedero se puede aplicar el sistema *Just in Time*.

Dentro de un establecimiento gastronómico, por más pequeño que sea, hay una cantidad de costos importantes que se producen más allá de la venta o no de los productos, por el sólo hecho de su funcionamiento. 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 subir los precios de sus respectivas cartas, lo que puede terminar por llevarlos al fracaso.

El conocer los costos de todos los productos a vender, va a permitir manejar los rangos de utilidad que ellos aportan a la venta, de ahí la importancia de confeccionar recetas estándar, las cuales nos ayudaran a tomar una decisión más acertada de los productos que deben estar a disposición del público y los que no.

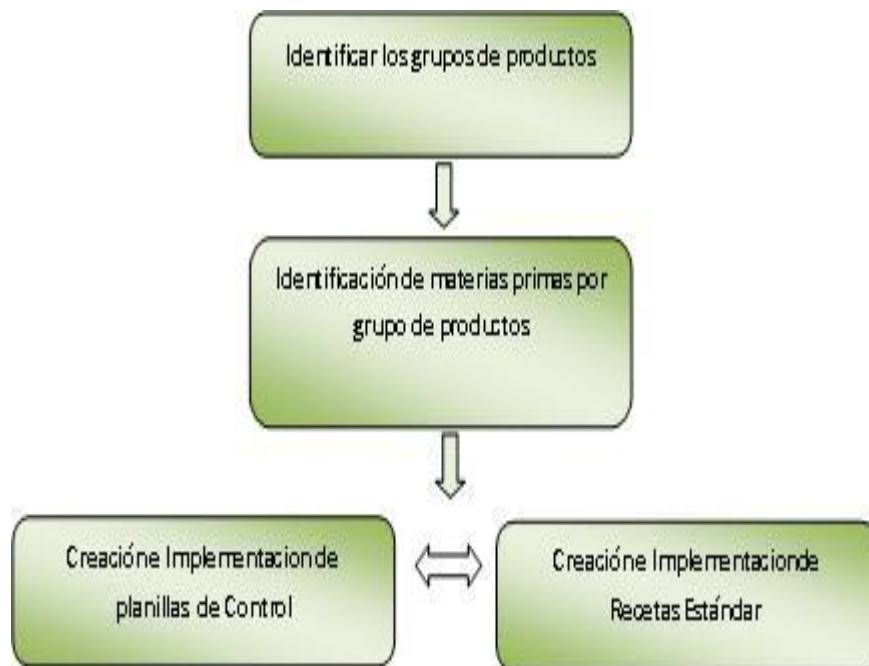
La premisa entonces, es confeccionar una variedad de platos que no encarezca la carta y además sea atractiva para el cliente.



De allí la importancia de diseñar un Sistema de Costos acorde a cada establecimiento en particular que responda a las necesidades propias de ese establecimiento, la cultura organizacional de sus empleados y la capacidad de dirección de sus dueños.

La propuesta, por lo tanto es la creación de un sistema de control de costos e inventarios de materias primas para el Restaurant Bote Salvavidas, en la cual se podrán automatizar los procesos de mantenimiento de inventarios y a su vez, esclarecerá la distribución de los distintos productos dentro de cada uno de los departamentos conociendo la cuantía de la entrega, la fecha de la misma y el importe monetario que la misma represente

La metodología empleada es la que se detalla a continuación:





- **Metodología de Trabajo**

- **Grupos de productos:** Los productos se dividen en los siguientes grupos:

- Abarrotes.
- Bebidas.
- Carnes, Aves y Cecinas.
- Cervezas.
- Existencias menores.
- Frutas y Verduras.
- Lácteos y Huevos.
- Licores.
- Masas y Repostería.
- Materiales de escritorio.
- Pescados y Mariscos.
- Productos de aseo.
- Servicios, uniformes y  
mantención.
- Vinos.

- **Identificación de materias primas:** Las materias primas a controlar en el Sistema de Control de Costos del Restaurant se encuentran divididas y subordinados bajo los patrones que establecen la naturaleza de las mismas, por ejemplo en el rubro de abarrotes se agruparan todos los productos de consumo habitual, principalmente productos enlatados o envasados.



• **Creación e implementación de planillas de Control:**

- Ingresos de mercadería: En esta planilla se ingresan las cantidades de materias primas que son comprados diariamente por el departamento de adquisiciones. En el caso de existir un inventario final, éste se toma como inventario inicial para el mes siguiente. Se ingresa el valor unitario de costo y la cantidad comprada. A continuación, una gráfica de la planilla correspondiente:

Ingreso de Mercaderías								
					<a href="#">Carnes</a>	<a href="#">Frutas</a>	<a href="#">Vinos</a>	<a href="#">Escritorio</a>
					<a href="#">Pescado</a>	<a href="#">Lacteos</a>	<a href="#">Bebidas</a>	<a href="#">Exist Menores</a>
					<a href="#">Pan</a>	<a href="#">Licores</a>	<a href="#">Aseo</a>	<a href="#">Servicios</a>
Abarrotes	Unidad	Inventario Inicial			Día 1		Día 2	
Producto		Cant	V Unit	Total	Cant	Valor Unit	Cant	Valor Unit
Aceite	Bot	-	-	-	-	-	-	-
Aceite de Olivas	litro	-	-	-	-	-	-	-
Aceitunas	kilo	-	-	-	-	-	-	-
Aceto Balsamico	Unidad	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color	Sobre	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color Kilo	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Aji Diaguitas	Bot	-	-	-	-	-	-	-
Aji en Pasta	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Aji Salsa	Fco	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Unidad	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Ali de Color polvo	Sobre	-	-	-	-	-	-	-
Aliño Completo	Sobre	-	-	-	-	-	-	-
Almendras 200Grms	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-
Alusa Foil	Unidad	-	-	-	-	-	-	-
Anchoas	Lata	-	-	-	-	-	-	-
Arborio Arroz	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Arroz	kilo	-	-	-	-	-	-	-
Arvejar Partidas	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Arvejas	Kilo	-	-	-	-	-	-	-
Atun	tarro	-	-	-	-	-	-	-
Avellanas	Unidad	-	-	-	-	-	-	-
Azucar	kilo	-	-	-	-	-	-	-
Azucar Flor	kilo	-	-	-	-	-	-	-
Bombillas	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-
Café	kilo	-	-	-	-	-	-	-
Café	tarro	-	-	-	-	-	-	-
Café Descafeinado	Sobre	-	-	-	-	-	-	-
Caldo Maggi	Unidad	-	-	-	-	-	-	-
Canela Molida	Pqte	-	-	-	-	-	-	-
Carbon	Kilo	-	-	-	-	-	-	-



- Salidas de mercadería: Los distintos departamentos (Cocina Cliente, Cocina Fría, Bar, Comedor y Administración) solicitan los productos a la bodega a través de un documento que se llama salidas de Bodega, el cual detalla el nombre de la persona solicitante, de la persona que entrega los artículos solicitados y receptor de los mismos. En este documento se especifican las cantidades solicitadas y las cantidades efectivamente entregadas. Las cantidades efectivamente entregadas se rebajan automáticamente del inventario por medio del ingreso de dichas cantidades en esta planilla. Estos procedimientos se hacen diariamente.

Gracias a que esta planilla se encuentra vinculada al inventario actualizado y sus respectivos precios, el sistema le asigna automáticamente el valor total correspondiente a los productos entregados.



Salida de Mercaderías												
Producto	Unidad	Verific	Día 1									
			Cocina Caliente		Cocina Fria		Bar		Comedor		Administración	
Abarrotes			Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
Acete	Bot		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acete de Olivas	litro		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acetunas	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aceto Balsamico	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color	Sobre		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color Kilo	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Diaguilas	Bot		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji en Pasta	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Salsa	Fco		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ali de Color polvo	Sobre		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aliño Completo	Sobre		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Almendras 200Grms	Bolsa		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alusa Foil	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anchoas	Lata		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbono Arroz	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arroz	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arvejar Partidas	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arvejas	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atun	tarro		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avellanas	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Azucar	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Azucar Flor	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bombillas	Bolsa		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café	tarro		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café Descafeinado	Sobre		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caldo Maggi	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canela Molida	Pqte		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carbon	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castañas en Almibar	litro		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chocol Coctel	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chocolate Polvo	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobertura Chocolate	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coco Rallado	Bolsa		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comino	Bolsa		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Choclos	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Esparragos	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Mariscos	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Verduras	Kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Curry	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dulce de Alcaçotas	kilo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Duraznos en Conserva	Unidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- Movimientos de mercadería: Mediante formulas y tomando como base los datos ingresados, se genera un cardex o tarjeta de existencias de cada mercadería ingresada. Éste, permite conocer de forma actualizada la cantidad de mercadería existente en bodegas, gracias a que se actualiza automáticamente en la medida que existan movimientos en las planillas de ingresos de mercadería y la de salidas de mercaderías.



El sistema de tarjetas de inventario automática funciona de la siguiente forma: mientras existan movimientos de mercaderías, éstas se suman o restan, según corresponda al inventario inicial, lo cual genera un nuevo saldo con un nuevo valor unitario, dependiendo si hubo cambio de precio en el costo, bajo el criterio de valorización de salidas de inventarios denominado precio promedio ponderado (PPP).

Movimiento de Mercaderías													
		Pescados		Frutas	Licores	Bebidas	Escritorio	2-3	6-7	10-11	14-15		
		Carnes	Pan	Lacteos	Vinos	Aseo	Exist Menores	4-5	8-9	12-13			
		Inventario Inicial			Entradas		Nuevo Saldo			Salidas a Deptos.		Saldo Final Dia	
		Cant	V Unit	Total	Cant	V Unit	S-Total	S-Total	Nuevo	En	En	En	En
Producto	Unidad						Unidad	Valor	V Unit	Unidad	Valor	Unidad	Valor
Aceite	Bot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aceite de Olivas	litro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aceitunas	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aceto Balsamico	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color	Sobre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Color Kilo	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Diaguitas	Bot	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji en Pasta	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aji Salsa	Fco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alcaparras	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ali de Color polvo	Sobre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aliño Completo	Sobre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Almendras 200Grms	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alusa Foil	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anchoas	Lata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arborio Arroz	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arroz	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arvejar Partidas	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arvejas	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atun	tarro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avellanas	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Azucar	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Azucar Flor	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bombillas	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café	tarro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Café Descafeinado	Sobre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caldo Maggi	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Canela Molida	Pqte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carbon	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castañas en Almibar	litro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Choclo Coctel	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chocolate Polvo	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobertura Chocolate	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coco Rallado	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comino	Bolsa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Choclos	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Esparragos	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Mariscos	Unidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crema de Verduras	Kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Curry	kilo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



- Existencia de mercaderías: Nos entrega información referente a las existencias disponibles en bodega. Es un resumen de la planilla de movimientos de mercadería, ya que en ésta se individualiza únicamente la cantidad de unidades en existencia, su valor unitario ponderado y su precio total. Se actualiza automáticamente en la medida que existan movimientos en las planillas anteriores.

Existencia de Mercaderías						
Viernes, 15 de Octubre de 2010		<a href="#">Pescados</a>	<a href="#">Frutas</a>	<a href="#">Licores</a>	<a href="#">Bebidas</a>	<a href="#">Escritorio</a>
		<a href="#">Carnes</a>	<a href="#">Pan</a>	<a href="#">Lacteos</a>	<a href="#">Vinos</a>	<a href="#">Aseo</a>
						<a href="#">Exist Men</a>
						1
Abarrotes		EXISTENCIA	VALOR UNITARIO	TOTAL VALORIZADO		
Producto	Unidad					
Aceite	Bot	0	-	-	-	
Aceite de Olivas	litro	0	-	-	-	
Aceitunas	kilo	0	-	-	-	
Aceto Balsamico	Unidad	0	-	-	-	
Aji Color	Sobre	0	-	-	-	
Aji Color Kilo	Kilo	0	-	-	-	
Aji Diaguitas	Bot	0	-	-	-	
Aji en Pasta	Kilo	0	-	-	-	
Aji Salsa	Fco	0	-	-	-	
Alcaparras	Unidad	0	-	-	-	
Alcaparras	Kilo	0	-	-	-	
Ali de Color polvo	Sobre	0	-	-	-	
Aliño Completo	Sobre	0	-	-	-	
Almendras 200Grms	Bolsa	0	-	-	-	
Alusa Foil	Unidad	0	-	-	-	
Anchoas	Lata	0	-	-	-	
Arborio Arroz	Kilo	0	-	-	-	
Arroz	kilo	0	-	-	-	
Arvejar Partidas	Kilo	0	-	-	-	
Arvejas	Unidad	0	-	-	-	
Atun	kilo	0	-	-	-	
Avellanas	kilo	0	-	-	-	
Azucar	Bolsa	0	-	-	-	
Azucar Flor	kilo	0	-	-	-	
Bombillas	tarro	0	-	-	-	
Café	Sobre	0	-	-	-	
Café	Unidad	0	-	-	-	
Café Descafeinado	Pqte	0	-	-	-	
Caldo Maggi	Kilo	0	-	-	-	
Canela Molida	litro	0	-	-	-	
Carbon	Unidad	0	-	-	-	



- Detalle de servicios, uniformes y mantención: Nos muestra los gastos involucrados en la producción. Se actualiza automáticamente en la medida que existan movimientos en la planilla de ingresos de mercadería.

<b>Detalle de Servicios, Uniformes y Mantención</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Existencia</b>
Agua Potable	Servic.	-	-	-
Arriendo Cafetera	Varios	-	-	-
Arriendo Inmueble	Varios	-	-	-
Arriendo Para Eventos	Varios	-	-	-
Botiquin	0	-	-	-
Calzado	Unidad	-	-	-
Comisiones Transbank	Servic.	-	-	-
Electricidad	Servic.	-	-	-
Fumigación	Servic.	-	-	-
Gas	Litro	-	-	-
Implementos de Cocina	Varios	-	-	-
Lavanderia	Varios	-	-	-
Mantención	Varios	-	-	-
Materiales de construcción	Varios	-	-	-
Publicidad	Unidad	-	-	-
Ropa de trabajo cocina	Varios	-	-	-
Sistema Contable	Unidad	-	-	-
Tela Uniformes	Metros	-	-	-
Teléfonos	Servic.	-	-	-
Vasos	Servic.	-	-	-
Vidrieria	Servic.	-	-	-

- Salida de mercaderías diarias por departamento: Ésta es un resumen de la planilla de salidas de mercaderías. Nos muestra la valorización diaria de los pedidos surgidos de los distintos departamentos por grupos de productos. Además, nos entrega un resumen con los subtotales divididos en comestibles, bebestibles, otras existencias y el total de mercaderías. Se actualiza automáticamente en la



medida que existan movimientos en las planillas de ingresos y salidas de mercaderías.

Salida de Mercaderías Diarias por Departamento (En Pesos)							
Abarrotes		Cocina				Total del	
Dia	Caliente	Fria	Bar	Comedor	Administrac	Dia	
1	-	-	-	-	-	-	Carnes
2	-	-	-	-	-	-	Pescados
3	-	-	-	-	-	-	Pan
4	-	-	-	-	-	-	Frutas
5	-	-	-	-	-	-	Lacteos
6	-	-	-	-	-	-	Comestibles
7	-	-	-	-	-	-	Licores
8	-	-	-	-	-	-	Vinos
9	-	-	-	-	-	-	Bebidas
10	-	-	-	-	-	-	Vibeli
11	-	-	-	-	-	-	Aseo
12	-	-	-	-	-	-	Escritorio
13	-	-	-	-	-	-	Ex Menores
14	-	-	-	-	-	-	Ot.Existenc
15	-	-	-	-	-	-	Total
16	-	-	-	-	-	-	
17	-	-	-	-	-	-	
18	-	-	-	-	-	-	
19	-	-	-	-	-	-	
20	-	-	-	-	-	-	
21	-	-	-	-	-	-	
22	-	-	-	-	-	-	
23	-	-	-	-	-	-	
24	-	-	-	-	-	-	
25	-	-	-	-	-	-	
26	-	-	-	-	-	-	
27	-	-	-	-	-	-	
28	-	-	-	-	-	-	
29	-	-	-	-	-	-	
30	-	-	-	-	-	-	
31	-	-	-	-	-	-	

Cocina		Volver			Total
Caliente	Fria	Bar	Comedor	Administrac	Mes
-	-	-	-	-	-

Subtotal Comestibles		Volver			Total
Caliente	Fria	Bar	Comedor	Administrac	Mes
-	-	-	-	-	-

Total Mercaderías		Volver			Total
Caliente	Fria	Bar	Comedor	Administrac	Mes
-	-	-	-	-	-

[Volver](#)

- Salida de mercaderías totales mensuales por rubro: Agrupa los consumos de los distintos departamentos. Se actualiza



automáticamente en la medida que existan movimientos en las planillas de ingresos y salidas de mercaderías.

Salida de Mercaderías					
Totales Mensuales por Rubro (En Pesos)					
Rubros	Departamentos				Total Mes
	Cocina	Bar	Comedor	Administración	
Abarrotes	-	-	-	-	-
Carnes, Aves y Cecinas	-	-	-	-	-
Pescados y Mariscos	-	-	-	-	-
Pan	-	-	-	-	-
Frutas y Verduras	-	-	-	-	-
Huevos y Lácteos	-	-	-	-	-
Subtotal	-	-	-	-	-
Licores	-	-	-	-	-
Vinos	-	-	-	-	-
Bebidas	-	-	-	-	-
Subtotal	-	-	-	-	-
Aseo	-	-	-	-	-
Mat Escritorio	-	-	-	-	-
Ot Existencias	-	-	-	-	-
Subtotal	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-

- **Creación e implementación de recetas estándar:** Una receta estándar es una lista detallada de todos los ingredientes necesarios para la preparación de un alimento. Dicha lista, debe individualizar los ingredientes, las cantidades, las unidades de medida, su costo unitario y el costo total resultante de la utilización de cada producto.

A continuación, se muestra el modelo de receta establecido para Restaurant Bote Salvavidas.



Nombre de la Preparacion					
Numero de la Preparacion		Numero de Porciones			
#	Ingredientes	cantidad	unidad de medida	valores	
				unitario	total
Costo Total de la Materia Prima					
Margen de Error o Variacion				10%	
Costo Total de la Preparacion					
Costo por Porcion					
% Costo Materia Prima Establecida				35%	
Precio Potencial de Venta					
IVA				19%	
Precio de Venta					
Precio de Carta					
Precio Real de Venta					
IVA Cobrado por Porcion					
% Real de Costo Materia Prima					
<b>PRECIO DE VENTA</b>					

La implementación de recetas estándar resulta fundamental al momento de estandarizar los procesos productivos, ya que además de contener los ingredientes precisos que se debe utilizar, entrega una descripción detallada de procedimientos a seguir. Dichas características nos permiten afirmar que las recetas estándar son la base de un proceso de producción y control más eficiente.



#### **IV.-RESULTADOS OBTENIDOS**

El resultado principal de este trabajo es la creación e implementación de un Sistema de Control de Costos e Inventarios de Materia Prima para el Restaurant Bote Salvavidas de Valparaíso, mediante la identificación de todas las materias primas involucradas en sus procesos, y la elaboración de planillas que permitan el control de las mismas.

Además, los resultados que el Restaurant Bote Salvavidas puede obtener con la implementación de este sistema de costos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Un Inventario permanente:** En una actividad tan especial como la gastronómica, es fundamental llevar un control de inventario permanente, que puede traer múltiples beneficios, entre los cuales, los más importantes, son:
  - Control de entradas y salidas de mercaderías.
  - Disminución de las pérdidas por merma, hurto o vencimientos de los productos.
  - Tener programada la función de compras, pudiendo establecer puntos de pedido para algunos productos.
  - Permite monitorear los precios de costo ante las oscilaciones que se produzcan, para cambiar los costos de las recetas.



- **Capacidad de negociación frente a los proveedores:** La decisión de compra pasa por muchos factores, calidad, precio, entrega, forma de pago, etc. en virtud de la información proporcionada por este sistema se puede evaluar la obtención de economías de escala o negociar promociones y descuentos.
- **Optimización en la utilización de recursos:** La mayoría de los alimentos experimentan dos modificaciones lógicas de volumen: una en la limpieza y la otra en la cocción, ambas contempladas en la receta en forma porcentual. En este caso lo que deberá cuidarse es que ese porcentaje sea respetado siempre de manera estandarizada. Algunas de las causas por las que no se respeta dicho porcentaje son:
  - La ausencia o el desconocimiento de una receta estandarizada.
  - La falta de capacitación del personal.
  - La carencia de los elementos necesarios para un correcto desempeño o el mal estado de los mismos.
  - La compra de mercadería de baja calidad.
- **Realizar un correcto almacenamiento:** Es indispensable el control en la recepción de la mercadería. No ser lo suficientemente ordenado y cuidadoso puede derivar en los dos siguientes inconvenientes:



- Descomposición de las mercaderías por negligencia.
  - Contaminación cruzada de alimentos
- **Estandarización de las porciones:** Una vez establecidas las porciones en la receta estándar, el costo y el precio se calculan a partir de dichos gramajes. Por ello, es fundamental verificar que estas porciones cumplan siempre con los requerimientos establecidos. Es importante también proveer al personal la información y elementos necesarios para la obtención de dichos resultados.
  - **Recuento de mermas:** Es vital que se determine a un único encargado en la toma de decisiones en esta índole, ya que de esta forma, dicho sujeto será responsable de los resultados de la operación.
  - **Presupuestar la venta futura sobre una base sólida:** Una de las bases más importantes para evitar el desperdicio, es no producir en exceso, ya que será muy difícil poder reaprovechar todos los excedentes. Por otra parte, planificar de forma errada también traerá incrementos en los costos ya que se deberá comprar los faltantes de urgencia y pagar un monto superior al que se pudiese haber pagado con una buena planificación.

Por esta razón es indispensable llevar un historial de las ventas y estar muy alerta con las fechas especiales, feriados, etc., como así



también con cuestiones más cotidianas que puedan afectar la venta.

- **Evitar la venta no registrada:** Un buen sistema de facturación y cobro, permitirá no sólo resguardar al establecimiento de posibles faltantes intencionales, sino que además serán muy útiles para elaborar historiales o reportes que luego facilitarán la realización de pronósticos, control de inventarios, etc.
- **Fomentar el marketing interno y la venta sugestiva:** Uno de los mecanismos más eficientes para mejorar el margen, es vender aquellos artículos que ofrecen más rentabilidad. Una vez identificados, deben realizarse buenas herramientas de venta como así también entrenar al personal para que ofrezca estos platos como primera alternativa.



## CONCLUSIONES.

Las industrias hoy en día, se han visto afectadas de forma constante por el desarrollo y evolución humana, en el sentido que a lo largo del desarrollo de la industria gastronómica los paladares se han ido haciendo mas y mas exigentes creándose nuevas necesidades en las personas, viéndose obligada la industria gastronómica a hacer frente a estos cambios, sin perder de vista la enorme competencia que se ha ido apareciendo.

Es por todo lo anterior que los empresarios del rubro gastronómico no han podido permanecer inmóviles ante tal realidad y han tenido que de alguna forma implementar y generar nuevos procesos en el funcionamiento de sus empresas para mantenerse vigente y en competencia. Importante es la necesidad que ha surgido de especializarse y agregar valor a sus productos, acá es donde cobra importancia la implementación de nuevos procesos productivos, no se podría pretender cambiar en forma y proyectar a la clientela una imagen vanguardista si el fondo, los procesos productivos internos, permanecen impávidos.

A mi parecer la clave se encuentra en el manejo que se da al interior de la empresa de las materias primas e inventarios. Dominando un control eficiente de esta, se puede llegar a la estandarización de los procesos productivos, y así conocer el costo real del producto, herramienta fundamental para la toma de decisiones en el rubro gastronómico.



Pero esto no es lo único, sino que también el sistema interno de control de costos debe ser creado, de forma especial y única para una determinada empresa, realizando un estudio de sus capacidades, la realidad de cada empresa es diferente, no podríamos aplicar un sistema objetivo o estándar para todas las empresas del rubro, que no se condiga con su realidad.

Es esto lo que se hizo en el restaurant Bote Salvavidas, se diseñó, creó e implementó un sistema único de control de costos, basado en un estudio previo de la realidad tanto interna como externa de la empresa, teniendo a la vista variados elementos tales como productos utilizados en las diferentes secciones de restaurant, recetas a elaborar, especialidad de la carta, necesidades de los clientes, proveedores, alternativas de costos de los productos, etc.

La particularidad de este sistema es que en las planillas se encuentran insertas las tarjetas de existencias las que permiten obtener información al día de forma precisa de cuando, cuanto y a que sección del restaurant se entregó determinado producto, y no sólo eso sino que la información al día del valor de dicho producto, teniendo de esta forma un control integral de ellos, bajo la siempre ponderada premisa en el rubro que los recursos son escasos. Esto nos permite vincular los productos con las recetas y obtener el costo preciso de las diferentes recetas y productos ofrecidos a los clientes, siendo esta la clave del éxito del restaurant Bote Salvavidas y obtener de forma eficiente el máximo de las utilidades sin por ello descuidar la calidad de los productos y servicios que tanto aprecian los clientes.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Apuntes investigación de operaciones, sistemas de inventario, profesor Pablo Diez, Universidad del Mar, 2004.
- Backer, Morton y Jacobson, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill.
- Antonio M. del Carmen Muñoz Rodríguez. Contabilidad de gestión y excelencia empresarial. Barcelona, España 1997. Editorial Ariel S.A., 1ra Edición.
- Kaplan, R. S. La evolución de la Contabilidad de Gestión. La crisis de los Sistemas de Contabilidad de Gestión. Cambio tecnológico y Contabilidad de Gestión. USA.
- Lawrence, W. B. Contabilidad de Costos. Editorial Hispano América, Tomo I, 1960.
- Cooper, R. y Kaplan, R. 1999. Coste y Efecto. Barcelona. Editorial Gestión S.A. Segunda Edición.



- Introducción a la teoría de costos, Marina Ivinsky, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Sistema de costos, Osmany Pérez Barral, Pilarín Baujín Pérez, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Jorge M. Ramallo, Gestión Gastronómica: Control de costos en la producción de platos del menú, Espacio Gastronómico, [www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos](http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos)