

Universidad Técnica Nacional
Sede Central

Carrera Contaduría Pública

Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica

Trabajo final de graduación para optar por el grado de

Licenciatura en Contaduría Pública

Modalidad Seminario

Autores

Aaron Duran Hernández

Karina García Campos

Adriana Vargas Rojas

Marcela Porras Buity

Jessica Arce Herrera

Alajuela

2025

Carta de revisión tutor



Alajuela, 21 de Abril de 2025

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
UTN – Sede Central

Estimados señores

La suscrita, MBA Karla Jiménez Rodríguez, Docente de la Carrera de Contaduría Pública, Sede Central, de la Universidad Técnica Nacional, en mi condición de Profesora Tutora del Trabajo Final de Graduación, modalidad Seminario denominado:

"Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica", elaborado por los estudiantes:

Karina García Campos	Cédula: 4 0226 0464
Adriana Vargas Rojas	Cédula: 1 1558 0799
Rosibel Marcela Porras Buify	Cédula: 2 0721 0874
Jessica Arce Herrera	Cédula: 2 0580 0984
Aaron Duran Hernández	Cédula: 6 0367 0106

Otorgo mi aval para la presentación correspondiente debido a que cumple con las normas establecidas por la universidad para este fin.

Atentamente

Karla Jiménez Rodríguez
Cédula: 205860667

Carta de revisión lectores

Alajuela, 14 de noviembre de 2024

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
UTN - Sede Central

Estimados señores

El suscrito, Lic. Kevin Quesada Agüero, cédula de identidad 2 0773 0693 Docente de la Carrera de Contaduría Pública, Sede Central, de la Universidad Técnica Nacional, acepto la participación en calidad de lector del Trabajo Final de Graduación, modalidad seminario, denominado:

"Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica", elaborado por los estudiantes:

Karina García Campos	Cédula: 4 0226 0464
Adriana Vargas Rojas	Cédula: 1 1558 0799
Rosibel Marcela Porras Buity	Cédula: 2 0721 0874
Jessica Arce Herrera	Cédula: 2 0580 0984
Aaron Duran Hernández	Cédula: 6 0367 0106

Atentamente,

 207730693

Alajuela, 20 de Enero de 2025

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
UTN – Sede Central

Estimados señores

El suscrito, Luis Diego Rojas Rodríguez, cédula de identidad 2-0466-0753 Docente de la Carrera de Contaduría Pública, Sede Central, de la Universidad Técnica Nacional, acepto la participación en calidad de lector del Trabajo Final de Graduación, modalidad seminario, denominado:

"Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica", elaborado por los estudiantes:

Karina García Campos	Cédula: 4 0226 0464
Adriana Vargas Rojas	Cédula: 1 1558 0799
Rosibel Marcela Porras Buity	Cédula: 2 0721 0874
Jessica Arce Herrera	Cédula: 2 0580 0984
Aaron Duran Hernández	Cédula: 6 0367 0106

Atentamente,

Firmado por LUIS DIEGO ROJAS RODRIGUEZ (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-02-0466-0753.
Fecha declarada: 20/01/2025 09:16 PM
Esta representación visual no es fuente
de confianza. Valide siempre la firma.

Carta de revisión filólogo

Carta de revisión del filólogo

Heredia, 04 de abril del 2025

Señores
Universidad Técnica Nacional
Licenciatura en Contaduría Pública

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado "**Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica**" documento presentado por los estudiantes **Aaron Duran Hernández**, cédula de identidad 6-0367-0106, **Karina García Campos**, cédula de identidad 4-0226-0464, **Adriana Vargas Rojas**, cédula de identidad 1-1558-0799, **Marcela Porras Buitiy**, cédula de identidad 2-0721-0874, **Jessica Arce Herrera**, cédula de identidad 2-0580-0984, para optar por el grado académico de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como concordancia y construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico, y desde mi punto de vista considero que este documento está listo para ser presentado, por cuanto cumple con los requisitos establecidos.

Atentamente,

José Miguel Carvajal Espinoza
Cédula 402280067
Carné 403
Correo electrónico josemicaes@gmail.com
Teléfono 86047775

Firma: _____



Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han contribuido en la realización de este trabajo final de graduación.

En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de nuestra vida académica.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, su paciencia y comprensión durante este proceso. En especial, nuestros padres, quienes siempre han creído en nosotros y nos han motivado a seguir adelante.

Al director de la Carrera M.B.A, Henry Alvarado Chavarría, por su invaluable apoyo, dedicación y orientación durante todo este proceso académico. Su liderazgo y compromiso con la formación de profesionales han sido una fuente de inspiración para nosotros, y su confianza en nuestras capacidades ha sido fundamental para lograr este objetivo.

A nuestra tutora del trabajo final de graduación, M.B.A, Karla Jiménez Rodríguez, por su guía y sus valiosos consejos a lo largo de este trabajo. Su experiencia y dedicación han sido fundamentales para lograr este resultado.

A nuestros profesores/as, por compartir su conocimiento y sus enseñanzas, que nos han permitido crecer tanto a nivel académico como personal.

A los restaurantes La Terraza y Maka por abrimos las puertas y brindarnos la cooperación para poder lograr la finalización de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Técnica Nacional, por brindarnos los recursos y el espacio necesario para llevar a cabo esta investigación.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y familiares, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser un ejemplo para seguir de perseverancia y esfuerzo. Su fe en nosotros ha sido el pilar que nos ha sostenido durante todo este proceso.

A nuestros profesores, por inspirar en nosotros el deseo de aprender y superarnos, y por ser una fuente constante de conocimiento y sabiduría.

Finalmente, dedicamos este trabajo a todas aquellas personas que nos han acompañado en este recorrido, porque de una u otra manera han dejado una huella en este logro.

Índice

Introducción	2
Tema	3
1. Justificación	4
2. Planteamiento del problema	7
2.1 Planteamiento del problema	9
3. Alcances	9
4. Limitaciones	9
5. Estado de la cuestión	10
6. Objetivos	16
6.1 Objetivo general	16
6.2 Objetivos específicos	16
7. Matriz de congruencia	17
Marco teórico	20
1. Costo	20
2. Contabilidad de costos	20
3. Sistema de costeo	21
4. Costos de producción	21
4.1 Costos directos e indirectos	22
5. Costos de ventas	23
7. Elementos de costos	25
7.1 Materias primas	25
7.2 Mano de obra	26
7.3 Costos indirectos	27
7.4 Contratos de servicios	27
8. Contabilidad de Desperdicios	28
9. Control interno	28
10. Inventario de existencias	31
11. Clasificación de inventario	32
11.1 Materia prima	32
11.2 Piezas de repuesto de los equipos y de suministros industriales	32
11.3 Producto terminado	32
11.4 Otros inventarios	33
12. Compra	34

13. Recepción de pedidos	34
14. Almacenamiento	35
15. Control de producción	36
16. Facturación de conceptos	37
17. Precio	38
Marco Metodológico	41
3. Estrategia metodológica	41
3.1 Enfoque	41
3.3 Fuentes de información	44
3.5 Variables de la investigación	45
3.6 Instrumentos y técnicas	52
Análisis de Resultados	59
4. Entrevista	59
4.1 Entrevista Restaurante La Terraza	59
4.2 Entrevista Restaurante MAKKA	61
4.3 Cuestionario	63
Conclusiones	109
Recomendaciones	112
Referencias	114
Anexos	120

Índice de figuras

Figura 1	45
Figura 2	50
Figura 3	63
Figura 4	64
Figura 5	65
Figura 6	67
Figura 7	68
Figura 8	69
Figura 9	71
Figura 10	72
Figura 11	73
Figura 12	74
Figura 13	75
Figura 14	76
Figura 15	78
Figura 16	79
Figura 17	80
Figura 18	81
Figura 19	82
Figura 20	83
Figura 21	84
Figura 22	85
Figura 23	86
Figura 24	87
Figura 25	88
Figura 26	89
Figura 27	91
Figura 28	92
Figura 29	93
Figura 30	94
Figura 31	95
Figura 32	96
Figura 33	97
Figura 34	98
Figura 35	99
Figura 36	100
Figura 37	101
Figura 38	102
Figura 39	103
Figura 40	104
Figura 41	105
Figura 42	106
Figura 43	107
Figura 44	108

Índice de Tablas

Tabla N°1: Demanda Nacional.....	8
Tabla N°2: Matriz de congruencia.....	17
Tabla N°3: Costeo de Pechuga a la Parmegiana	49
Tabla N°4: Guía de Observación.....	54
Tabla N°5: Matriz comparativa.....	56

Índice de Anexos

Anexo N°1: Entrevista	120
Anexo N°2: Guía de Observación.....	144
Anexo N°3: Cuestionario.....	145
Anexo N°4: Matriz Comparativa.....	147
Anexo N°5: Manual de Procedimientos.....	148

Resumen.

Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica

Autores: Aaron Duran Hernández, Karina García Campos, Adriana Vargas Rojas, Marcela Porras Buity, Jessica Arce Herrera

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer un mecanismo adecuado para la administración de inventarios en los restaurantes La Terraza y MAKKA, ubicados en la zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica. La propuesta se basa en un análisis detallado del control interno general y del manejo integral de inventarios, con el fin de optimizar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones administrativas y fortalecer la competitividad de estos establecimientos.

La investigación surge como respuesta a la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y contables, especialmente en un contexto económico desafiante tras la pandemia del COVID-19. Se plantea que una administración adecuada del inventario y la implementación de controles internos eficaces son factores críticos para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios gastronómicos.

Para ello, se adopta una metodología de enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas como entrevistas, cuestionarios y guías de observación. La investigación también se apoya en referentes teóricos como el marco COSO de control interno y la Ley General de Control Interno de Costa Rica (N.º 8292), lo que proporciona una base normativa y técnica sólida para el análisis.

El trabajo se estructura en varios capítulos. En el marco teórico, se abordan conceptos clave como contabilidad de costos, tipos de inventario, procesos de almacenamiento y sistemas de costeo. Se destaca la importancia de clasificar los costos

en directos e indirectos, de controlar las mermas y de aplicar métodos adecuados como FIFO (First In, First Out) para evitar desperdicios y garantizar la rotación eficiente de productos.

El análisis metodológico permite identificar los mecanismos actualmente utilizados en los dos restaurantes objeto de estudio. Se detectan fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, particularmente en áreas como la recepción y almacenamiento de mercancías, control de producción y costeo de platillos. A través de entrevistas con los administradores y observación directa, se determina que ambos restaurantes carecen de ciertos controles que podrían optimizar sus operaciones, reducir pérdidas y mejorar la rentabilidad.

Entre los principales hallazgos se encuentra la necesidad de formalizar procedimientos para la selección de proveedores, establecer mejores prácticas de segregación de funciones, y aplicar sistemas de inventario que permitan una mayor trazabilidad y control. Asimismo, se evidencia la falta de un sistema de costeo estandarizado para todos los platillos, lo cual impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, el trabajo propone una serie de recomendaciones orientadas a mejorar los sistemas de control interno y la administración de inventarios, como la implementación de manuales de procedimientos, sistemas de costeo integrales y capacitaciones continuas al personal. Estas acciones permitirán a los restaurantes La Terraza y MAKKA consolidar una estructura más eficiente, confiable y orientada al logro de sus objetivos empresariales.

Palabras Claves: Control interno, Inventarios, Contabilidad de costos, Administración de inventarios, Gestión de riesgos, Eficiencia operativa, Manejo de

alimentos y bebidas, Merma y desperdicio, Método FIFO, Análisis comparativo, COSO, Ley General de Control Interno, NIIF para PYMES.

Capítulo I

Introducción

La propuesta de análisis de esta investigación busca evaluar las mejores prácticas generales de control interno y de manejo integral de inventarios, con el objetivo de estimar la efectividad de los sistemas y los procedimientos utilizados en los establecimientos. Se centra principalmente en identificar áreas de mejora potencial, optimizarla eficiencia operativa y contribuir al éxito general de los restaurantes involucrados.

El foco de esta investigación surge de la importancia del control interno y la gestión de inventarios en la industria de restaurantes. Un control efectivo proporciona una seguridad razonable en la fiabilidad de los informes financieros, además de minimizar el riesgo de fraude y proteger los activos de la organización. Por su parte, una gestión eficiente de inventarios optimiza costos, reduce desperdicios y garantiza un adecuado manejo de los suministros para satisfacer la demanda.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se emplea una metodología de investigación con un enfoque mixto, que integra tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. En el primer capítulo, la propuesta inicial presentará los aspectos generales del proyecto, incluyendo la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, el alcance y las limitaciones de la investigación, los cuales servirán de guía para los capítulos siguientes.

En el segundo capítulo, se abordarán los aspectos teóricos relacionados con los objetivos y propósitos del proyecto de investigación, incluyendo una revisión exhaustiva de información relevante sobre las mejores prácticas de control interno y gestión de inventarios. Este capítulo abarca el marco conceptual y el estado de la cuestión, los cuales tienen como finalidad orientar al lector en la temática de la investigación y facilitar su comprensión.

El tercer capítulo incorpora el diseño metodológico del proyecto, al detallar la búsqueda y descripción del diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos y las técnicas

empleadas. Además, abarca el enfoque y el alcance de la investigación, así como la unidad de análisis, las variables, la población y los instrumentos o técnicas de investigación.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas consultadas para respaldar la información teórica utilizada en la elaboración de este proyecto, así como los anexos, que contienen herramientas adicionales.

El propósito es obtener información que permita ofrecer las sugerencias adecuadas y necesarias para atender las carencias de los negocios involucrados, al optimizar los procedimientos establecidos y mejorar la eficiencia, con el fin de proporcionar una experiencia superior a sus clientes.

Tema

Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica.

1. Justificación

Esta investigación surge de la necesidad de valorar el proceso de control interno en dos restaurantes de la zona de Occidente, donde se ha identificado la exigencia de mejorar los procesos administrativos y contables. Para ello, se llevará a cabo un monitoreo en el área de inventarios y costos para alimentos y bebidas, dentro de un proceso productivo

A nivel mundial, existe una recesión económica que está afectando a los negocios, y los lleva a enfrentar situaciones críticas después de los impactos generados por la pandemia del Covid-19. Esta recesión no solo afecta en Costa Rica, sino también a la economía global, tal como lo describe el Banco Mundial (2020):

El impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de la suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reducirá un 5,2 % este año. De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco, sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentaron una disminución del producto per cápita. (párr.1)

Lo mencionado anteriormente puede afectar en mayor medida a las empresas más vulnerables, aquellas que no cuentan con los controles adecuados o idóneos en sus procesos diarios, lo que les impide mantener una estructura organizacional eficiente.

Es importante destacar que el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) busca proporcionar una guía a las empresas sobre ética empresarial, controles de fraude, controles internos y gestión de riesgos. Además, sirve para analizar los riesgos a los que se enfrentan las compañías, con el fin que establezcan una gestión adecuada que les permita mantener la rentabilidad y realizar las correcciones oportunas.

La administración eficaz del inventario es crucial para el éxito de cualquier restaurante. Un sistema de gestión de inventarios asegura que el restaurante tenga siempre a mano los ingredientes y suministros necesarios para satisfacer la demanda de los clientes, minimizar el desperdicio y controlar los costos. Por lo tanto, un análisis adecuado del inventario de los restaurantes seleccionados puede ofrecer información valiosa sobre el rendimiento general del negocio.

Por otro lado, los controles internos efectivos ayudan a prevenir fraudes, errores y otras irregularidades, y aseguran que los informes financieros sean precisos y confiables. Esto implica que analizar los sistemas de control interno en los restaurantes seleccionados puede identificar cualquier debilidad o brecha que deba abordarse para mejorar su desempeño financiero.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 400 define el control interno como:

Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Según lo estipulado en el capítulo II, artículo 7° de la Ley General de Control Interno (No. 8292), los entes y órganos sujetos a esta ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales.

Este proyecto tiene como objetivo evaluar la aplicabilidad del control interno establecido por la administración de los restaurantes involucrados y su correcta ejecución en

las diversas áreas. De esta manera, se podrán identificar los posibles riesgos o deficiencias en las normas de control interno actualmente aplicadas, así como los desafíos y oportunidades en las regiones donde se encuentran. Además, busca identificar las mejores prácticas para mejorar el desempeño general y la competitividad.

Realizar el análisis en dos restaurantes de la zona occidental de Alajuela, Costa Rica, proporciona una perspectiva localizada. Esta región es conocida por sus diversas tradiciones culinarias y su creciente industria turística, lo que la convierte en un lugar ideal para estudiar las operaciones de los restaurantes. El análisis puede ofrecer información valiosa para los propietarios y gerentes de restaurantes en el área, al ayudarlos a mejorar sus sistemas de gestión de inventario y control interno, y, de este modo, a mantener su competitividad.

En conclusión, el tema propuesto se justifica por la importancia del manejo de inventarios y controles internos en la operación de los restaurantes, ya que estos permiten cumplir con las metas y objetivos de las empresas, y disminuir los obstáculos identificados dicha lo largo de la investigación.

En Costa Rica, la educación superior pública se ha consolidado como un pilar clave en el desarrollo académico, profesional y humano de la población. En este contexto, la Universidad Técnica Nacional (UTN) destaca como la universidad pública más joven del país, creada oficialmente el 4 de junio de 2008 mediante la Ley Orgánica N.º 8638, con el propósito de responder a la creciente demanda de carreras técnicas y a la necesidad nacional de fortalecer el vínculo entre la educación superior y el sector productivo (Universidad Técnica Nacional, 2025).

La carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, ofrecida por la UTN, es un ejemplo del compromiso institucional con la formación integral y la empleabilidad. Esta carrera ha sido pionera en ofrecer el grado de licenciatura en Contaduría Pública dentro de la universidad y cuenta con procesos de acreditación que aseguran su calidad educativa.

Finalmente, este trabajo de investigación se enmarca dentro de la misión de la Universidad Técnica Nacional (UTN), la cual promueve una formación técnica, humanista, inclusiva e innovadora, centrada en el aprendizaje y la mejora continua. La UTN, como institución comprometida con la excelencia académica y la transformación integral del país, impulsa procesos educativos pertinentes y de calidad que responden a las necesidades del entorno social y económico costarricense. Además, en la presente investigación se realiza un diagnóstico de la situación actual; segundo se determinan los riesgos; tercero se elabora un análisis de los costos y finalmente se plantean procedimientos adecuados a la metodología de control interno en el área de inventarios, enfocándose en las líneas de investigación control interno, contabilidad de costos y gestión de riesgo asociadas a la carrera antes mencionada.

2. Planteamiento del problema

La construcción del problema es una parte esencial de la indagación. A partir de este punto, se podrán identificar las interrogantes, con el fin de lograr con entendimiento profundo del problema planteado. No hay investigación sin problema definido, lo que permitirá establecer las recomendaciones para mejorar las deficiencias de las empresas donde se llevará a cabo la investigación.

Desde el punto de vista de Castrillón (2020):

El problema de investigación comienza por la descripción del problema real, Este puede componerse de diferentes dimensiones, facetas, o porciones de realidad que se relacionan entre sí haciéndolo complejo y amplio. El investigador se encuentra con él, al observar y describir se encuentra con que las cosas no funcionan muy bien, y se permite pensar las posibles causas del problema y considerar los diversos factores que pueden estar incidiendo en esta situación. (p.2)

El párrafo anterior ejemplifica que la investigación es un proceso que permite reconstruir la realidad en el pensamiento, desarrollando de manera dialéctica y no mecánica o lineal. Por lo tanto, no existe un esquema o modelo fijo para la exploración, sino guías que orientan a la orientación el trabajo de investigación, las cuales se ajustarán a las exigencias y prácticas de cada situación que surja durante el desarrollo del tema.

Los restaurantes de la zona del Occidente requieren la implementación de un control interno general y un manejo integral de inventarios, que permita determinar con exactitud el control de los inventarios en el área de alimentos y bebidas. De igual manera, se realizará una valoración del control interno en los restaurantes La Terraza y MAKKA.

Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2017), el sector Valle Central Occidental ha sufrido modificaciones con respecto al plan de turismo del 2008. En los cantones de Alajuela, Atenas, Palmares, Grecia, Naranjo, San Ramón, Valverde Vega, Zarcero, San Mateo y Orotina, los viajes son principalmente de solo un día, ya que la oferta de atracciones es variada, pero incluye pocas actividades en la zona.

Esto podría representar una ayuda para los comercios de estos cantones, así como un impulso a la economía local, debido a las diversas actividades que se pueden realizar en este sector.

Tabla N°1: Demanda Nacional

Costa Rica hábitos vacaciones de los ciudadanos durante el año 2012

Actividades de Turismo interno	Total Hogares 2012	Total Personas 2012
Familias que realizan solo salidas	166,901	572,471
Familias que realizan solo paseos	394,734	1,353,938
Familias que realizan salidas y paseos	320,556	1,099,507
Familias que no realizan salidas ni paseos	474,211	1,626,543
Total	1,356,402	4,652,459

Nota: Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

2.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es el control interno adecuado para aumentar la eficiencia y eficacia en el manejo de los inventarios de los restaurantes La Terraza y MAKKA?

3. Alcances

Con esta investigación se pretende identificar la estructura empleada por los restaurantes, con el fin de identificar el mecanismo utilizado por cada uno y, así, proponer una administración adecuada de inventarios mediante un análisis de control interno que se ajuste a las necesidades específicas de cada restaurante.

Es importante aclarar que esta investigación no se enfoca en la implementación del sistema de costeo y control interno por parte de los restaurantes, sino en la toma de decisiones de los propietarios de cada uno. A estos quienes se les entregará el informe con los resultados de la investigación para apoyar en su proceso de toma de decisiones.

Para el desarrollo de la investigación se usará datos del control interno de los restaurantes, específicamente de los inventarios, los cuales son proporcionados por los administradores de cada uno.

4. Limitaciones

Este proyecto se enfocará en el diseño del sistema de control interno y de inventarios en el área de alimentos y bebidas de las compañías ubicadas en región del occidente. Se incluirán los colaboradores directa o indirectamente relacionados con estas áreas, tales como los departamentos de bar, cocina y alimentos, así como los proveedores que abastecen estas

áreas. También se analizará la determinación de los costos asociados y los controles pertinentes para gestionar los posibles riesgos del sistema de inventario.

5. Estado de la cuestión

Para efectos del trabajo, se analizaron investigaciones a nivel nacional e internacional, en las que se identificaron hallazgos relevantes que permiten recopilar información sobre los enfoques utilizados por otras personas en el tema del control interno y el control de inventarios. De esta manera, es posible observar las herramientas aplicadas y adecuadas para ejecutar los procedimientos sobre el costo y el ordenamiento que deben seguir los restaurantes.

Por otra parte, los restaurantes identifican como prioridad la innovación de las empresas sobre los procesos operativos y el manejo de los inventarios para así determinar los costos de cada uno de los productos que ofrecen a sus clientes. Además, establecer un control interno que ayude a realizar los objetivos y poder facilitar la toma de decisiones.

Uno de los desafíos más comunes que enfrentan las empresas es la administración adecuada de sus inventarios. Con frecuencia, se enfrentan al problema de contar con un exceso de productos que no se venden o consumen, mientras carecen de aquellos con mayor rotación. Esta situación es habitual en muchas organizaciones, ya que los inventarios representan la base operativa para numerosas compañías. La falta de un control adecuado ocasiona faltantes, lo que a su vez puede llevar a retrasos en los procesos de producción.

Las empresas a nivel internacional priorizan la innovación de sus operaciones de acuerdo con sus objetivos, lo que implica la utilización de métodos modernos y controlados de inventarios, así como un sistema de control interno que sea eficiente y eficaz, y así, facilitar el cumplimiento de metas y la toma de decisiones.

Según François-Marchal (2022), en su investigación llamada *Método de inventario de la señal de curva con celulares inteligentes y tecnologías de aprendizaje profundo*, propone un medio de bajo costo para que las agencias de transporte realicen evaluaciones preliminares. La metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo, centrado en recopilar datos de GPS, lo que consiste en establecer una línea de curva de inventarios por medio de una aplicación de teléfono inteligente que permite localizar puntos de mejora y generar una atención proactiva del negocio. Este proceso se realiza de manera diaria, semanal o mensual, en lugar de anual o semestral.

Es importante considerar que lo que François-Marchal (2022) menciona “la detección y la clasificación no son los únicos componentes necesarios para crear automáticamente un inventario de señales efectivas a partir del uso de videos. El seguimiento y la localización también son características importantes de los sistemas de inventario” (p. 10).

El trabajo está directamente relacionado con el proyecto de investigación mencionado, que aborda la importancia de gestionar una línea de inventarios adecuada mediante el uso de la tecnología, a través de videos. Esto previene el desabastecimiento, minimiza el exceso de existencias, mejora los flujos de efectivo y aumenta la eficiencia del negocio.

Al integrar enfoques internacionales las empresas pueden mejorar sus sistemas de manejo, lo que les permitirá lograr mayor eficiencia y claridad. De esta manera, la tecnología y los principios contables pueden lograr una optimización del control de inventario e impulsar el éxito empresarial.

El artículo realizado por Siagian (2020) llamado *Contribución de los sistemas de contabilidad de inventario a la mejora de control interno de inventario* utiliza un método de investigación cualitativo con un enfoque de estudio de caso, y los datos recopilados consisten en datos primarios, tales como entrevistas, observaciones, documentación y datos secundarios. Tiene como propósito principal determinar cuál es el papel del inventario en los sistemas

contables con el fin de mejorar el control interno de los mismos, ya que existen diversas formas para registrar e informar sobre la existencia de suministros y el adecuado manejo, de manera que se pueda asegurar el inventario y se obtengan datos confiables.

Siagian (2020) considera que “El control interno sobre el inventario es eficaz porque envuelve los elementos del control interno tales como el medio ambiente, aplicación de gestión de riesgos, información y comunicación, actividades de control y seguimiento” (p. 6).

Este artículo tiene relación con el proyecto mencionado ya que busca brindar un seguimiento preciso del inventario. Además, busca mantener un historial de ventas y mantener niveles de inventario adecuados que vayan de acuerdo con las estrategias de marketing, permitiendo que los artículos se movilizan más rápido y que exista un correcto abastecimiento de los insumos.

Continuando con la investigación, se toman en cuenta los siguientes dos artículos. El primero del autor Jefferson Andrey Trujillo León (2020), llamado “*Sistema para el control de Inventarios de la Empresa Inversiones el Novillo de Oro S.A.S*, en Bogotá Colombia, en el cual se desarrolla una propuesta para lo que sería el manejo de inventarios tanto perecederos como no perecederos y, a su vez, gestionar métodos de control para segregar los no perecederos de los perecederos y enfocarse de una manera prioritaria en estos últimos. Esto se estructuró por medio de un cuestionario aplicado a los colaboradores para analizar el nivel actual de control y la implementación de un Kardex.

Un inventario de restaurante y de comida adecuado es crucial en cualquier restaurante, ya que el presupuesto para comida supone una parte importante de los costos totales, se puede reducir con éxito el costo de la comida, esto se verá reflejado en los beneficios. (Trujillo, 2020, p.109)

El artículo aborda el control de inventarios y está enfocado en un restaurante, lo que lo hace relevante para el contexto en el que se desarrollará la investigación. Además, se analiza

el método de valuación de inventarios más adecuado para la gestión en este tipo de establecimientos. Como aportes, se pueden considerar tanto el enfoque del tema como la exposición de las razones que justifican la conveniencia o inconveniencia de mantener ciertos niveles de inventario en los restaurantes.

El artículo de los autores Restrepo, M., Chamorro, C., Carvajal, del 2020 titulado *El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería* aborda la gestión y el control de inventarios. En el estudio, se identifican diversos problemas en la pizzería, al destacar la ausencia de un sistema control de inventarios, lo que dificulta conocer con precisión la cantidad real de suministros disponibles y genera un impacto negativo en la rentabilidad del negocio.

Ante la falta de supervisión administrativa en las buenas prácticas laborales que los trabajadores deben ejecutar, los empleados implicados presentan comportamientos ineficientes en el desarrollo de las actividades que repercuten en el inventario: aquellos no usan el software contable, no cruzan facturas, no definen un sistema de inventario a la hora de realizar el conteo físico, entre otras actividades mal ejecutadas. (Restrepo, Chamorro, p.160)

Este estudio pertenece al sector alimenticio, lo que brinda un enfoque similar a la investigación en ese ámbito. Además, se centra directamente en la gestión de inventarios, al abarcar su adquisición, consumo y almacenamiento. En el artículo, no solo se analiza el control del inventario existente, sino que también se menciona la gestión de la materia prima. Se evidencia, además, la ausencia de controles para la selección de proveedores, ya que muchos de ellos han permanecido desde los inicios del negocio. Por otra parte, no existe una adecuada segregación de tareas, ya que el mismo cocinero es quien realiza los pedidos y lleva el control mediante una Google Drive. Esta situación evidencia la necesidad de establecer procesos más estructurados para la compra y recepción de mercadería, alineados con la optimización de los

resultados financieros. Además, se recomienda llevar a cabo un estudio de proveedores, un mapeo de las utilidades y un análisis del comportamiento de los gastos administrativos.

Espinoza y Rodríguez (2020), en su trabajo final de graduación *Propuesta de un sistema de costeo y control interno en el área de alimentos y bebidas para la empresa El Rumbero S.A. Alajuela, Costa Rica*, destacan la importancia de optimizar la gestión de costos en el área de alimentos y bebidas. Su estudio busca identificar el mecanismo más adecuado, especialmente a nivel de control interno, para monitorear con precisión los costos de producción. De esta manera, se pretende reducir el riesgo de producción y garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

La metodología de investigación empleada se basó en un enfoque cualitativo y un diseño de investigación descriptivo. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la situación actual; en segundo lugar, se identificaron los riesgos; posteriormente, se elaboró un análisis de los costos y, finalmente, se propusieron procedimientos adecuados para la implementación de un sistema de control interno en el área de inventarios.

Se concluye que “no existen los controles suficientes y adecuados dentro de los procesos de control interno de inventarios de alimentos y bebidas” (Espinoza y Rodríguez, 2020, p. 93). Por lo que se recomienda realizar análisis periódicos de los procesos que permitan estar al tanto de la situación real de los controles internos.

Por esta razón, se destaca la importancia de contar con controles internos y de inventarios que permitan que las empresas operen de manera eficiente y eficaz, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos.

Además, es fundamental contar con un ambiente laboral óptimo, donde los colaboradores dispongan de información accesible que les facilite la realización de sus tareas diarias, y permitirles así potenciar sus recursos, optimizar sus funciones y reducir riesgos.

La segunda tesis *Gestión de inventarios de un servicio que ofrece el hotel Selina Playa Jacó*, analiza la implementación de una acción de control en la gestión de inventarios. Su objetivo es llevar a cabo una revisión de inventarios frecuente para mejorar su control y que no se encuentre faltantes en algunos productos, es decir conocer detalladamente los movimientos existentes entre las entradas y las salidas de los productos.

Vargas (2021) manifiesta que:

Es posible determinar que en la nueva gestión de inventarios de la tienda se implementó un sistema de inventarios de revisión continua, del cual se llevó un control diario y de esta manera se volvió más sencillo determinar en qué momento se debería realizar una nueva orden de pedido. (p.21)

Se enfatiza la importancia de realizar una revisión de inventarios que permita verificar la existencia real de los productos almacenados en las organizaciones, identificar posibles errores y prevenirlos en el futuro.

Asimismo, es fundamental identificar las deficiencias de la empresa para proponer mejoras y aplicar los cambios necesarios de manera eficiente y eficaz dentro de la organización.

En conclusión, la información recolectada ha sido investigada con el objetivo de alinearse al tema de investigación: *Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica*. Este estudio está orientado tanto al manejo de inventarios como el control interno en general, con el fin de identificar los puntos críticos destacados en las investigaciones previas y, de esta manera, obtener una muestra significativa de las contribuciones realizadas, las cuales fortalecerán la propuesta planteada.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Establecer una propuesta para la administración adecuada de inventarios en el Restaurante La Terraza y Restaurante MAKKA mediante un análisis de control interno para el cumplimiento de las mejores prácticas.

6.2 Objetivos específicos

Identificar el proceso utilizado actualmente para el control interno de inventarios en los Restaurantes La Terraza y MAKKA.

Describir el manejo aplicado por los Restaurantes La Terraza y MAKKA en la administración integral de inventarios.

Comparar el proceso utilizado por el Restaurante La Terraza y el Restaurante MAKKA con las mejores prácticas de costeo y control interno.

Proponer un mecanismo adecuado para el Restaurante La Terraza y MAKKA en sus operaciones diarias.

7. Matriz de congruencia

Título: Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica.

Tabla N°2: Matriz de congruencia.

Matriz de congruencia de los objetivos

Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta
¿Cuál es el control interno adecuado para aumentar la eficiencia y eficacia en el manejo de los inventarios de los restaurantes La Terraza y MAKKA?	Establecer una propuesta para la administración adecuada de inventarios en el Restaurante MAKKA mediante un análisis del control interno.	Identificar el proceso utilizado actualmente para el control interno de inventarios en los Restaurantes La Terraza y MAKKA.	¿Cuál es el proceso utilizado actualmente para el control interno general y manejo integral de inventarios en los Restaurantes La Terraza y MAKKA?
		Describir el manejo aplicado por los Restaurantes La Terraza y MAKKA en la administración	¿Cuál es la estructura utilizada por los Restaurantes La Terraza y MAKKA en los procesos de control interno

integral de general y manejo de inventarios. inventarios?

Comparar el proceso ¿Cuáles son las utilizado por el semejanzas y Restaurante La diferencias de los Terraza y el restaurantes La Restaurante MAKKA Terraza y MAKKA con las mejores para alcanzar las prácticas de costeo y mejores prácticas de control interno. costeo y control interno?

Proponer un ¿Cuál es el control mecanismo interno general y adecuado para el manejo integral de Restaurante La inventario más Terraza y MAKKA en apropiado para los sus operaciones restaurantes La diarias. Terraza y MAKKA?

Capitolo II

Marco teórico

Este capítulo ofrece al lector la base teórica y los conceptos que respaldan la investigación, al proporcionar una comprensión más profunda del problema, los objetivos y las variables a desarrollar. Se presenta una integración e interrelación de diversos términos y estudios, respaldados por el apoyo documental de diferentes autores.

1. Costo

Todas las empresas, ya sean de bienes o servicios, deben realizar un desembolso en el momento de la producción, el cual es crucial para definir el precio final del bien o del servicio.

Gamboa y Jiménez (2023) definen que, “los costos representan las erogaciones en las que incurre un ente a fin de poner en el mercado, a disposición de los clientes, el bien o servicio que produce o comercializa” (p.3).

Por lo tanto, en este caso para los restaurantes, es fundamental conocer el costo de cada uno de sus productos, ya que este define el precio final del mismo y la rentabilidad de sus negocios.

2. Contabilidad de costos

Esta permite a la empresa realizar análisis internos, los cuales miden los resultados obtenidos y así ayuda en la toma de decisiones.

Para Gamboa y Jiménez (2023) la contabilidad de costos es:

Una rama de la contabilidad de gestión que se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costos para uso interno por parte de los gerentes, en la valuación de inventarios, la planeación, el control y la toma de decisiones. (p.17)

Por tanto, un deficiente sistema de contabilidad de costos puede significar un inadecuado manejo del análisis de la información, lo cual provoca pérdidas a la empresa. La contabilidad de costos se aplica a empresas de bienes, servicios, entre otras, así lo mencionan Gamboa y Rodríguez (2023) con “el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación” (p.17).

3. Sistema de costeo

Un sistema de costeo bien estructurado puede representar el éxito de un negocio, ya que este permite que se tenga un conocimiento preciso del control de estos, al permitir contar con un panorama más limpio al momento de tomar decisiones.

Según Gamboa y Jiménez (2023), “un sistema de costos se define como el conjunto de técnicas y procedimientos para calcular el costo de las distintas actividades de la empresa de manera más o menos precisa y con un amplio espectro de valor hacia el logro de los objetivos” (p.2).

Esto subraya la importancia de contar con un sistema de costeo eficiente que permita conocer los costos reales de la empresa, con el fin de alcanzar los beneficios esperados.

4. Costos de producción

Es el costo que la empresa asume para la transformación de un producto. Este, en comparación con el ingreso, permite evaluar la rentabilidad de la empresa.

Para Gamboa y Jiménez (2023), el costo de producción comprende todas las inversiones en bienes y recursos utilizadas para obtener el producto final en condiciones aptas para su entrega al cliente definitivo (p. 10).

Para los restaurantes La Terraza y MAKKA, es fundamental definir con precisión el costo de producción ya que contar con información detallada sobre este aspecto facilita la toma de decisiones y permite identificar productos cuya producción podría no ser viable producir, entre otros beneficios. El costo de producción se divide en directos o indirectos.

4.1 Costos directos e indirectos

Según su relación con el producto o servicio, los costos pueden clasificarse en directos e indirectos.

De acuerdo con Gamboa y Jiménez (2023), los costos directos son aquellos gastos en los que incurre una empresa durante la producción de un bien o servicio, y que pueden asociarse de manera clara y directa con dicho bien o servicio. Una característica fundamental de estos costos es su facilidad de asignación a los productos, ya que no es necesario utilizar métodos de distribución para atribuirlos a cada uno de ellos.

Dentro de estos costos directos se incluyen las materias primas y otros materiales fundamentales para la producción, así como los recursos humanos necesarios para la fabricación, o el desarrollo del negocio.

Por otro lado, Gamboa y Jiménez (2023) definen los costos indirectos de la siguiente manera:

Están compuestos por todas las erogaciones en que incurre la empresa para la producción del bien o servicio que no se pueden relacionar directa y fácilmente en el bien o servicio. Una característica importante de los costos indirectos es que son de difícil asignación a los productos; es decir, se requiere de un método de distribución para asignarlos a cada producto debido a la dificultad para identificar la cantidad de costo que corresponde a cada unidad de producto o servicio. (p.26)

Para la actividad desarrollada por los restaurantes y el servicio que brindan, la clasificación de los costos facilita su control y comprensión dentro del proceso de producción y de venta. Además, conocer los costos indirectos permite distinguir entre aquellos de carácter fijo y variable, según lo señalado por los autores.

Se reafirma lo indicado por Gamboa y Jiménez (2023) en su libro, y García (2020) coincide en esta clasificación, al definir los costos, fijos como:

Aquellos costos que permanecen constantes en su magnitud dentro de un periodo determinado (un año), independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas, por ejemplo: la renta, la depreciación en línea recta, etcétera., así como también a los costos variables como “aquellos costos cuya magnitud cambia en razón directa al volumen de las operaciones realizadas. (p.256)

Es importante que cada uno de los restaurantes en estudio tenga clara la clasificación descrita, ya que permite controlar la afectación y posible recuperación de esos costos, lo que representa un paso hacia una buena administración y una mayor eficiencia en la producción del servicio que se ofrece.

5. Costos de ventas

El costo de ventas es esencial para las organizaciones, ya que tenerlo bien establecido permite tomar decisiones rápidas en caso de ser necesario, lo cual es crucial para salvaguardar la continuidad del negocio.

Para Cataño (2020) el costo de ventas es el costo de la producción terminada más todos los otros costos necesarios para que el producto llegue al consumidor final (p.26).

Para el restaurante La Terraza y MAKKA, el costo de ventas es de gran importancia ya que a partir de él se pueden fijar correctamente los precios para los consumidores finales.

Además, como se mencionó anteriormente, resulta de vital utilidad para tomar decisiones oportunas que eviten pérdidas significativas en el negocio debido a eventos no contemplados.

6. Contabilidad de costos

Rojas (2020), en su manual teórico-práctico titulado *Contabilidad de costos en industrias de transformación*, ofrece un material que abarca de manera extensa los temas relacionados con la contabilidad de costos. El texto cubre en detalle las áreas principales vinculadas a la contabilidad y el análisis de costos, al establecer una relación entre la naturaleza, los conceptos y las clasificaciones, los sistemas de acumulación de costos, los estados financieros externos e informes internos, así como el costeo, control de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, entre otros.

Es importante tomar en cuenta que, según Rojas (2020), la contabilidad de costos o contabilidad gerencial:

Es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos de actividades, procesos y productos con la finalidad de facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. (p.17)

El manual mencionado tiene relación directa con la investigación, ya que puede proporcionar información y conocimientos valiosos relacionados con el tema del control interno y la gestión de inventario en los restaurantes, al ofrecer una descripción general de los conceptos de contabilidad de costos y los principios fundamentales de esta disciplina. Cabe recalcar que todo ente económico necesita administrar sus costos, independientemente de su tamaño o si es privado o público, ya que el conocimiento y control de los costos aumentan el valor de una empresa y benefician la toma de decisiones en la cadena de suministros.

7. Elementos de costos

Gamboa y Jiménez (2023), en su libro llamado *Contabilidad de Costos I*, mencionan la importancia de mantener un adecuado conocimiento, administración y manejo del costo. Además, destacan la necesidad de conocer cada uno de los elementos que suministran la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

De acuerdo con Gamboa y Jiménez (2023), los elementos del costo de producción son fundamentales, ya que permiten evaluar la rentabilidad de los productos o servicios. Esto se logra al compararlos con los precios establecidos en el mercado. En este sentido, para garantizar la viabilidad comercial, es imprescindible ajustar los costos de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Las prácticas efectivas de gestión de inventario y control interno influyen directamente en los elementos de costo, ya que minimizar los gastos de mantenimiento, optimizan los procesos de pedidos evitan desabastecimientos, previenen compras no autorizadas o robos, y garantizan una valoración precisa del inventario.

A continuación, se mencionan los principales elementos del costo de producción:

7.1 Materias primas

Las materias primas son los materiales básicos o sustancias utilizadas en el proceso de producción o fabricación de un producto terminado, a partir de productos primarios que se transforman para obtener el producto final esperado.

Según Gamboa y Jiménez (2023) la materia prima es, el elemento que va a ser transformado en producto final terminado. Esta se clasifica en:

Materia prima directa: corresponde al elemento que interviene directamente en la producción y al cuál se le realiza la transformación. Es un elemento esencial en el proceso.

Materia prima indirecta: son materiales que no intervienen directamente en la producción, en tal sentido harán parte de los costos indirectos de fabricación. (p.26)

En resumen, la materia prima es el recurso que se transforma durante el proceso de producción para obtener un producto terminado, el cual estará destinado al consumo según la demanda del mercado.

7.2 Mano de obra

La mano de obra se entiende como el esfuerzo físico y mental realizado por un individuo para producir bienes o brindar un servicio. Este concepto abarca también las habilidades, conocimientos y experiencia que aportan los empleados.

Según Gamboa y Jiménez (2023) la mano de obra se define con las siguientes palabras:

Es la remuneración por el esfuerzo humano que se le aplica a la materia prima para transformarla. Esta se clasifica en:

Mano de obra directa: remuneración asignada al personal que interviene directamente en la producción. Normalmente se refiere al operario.

Mano de obra indirecta: remuneración que recibe el personal de apoyo al proceso y que ahora parte de los costos indirectos de fabricación. (p.26)

Se considera la mano de obra un beneficio para la empresa al contratar personal capacitado para realizar las tareas asignadas, lo que permite reducir costos y prevenir errores que podrían resultar perjudiciales para la organización.

7.3 Costos indirectos

Al mencionar los costos indirectos, se puede concluir que son aquellos que afectan el proceso productivo, ya sea de uno o más productos. Algunas formas de denominar estos costos incluyen: carga fabril, costos generales de fabricación o carga de fábrica.

Los costos indirectos, según Gamboa y Jiménez (2023):

Son otros elementos que no son, ni materia prima directa, ni mano de obra directa, pero tampoco gastos de administración ni ventas. Son requeridos para la terminación del producto. Ej.: energía, depreciación maquinaria fabril, arrendamientos, teléfono, etc.
(p.26)

La importancia de los costos indirectos para ambos restaurantes es una parte fundamental del proceso productivo, ya que su buena identificación no solo ayuda a la planeación y futuras tomas de decisiones, sino que también es útil para lograr que partes los procesos terminan siendo más rentables.

7.4 Contratos de servicios

Al hablar de un contrato se hace referencia a un acuerdo establecido entre dos partes por el cuál una de ellas se compromete a prestar o desarrollar un trabajo; es decir, la prestación de un servicio por medio de un acuerdo legal.

Con base en el libro de *Contabilidad de Costos I*, los autores Gamboa y Jiménez (2023) explican lo siguiente con respecto a este elemento “Surge de las teorías contables y de costos que deben ser iguales para todos los sectores productivos. Se da por las nuevas necesidades y cambios de las empresas, más que todo lo utilizan en el sector de la construcción” (p.27).

En resumen, los elementos de costos mencionados anteriormente están estrechamente relacionados con el control interno general y el manejo integral de inventarios, ya que una gestión eficaz de estos elementos asegura el suministro adecuado, la eficiencia en la producción, el costeo preciso y la reducción de costos. Todo esto contribuye a una gestión de inventario adecuada y a mantener sistemas de control interno sólidos dentro de los negocios.

8. Contabilidad de Desperdicios

Cuando se menciona contabilidad de desperdicios se hace referencia a lo que son las mermas, tanto las mermas normales, como las mermas anormales.

Según Gamboa & Jiménez (2023) más mermas normales y anormales se definen de la siguiente manera:

Merma Normal: Se contemplan dentro del costo de producción, son los desperdicios que se dan durante el proceso normal. (p.147)

Mermas Anormales: Estas son asumidas por los resultados del periodo, estos desperdicios se dan en el proceso por descuido y generan una pérdida. (p.148)

La contabilidad de desperdicios está relacionada con los procesos de restaurantes y establecimientos de comida. Para los restaurantes La Terraza y MAKKA, es fundamental identificar estas mermas, ya que pueden generar un aumento en el precio del producto final y una disminución en la rentabilidad del negocio.

9. Control interno

Para ofrecer una definición más actualizada de control interno en el contexto de la legislación costarricense, es posible referirse a la Ley General de Control Interno (Ley N. 8292), que en su artículo 2, inciso a), establece que el control interno es un sistema que busca:

“Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal”.

Esta definición enfatiza la importancia de salvaguardar los recursos públicos mediante un sistema de control interno que prevenga diversas formas de malversación o uso inapropiado.

El control interno se enfoca en las acciones que toma la administración de la empresa para la planeación, organización y dirección en el desempeño de las funciones hacia el logro de sus objetivos.

A nivel internacional, existe un marco que estandariza e integra el concepto de control interno, al proporcionar como herramienta de administración enfocada en la gestión del riesgo y la prevención del fraude: el Informe COSO. Según Elizalde (2018), “es el primer informe derivado, tras años de estudios y discusiones, con el propósito de dar un referente común en materia de control interno, su aparición fue en el año de 1992 y fue elaborado en Estados Unidos” (párr.48). Esto significa que representa uno de los primeros esfuerzos para estandarizar y establecer un marco globalmente aceptado.

Este informe define el control interno como “un proceso, llevado a cabo por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para brindar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento” (COSO, 2013, p. 19).

Adicionalmente, para proporcionar una definición más reciente de control interno, es posible referirse a la Norma Internacional de Auditoría 315 (Revisada 2019), que lo describe como:

El sistema diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de

la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Esta definición resalta que el control interno es un sistema integral implementado por la entidad para garantizar el cumplimiento de sus objetivos en distintas áreas clave.

Además del concepto, esta norma también identifica los cinco componentes que se interrelacionan entre sí y que Estupiñán (2021) explica de la siguiente manera:

Ambiente de control: Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

La evaluación de riesgos: es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los Objetivos y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben mejorarse.

Las actividades de control: son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Los sistemas de información y comunicación: están diseminados en el ente y estos atienden uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

Supervisión y monitoreo: La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se cumplen y si los riesgos se consideran adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que estos son los que permiten concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, y determinar las acciones de corrección o de mejoramiento que el caso exige. Las evaluaciones

independientes son indispensables para obtener una información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. (p.61-74)

Como se observa, gran parte del enfoque del control interno está dirigido a la protección de los activos y a la representación precisa de la información financiera. Asimismo, resalta la importancia de analizar y gestionar de manera integral las distintas actividades o áreas, al adoptar un enfoque holístico para garantizar un control interno efectivo en cualquier proceso.

10. Inventario de existencias

La Ley General de Control Interno de Costa Rica (Ley N. 8292), en su artículo 8, inciso b), establece la responsabilidad de las instituciones públicas de “Establecer y mantener actualizados los registros e inventarios de sus bienes, de manera que se asegure su adecuada administración y control.”

Esta disposición legal subraya la relevancia de llevar un inventario preciso y actualizado, ya que es esencial para la correcta gestión y control de los bienes de una entidad.

Existen diferentes definiciones de inventarios los cuales son:

- **Inventario:** es la verificación y control de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa.
- **Stock:** es una acumulación de material o producto final almacenado para su posterior venta al cliente.
- **Existencias:** son los productos que la empresa tiene en sus instalaciones para realizar la venta final.

Permite llevar un registro actualizado de las existencias disponibles, al dar a conocer la cantidad de productos manejados en la compañía. De este modo, se puede identificar tanto los

productos que hacen falta como aquellos en exceso, y evitar pedidos innecesarios que puedan caducar con el tiempo.

11. Clasificación de inventario

Realizar un inventario permite conocer y controlar las condiciones y disponibilidad de las mercancías de una empresa en el día a día, lo que lo convierte en un proceso fundamental. Este registro documentado refleja los activos de la organización y facilita tanto la comercialización como la producción de bienes y servicios, asegurando el abastecimiento de materia prima y otros recursos esenciales para la operación (Tanguila, 2022, p. 10).

11.1 Materia prima

Son las materias primas que se utilizan para la elaboración y producción de los productos terminados pero los cuales todavía no han sido procesados

11.2 Piezas de repuesto de los equipos y de suministros industriales

- Materias primas secundarias: son aquellas que se utilizan en la elaboración de los productos.
- Artículos de consumo: son productos utilizados en las instalaciones como productos químicos o de limpieza

11.3 Producto terminado

Son los productos terminados por el departamento de producción los cuales son enviados para su respectivo almacenamiento para después ser vendidos.

11.4 Otros inventarios

11.4.1 Productos en proceso

Están en proceso intermedio de fabricación de los artículos que son ensamblados durante ese ciclo y que son inventariados durante el ciclo de este proceso.

11.4.2 Previsión

Consisten en la realización de un inventario de aquellos productos que vienen a cubrir una necesidad futura perfectamente definida.

11.4.3 Seguridad

Es la prevención de cualquier tipo de necesidades que se pueden tener en el almacén de materias primas.

Por lo tanto, permite verificar las existencias registradas y compararlas con el inventario físico, lo que facilita un control más detallado de las compras y las ventas. De este modo, se pueden identificar los productos adquiridos en exceso y una adecuada rotación de los productos en la compañía.

De acuerdo con todo lo descrito relacionado a los inventarios, resulta relevante mencionar que, con respecto a la normativa vigente para estos activos, existe la Norma Internacional de Contabilidad 2 (IASB, 2003) y la sección 13 de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) para Pymes, que corresponden a guías preestablecidas internacionalmente. Estas describen el manejo contable, el costo y los métodos utilizados para los inventarios, representan los estándares a seguir por cualquier empresa para cumplir con los lineamientos establecidos para mantener un lenguaje universal con respecto al tratamiento de estos activos.

12. Compra

Cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios, debe buscar proveedores y analizar las ofertas disponibles en el mercado para evaluar cuál se ajusta mejor a sus necesidades.

Según Escrivá et al., (2021) las compras consisten en “buscar las fuentes de suministro y adquirir las mercancías suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial con el fin de satisfacer la demanda” (p.11).

Toda empresa debe de contar con un departamento o encargado de realizar la adquisición de los productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa para así poder lograr los objetivos. De esta manera, se así buscan los mejores proveedores que faciliten los materiales de mejor calidad con un buen precio y a un plazo adecuado para que el material esté en un tiempo determinado.

13. Recepción de pedidos

Escrivá et al., (2021) indica que “la entrega de la mercancía es un paso fundamental del proceso de compraventa y debe efectuarse de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato relativas al plazo de entrega, al precio, a la cantidad del producto y a su calidad” (p.159).

Al recibir la mercancía, se debe realizar una inspección para verificar su calidad y la cantidad solicitada. Si todo está en condiciones adecuadas y coincide con el pedido, se procede con el pago. De lo contrario, el responsable de la revisión debe solicitar una nota de crédito en la factura pendiente de pago.

14. Almacenamiento

Según Carrón (2019), “el almacén es un espacio o estancia del establecimiento donde se guardan las materias primas recibidas por parte de los proveedores” (p.16).

Además, menciona algunas normas básicas para el almacenamiento como lo son:

- Elegir el lugar adecuado para cada tipo de mercancía.
- Embalar, si procede, cada producto de modo idóneo.
- Mantener la higiene de la mercancía y de su lugar de almacenaje.
- Controlar que la temperatura sea la adecuada para cada producto.
- No almacenar productos de diferente tipo en un mismo lugar.
- No almacenar productos en el suelo.
- No almacenar productos sin identificación. (p.16)

Saldarriaga (2019) refuerza lo anterior al indicar que: “Es imprescindible considerar las características del producto: volumen, peso, forma, fragilidad, temperatura de almacenamiento, inflamabilidad y fecha de caducidad, entre otras” (p. 20). Además, define algunos sistemas de almacenamiento que pueden ser utilizados de acuerdo con las necesidades y de las características de los productos que se van a almacenar, como lo son:

FIFO Abreviatura de *first-in/first-out* o primero en entrar, primero en salir, el cual es un sistema de almacenamiento donde las primeras mercancías almacenadas son las primeras en extraerse, lo que contribuye a la máxima rotación de los productos y a evitar su obsolescencia.

LIFO Abreviatura de *last-in/first-out* o último en llegar, primero en salir, es un sistema de almacenamiento donde las últimas mercancías almacenadas son las primeras en extraerse, lo que en algunos casos puede dificultar la rotación de los productos y favorecer su obsolescencia. (p.20)

Además de los dos sistemas mencionados, Carrón (2019) incluye dos más, pero siempre coincide en que FIFO es el más recomendado para productos perecederos:

- **Método HIFO** (*High In First Out*): los productos de mayor precio son los primeros en salir, dando paso después a los de menor coste.
- **Método PMP** (Precio Medio Ponderado): los productos que salen se valoran al precio medio de las entradas. (p.17)

De acuerdo con lo descrito por los autores, se puede destacar que cada establecimiento, según sus necesidades, debe contar con un lugar adecuado para resguardar y conservar en las condiciones adecuadas la materia prima. En el caso de los restaurantes se deben tomar en cuenta las características de los productos y la rotación de estos, para lograr eficiencia y menos desperdicios, derivado del buen funcionamiento y administración del área de almacenamiento.

15. Control de producción

Un factor que se debe tener en consideración en el proceso productivo es el control de producción, ya que si se controla adecuadamente los beneficios serán aún mejores.

En el caso de los restaurantes controlar las mermas es sumamente estratégico, existen dos tipos de mermas en la cocina:

Merma conocida: Se define como merma conocida a aquella de la cual se conoce la causa y a la que después de analizar a fondo se le puede encontrar una solución.

Merma desconocida: se dan cuando se puede identificar que nos falta cierto stock, pero no somos capaces de reconocer el origen de esta falta. Podemos nombrar en esta categoría a los errores administrativos, estos suceden cuando existe una mala gestión al momento de adquirir o recibir la materia prima. (Tébar, 2019)

Contar una programación previa de las personas esperadas o un estudio estimado de los clientes que se van a atender es útil para organizar, en el caso de los restaurantes, la cantidad óptima de productos a servir, y así minimizar el desperdicio.

16. Facturación de conceptos

Es indispensable prestar atención al concepto de una factura cuando se emite, ya que debe incluir una serie de requisitos y datos, como la descripción de las operaciones, es decir, los conceptos, los cuales contienen la información necesaria para determinar la base imponible.

Existe un reglamento de facturación que determina los requisitos que deben cumplir las facturas y los datos que deben incluirse obligatoriamente para que sean fiscalmente deducibles.

Según Fernández (2023), una factura completa debe contener los siguientes requisitos:

- Número y, en su caso, serie. La numeración de las facturas dentro de cada serie será correlativa.
- La fecha de su expedición.
- Nombre y apellidos, razón o denominación social completa, tanto del obligado a expedir factura como del destinatario de las operaciones.
- Número de Identificación Fiscal atribuido por la Administración tributaria española o, en su caso, por la de otro Estado miembro de la Unión Europea, tanto del obligado a expedir factura como del destinatario de las operaciones.
- Domicilio, tanto del obligado a expedir factura como del destinatario de las operaciones.
- Descripción o concepto de las operaciones.

- El tipo impositivo o, tipos impositivos, en su caso, aplicados a las operaciones.
- La cuota tributaria que, en su caso, se repercute, deberá consignarse por separado.
- La fecha en que se hayan efectuado las operaciones que se documentan o en la que, en su caso, se haya recibido el pago anticipado, siempre que se trate de una fecha distinta a la de expedición de la factura.
- En las entregas de medios de transporte nuevos, la fecha de su primera puesta en servicio y las distancias recorridas u horas de navegación o vuelo realizadas hasta su entrega.
- Si se produce alguna de las siguientes circunstancias, mención a la misma: operación exenta, facturación por destinatario, inversión del sujeto pasivo, Régimen especial de Agencias de viajes o Régimen especial de bienes usados. (párr. 8-18)

Para evitar problemas con la entidad tributaria, es fundamental prestar atención a la descripción del concepto en una factura, de manera que tanto los clientes como el negocio se vean beneficiados, se mejore la comprensión y se eviten retrasos en los pagos.

17. Precio

El precio de los productos vendidos es clave para obtener una buena rentabilidad. Por lo tanto, se deben considerar ciertos aspectos al fijar los precios, ya que, cuanto se tengan en cuenta, el margen de utilidad podría disminuir drásticamente.

Para Baca Urbina (2022), la base de todo precio de venta es el costo de producción, más lo que conlleva la administración, venta del producto y adicionalmente una ganancia (p.67).

Este porcentaje de ganancia está relacionado con una serie de consideraciones estratégicas en los negocios, y en el caso de los restaurantes, no es la excepción. El margen de ganancia de cada producto dependerá de factores adicionales, como calidad del producto, los insumos utilizados para su elaboración, la demanda, la competencia, las regulaciones vigentes, entre otros.

Por lo tanto, se debe dar un estricto seguimiento a los factores que puedan encarecer el precio final del producto, como el costo de la materia prima, los servicios públicos y el aumento en el pago de la mano de obra. Si estos costos aumentan y no se realiza una revisión periódica de los precios del menú, el restaurante podría incurrir en una disminución de sus ganancias.

Lo anterior resalta la importancia de que las empresas adopten un enfoque meticuloso y bien fundamentado para determinar sus productos, al asegurar de que no solo cubran los costos, sino que también generen un margen de beneficio sostenible y competitivo.

Capitolo III

Marco Metodológico

3. Estrategia metodológica

La investigación pretende analizar el control interno general y manejo integral de inventarios de los restaurantes La Terraza y Maka con el objetivo de comprender la estructura básica y los pasos lógicos de cada control, al permitir desarrollar un mecanismo óptimo para cada uno.

3.1 Enfoque

Para el presente trabajo, relacionado con el análisis del control y administración del inventario de dos restaurantes, se considera adecuado utilizar una combinación de características tanto cuantitativas como cualitativas. Por lo tanto, la investigación desarrollará con un enfoque mixto. Según Hernández y Mendoza (2018), “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 612).

De acuerdo con lo mencionado, con este enfoque se incorporarán y compararán no solo datos numéricos, sino también los procesos, la estructura y el conjunto de operaciones, lo que proporcionará una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Además, gracias a la combinación de las características de ambos métodos, se logra una perspectiva más amplia de la situación con respecto al control de los inventarios en ambos restaurantes en estudio, al obtener datos variados para una mayor exploración y análisis de la información.

Para integrar todos los elementos que puedan brindar los dos enfoques, tanto cuantitativo como cualitativo, se busca dar la misma importancia y trabajar en conjunto con

ambos. De esta manera, el diseño de la investigación se llevará a cabo de manera concurrente, que como bien lo señala Hernández y Mendoza (2018), con la ejecución concurrente:

Aplicar ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos los recolectas y analizas más o menos en el mismo tiempo). Desde luego, sabemos de antemano que regularmente los datos cualitativos requieren de mayor tiempo para su obtención y análisis. (p. 626)

En secuencia y refuerzo de lo anterior, Onwuegbuzie y Johnson, (2008) citado por Hernández y Mendoza (2018), señalan que los diseños concurrentes implican cuatro condiciones:

- Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.
- Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.
- Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada.
- Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de los componentes CUAN y CUAL, se establecen una o varias metas inferencias que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión o mezcla. (p. 626)

De acuerdo con lo anterior, en el presente trabajo de investigación, los datos cuantitativos y cualitativos tendrán la misma importancia. Se realizará un análisis por separado de cada uno, pero de manera conjunta en cuanto al tiempo y la recolección de la información, con el fin de obtener un resultado más preciso en relación con el objetivo del estudio.

3.2 Tipo de estudio

Para Hernández y Mendoza (2018) “se considera una investigación descriptiva a la que tiene como objetivo detallar propiedades o características, conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.108).

También Hernández y Mendoza (2018) definen la investigación explicativa, no sólo como la descripción de conceptos, variables o su relación entre ellas, sino que este tipo de investigación se enfoca en explicar por qué ocurre el evento, en qué condiciones y además porque se relacionan una o más variables (p.112).

Por lo cual, el presente trabajo de investigación se realizó con la utilización de dos tipos de estudio, el primero que es la investigación descriptiva en la cual se procede a explicar lo que son procesos de control interno de inventarios que se utilizan actualmente en los Restaurantes La Terraza y MAKKA, así como también la administración de los mismo en ambos restaurantes. Como la definición anterior lo indica, se detallará ambos puntos y las variables que estos conllevan.

A su vez también se utilizó la investigación explicativa, ya que se identificó que los eventos que ocurren en relación con la gestión de inventarios en los Restaurantes La Terraza y MAKKA están estrechamente relacionados a sus prácticas de control interno. De la misma manera, se demostró que la relación entre varias variables como control interno, procesos administrativos, costeo, mecanismos adecuados se relacionan directamente para lograr el cumplimiento de las mejores prácticas en el manejo de inventarios de ambos restaurantes.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes primarias

Bernal (2010) citado por Alfaro y Sancho (2020), menciona que las fuentes primarias son “aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información” (p. 88). Por lo tanto, para efectos de este estudio las fuentes primarias son todos los colaboradores que ayudaron a responder cuestionarios, entrevistas y demás información solicitada para efectos de este estudio.

3.3.2 Fuente secundarias

Bernal (2010) citado por Alfaro y Sancho, (2020) menciona que son “aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo referencian” (p. 88). Esta información fue proporcionada por otros investigadores, libros, revistas o información que, por su contenido, contribuyeron a la investigación.

3.4 Población

En el restaurante La Terraza laboran un total de cinco personas, divididas en dos encargados de cocina, dos saloneros y un administrador. Por otra parte, en el restaurante MAKKA laboran cuatro personas: los encargados de cocina, un salonero y un administrador.

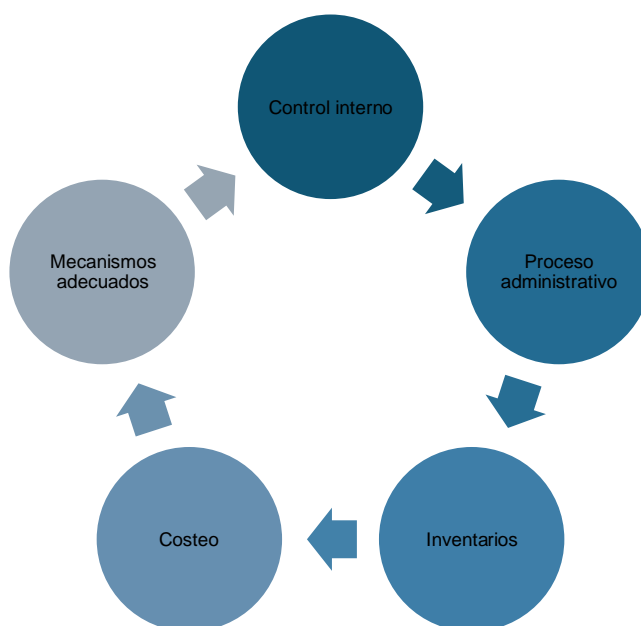
Por lo tanto, para la investigación se considera la totalidad de la población con el fin de recabar la información necesaria. Según Pimienta et al., (2018), “A ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables, se le denomina población” (p. 59).

Es por esta razón, que la investigación lleva a cabo un censo de la población mediante entrevistas y otros métodos de recolección de datos, lo que permite obtener la información necesaria para una mayor efectividad del estudio. Además, es fundamental conocer la opinión de todos los colaboradores por igual.

3.5 Variables de la investigación

Figura 1

VARIABLES A DESARROLLAR EN LA INVESTIGACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS



De acuerdo con la Figura 1, se determinaron algunas variables clave para el análisis y desarrollo de la presente investigación. Estas variables incluyen el control interno, los procesos administrativos, los inventarios, el costeo y, por último, los mecanismos adecuados. A partir de este conjunto de componentes, se extrajo la información fundamental para el estudio.

3.5.1 Control interno

Con respecto a la primera variable, el control interno, se evaluó mediante la aplicación de un cuestionario a los encargados de cada uno de los dos centros de costos en estudio, el

restaurante La Terraza y MAKKA. Este permitió medir el nivel de control interno en el inventario y fue analizado mediante una escala de medición.

Por otra parte, la existencia o ausencia del control fue estudiada a través de la observación no participativa, así como mediante la aplicación de entrevistas al personal encargado de cada restaurante y al administrador responsable de compras. Los resultados fueron analizados para identificar el proceso de control interno utilizado en los inventarios.

Asociado a los principales componentes del Informe COSO y la Ley General de Control Interno se aplicó la guía de observación, la entrevista y el cuestionario, esto para determinar los riesgos e identificar las actividades de control utilizadas actualmente y evaluar el riesgo que implican las mismas para posteriormente generar recomendaciones que incluyan actividades de control y monitoreo, siempre tomando como base los cinco componentes del informe COSO.

3.5.2 Proceso Administrativo

Como menciona Duque (2018) “eventos sucesivos que son necesarios para poder desarrollar cualquier actividad. Eso es lo que se hace o se debería hacer en las organizaciones, en los grupos sociales” (p. 25).

Por otra parte, el proceso administrativo estuvo conformado por cuatro etapas: planificar, controlar, organizar y dirigir la compañía, lo que representó el elemento clave para su cumplimiento y ejecución dentro de la empresa.

3.5.3 Inventarios

Para descubrir el manejo adecuado de la administración de los inventarios en cada restaurante, se realizó una entrevista a los administradores, con el fin de conocer el método

aplicado y, de ese modo, identificar el mecanismo utilizado en cada caso. Posteriormente, se emitió una opinión basada en el análisis.

Además, los investigadores realizaron una guía de observación no participativa, con la cual se buscó experimentar la realidad del manejo de los inventarios, para poder brindar una opinión más objetiva.

Para una mejor comprensión de la organización del inventario en el área de alimentos y bebidas, es fundamental clasificarlo por almacenes y gestionar adecuadamente estos. En este sentido, Bonis (2023) propone una clasificación de los almacenes según su tamaño, que incluye:

- Almacenes de productos perecederos.
- Almacenes de productos no perecederos.
- Otros almacenes.

A su vez, para organizar la operación, podríamos clasificar los depósitos o almacenes en:

Central: en general, contiene la mayoría de los elementos inventariables y de operación diaria, como son comida no perecedera, bebidas, elementos de atención al cliente, material de limpieza, material de oficina y papelería.

Secundarios: se utilizan en una dependencia en particular, por ejemplo, si poseemos más de un local o punto de venta. También lo serán, a fines prácticos, las cámaras de refrigeración y congelación.

Independientes y especializados: son aquellos que, si bien están coordinados por el responsable de almacén, por sus características serán controlados e inventariados por el

responsable del área especial. Son ejemplos de estos: informática, descartables, vajilla, lencería, jardinería y mantenimiento. (p.127-128)

Clasificar los inventarios por almacenes brinda un mayor control y contribuye a una mejor distribución. Además, el autor mencionado resalta la importancia de contar con personal responsable de la recepción, revisión, traslado y almacenamiento del inventario. Esto es especialmente relevante en los restaurantes, que manejan materia prima perecedera, como productos refrigerados, congelados y frescos, que requieren cuidados específicos, como temperaturas y condiciones de almacenamiento adecuadas. El método más utilizado y recomendado es el FIFO (*First In, First Out*), cuyo significado en español es primero en entrar, primero en salir. Gracias a su proceso de rotación, este método evita la acumulación y el desperdicio de inventarios perecederos, al basar su almacenamiento en la fecha de caducidad para un mejor aprovechamiento de los productos.

3.5.4 Costeo

Para Restrepo (2019) “el costeo es cuando se le cargan al producto los costos que se incurrieron para fabricarlo (material prima + mano de obra directa + CIF)” (p. 29).

En la variable de costeo, se pretendió comparar el proceso utilizado por el Restaurante La Terraza y el Restaurante MAKKA con las mejores prácticas de costeo y control interno. Para ello, se elaboró una matriz comparativa de costos entre ambos restaurantes, con el fin de evaluar si varios criterios como el precio, nivel de calidad, eficiencia y costo, entre otros, estaban correctamente relacionados.

3.5.4.1 Costo de platillos

Para Bonis (2023), es el proceso de calcular el costo total de un plato, incluyendo todos los ingredientes, materiales y mano de obra que se está requiriendo para prepararlo, ya que permite determinar el precio al que deben de vender el plato para asegurar la rentabilidad del negocio (p. 16).

El proceso descrito es importante, ya que permite determinar el precio de venta ideal para cada plato, al cubrir así los costos de elaboración y obtener las ganancias relacionadas con los platillos que conforman el menú. De este modo, al realizar estos procedimientos, se puede identificar cuándo un plato es rentable para el negocio o no, lo que facilita la reducción de costos o la eliminación del plato del menú.

Esto debe hacerse para tener un control sobre los costos de los ingredientes y materiales, garantizando que se utilicen todos los componentes en la elaboración de cada plato. Se debe tomar en cuenta la cantidad, el costo unitario y el costo total de cada platillo.

A continuación, se presenta una tabla de muestra de los costos de cada ingrediente

Tabla N°3: Costeo de Pechuga a la Parmegiana

Ingredientes y costos para la elaboración de pechuga a la Parmegiana

Ingredientes	Cantidad	Costo Unitario en kg	Costo Total
Pechuga	150 gramos	5.000	835
Tomate	0.25 gramos	1.000	30
Queso mozzarella	0.25 gramos	4.000	250

De acuerdo con el ejemplo mostrado en la Tabla 3, cada receta del menú debe mantener una medida estándar en la cantidad de sus principales ingredientes. Esto facilita la asignación

del costo correspondiente. Para determinar el costo de cada platillo es fundamental que el restaurante tenga claramente establecida la cantidad de cada ingrediente.

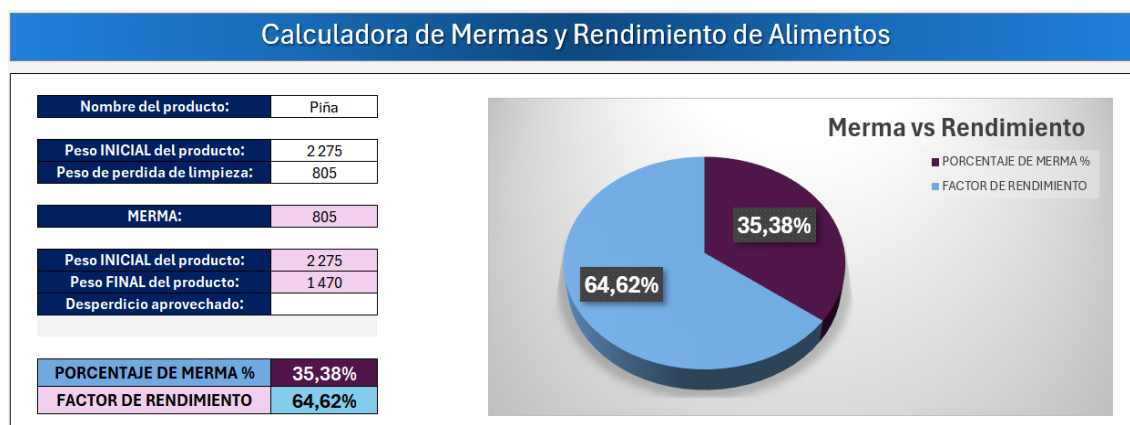
3.5.4.2 Costo sobre las mermas

Según Rojas (2020), durante el proceso productivo pueden ocurrir errores o fallas que generan producción defectuosa. Esta producción, aunque deficiente, puede venderse a un menor precio para recuperar parte del margen de utilidad. Sin embargo, en el caso de los restaurantes, no se presenta este tipo de producción defectuosa, sino la merma. La merma corresponde a la pérdida de productos utilizados en la preparación de alimentos. Esto incluye pérdidas en distintas etapas, como el abastecimiento (por ejemplo, tomates aplastados durante el transporte), almacenamiento (por ejemplo, verduras en mal estado debido a un almacenamiento inadecuado) y la preparación de los alimentos.

Esto debe tomarse en cuenta porque los productos no se utilizan al 100%, ya que es necesario considerar los desperdicios para calcular el costo de la producción. Dichos desperdicios pueden generarse durante la cocción o debido a la limpieza de los productos

Figura 2

Porcentaje de merma y rendimiento de la piña



3.5.4.3 Criterio de desperdicios

Según Riquelme (2023), las mermas en un restaurante pueden presentarse en distintas etapas del proceso operativo, como la limpieza, la manipulación de porciones y la cocción. Estas pueden deberse a diversos factores, entre ellos la caducidad de los productos, roturas, sobrepreparación, procedimientos inadecuados, errores administrativos y robos.

Es fundamental identificar las causas del desperdicio y el porcentaje de pérdida en la producción de manera controlada, ya que esto permite gestionar las mermas y reducir costos. Para minimizar estos desperdicios, la planificación se presenta como una estrategia clave para su control y reducción.

3.5.5 Mecanismos adecuados

Con base en el cuarto objetivo específico, que consiste en proponer un mecanismo adecuado para los restaurantes La Terraza y MAKÁ, se tomó como referencia la variable correspondiente a mecanismos adecuados. Se elaboró una propuesta de mejora del manual de procedimientos con el fin de establecer los lineamientos necesarios para la estandarización de los procesos, conforme a las políticas de control interno.

Además, con el fin de representar y visualizar de una manera más gráfica la secuencia o los pasos requeridos para los diferentes procesos que se realizaron dentro de los restaurantes, se elaboró un diagrama de flujo sobre los procesos del área de inventarios.

3.5.5.1 Mecanismos adecuados para el funcionamiento en General

Al seguir los lineamientos de la sección anterior, se dio un enfoque en generar una serie de mecanismos para cumplir las disposiciones de la Guía de Evaluación Sanitaria de Servicios

de Alimentación al Público emitida por el Ministerio de Salud de Costa Rica, en los puntos que repercutieron directamente en el control de inventarios.

Entre la normativa que indica el Ministerio de Salud de Costa Rica, está que debe existir un control documental en la rotación de los productos, para lo cual se realiza una propuesta de una bitácora de seguimiento del consumo del inventario. También, la guía indica las temperaturas que deben de tener los congeladores para lo cual, en el *checklist* consolidado se debe incluir el control diario de temperatura de los congeladores, esto para asegurar la integridad del inventario en caso de que alguno de los mismos deje de funcionar o presente alguna falla que genere la disminución de la temperatura y ponga en riesgo el inventario que se encuentre refrigerado.

3.6 Instrumentos y técnicas

A continuación, se explican cada uno de los instrumentos utilizados en la investigación:

3.6.1 Entrevista

La entrevista forma parte de los métodos de recolección de información y obtención de diferentes puntos de vista de las personas por medio de una conversación. Este instrumento se utiliza mayormente en investigaciones, periodismo, empleo o con el simple fin de recolectar la información requerida.

Rojas (2023) define la entrevista como “una técnica conversacional que permite generar información entre un entrevistador y un entrevistado. La entrevista, usualmente se realiza para fines de investigación, en la actividad periodística, en áreas de salud, recursos humanos y psicología, entre otras” (p. 153).

Es importante recalcar que existen diferentes tipos de entrevistas, las cuáles según Rojas (2023) se clasifican en:

Estructurada, la que se rige por un patrón de preguntas específicas ordenadas, con una secuencia lineal y dirige el diálogo conforme a esa estructura programada y, la no estructurada, que se desarrolla mediante una conversación más espontánea, aunque se planifica con un objetivo y obedece a unos tópicos conversacionales. (p. 153)

Las entrevistas brindan la facilidad para realizarse utilizando ya sea videollamada o de forma telefónica, lo que rompe las barreras instaladas de la presencialidad y cualquier tipo de distancia geográfica.

3.6.2 Guía de observación

Una guía de observación se utiliza comúnmente con el fin de registrar las observaciones en diversos campos, sean correspondientes a una investigación o a la educación y evaluaciones profesionales. Además, brinda una forma de observar y anotar comportamientos o eventos que son de interés específico.

Según Rojas (2023):

El instrumento de observación (guía de observación), debe precisar de forma detallada, los aspectos que se quieren observar, utilizando escalas de estimación u otros indicadores para que la información sea registrada de manera específica. También es usual utilizar como instrumento de observación, las listas de cotejo. Con el avance de la tecnología, existen diversos equipos que pueden captar, con alta precisión de audio, fotografía y vídeo, objetos y eventos, que garantizan su fidelidad y detalle, superando con creces los sentidos humanos. (p. 152)

Es importante considerar que existen tipos de observación, las cuáles pueden clasificarse según el involucramiento que tenga el investigador sea participante o no

participante. También puede clasificarse según su estructuración, siendo está estructurada o no estructurada.

La siguiente imagen corresponde a la guía de Observación no participativa que se aplicó durante la visita a los restaurantes la Terraza y MAKKA, esto para precisar los procesos y controles que se realizan en el área de alimentos y bebidas en ambos restaurantes.

Tabla N°4: Guía de Observación.

Guía de observación N° 1			
Fecha de observación: / /		Hora: =	Lugar:
Nombre del observador:			
Objetivo:	Observar la operación diaria en cuanto a la administración y control interno del inventario del restaurante.		
Aspectos a observar:	Escala		
	SI	NO	No Aplica
¿Se siguen lineamientos estándar en los procesos?			
¿Se toman medidas para las preparaciones?			
¿Existe un conteo diario del Inventario?			
¿Existe una revisión detallada del recibo de las mercancías a suplidores?			
¿Existe un control para los productos con fecha de expiración?			
¿Existe un control de las salidas e ingresos de inventario?			
¿Se realizan ajustes de inventario cuando se encuentran diferencias?			
¿Existe un proceso de aprobación para las compras?			
¿Existe un control sobre el inventario máximo o mínimo que se debe tener?			
¿Se lleva un registro de las mermas?			
¿Existen requisitos para la selección de suplidores?			
¿Existe un seguimiento para el cambio de precios de la mercadería?			
¿Existe un proceso estándar para el cálculo del costo de los productos?			
¿Existe un proceso estándar para la asignación del precio de venta?			
Observaciones generales según los puntos anteriores:			

3.6.3 Cuestionario

Según Bravo y Valenzuela (2019), el cuestionario es una herramienta estructurada que permite recopilar información de manera organizada para analizar variables en estudios, investigaciones, encuestas o sondeos. Suelen estar compuestos por una serie de preguntas diseñadas para obtener datos de forma estandarizada.

Los cuestionarios pueden tener diversos propósitos según el contexto en el que se apliquen. Son una herramienta eficaz para recopilar información sobre variables contextuales, así como características individuales de los participantes. Estos datos complementarios enriquecen el análisis y la interpretación de los resultados en una evaluación educativa, al brindar una visión más completa de los factores que influyen en el desempeño de los evaluados. Además, el uso de cuestionarios favorece la toma de decisiones fundamentadas en evidencia, al identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias educativas más efectivas.

3.6.4 Matriz comparativa de costos

La matriz comparativa de costos por parte del Restaurante La Terraza y MAKKA permitió analizar la implementación de los costos y el control interno, ya que la investigación realizó una comparación entre ambos restaurantes para examinar los costos de mano de obra, materiales y los costos indirectos de fabricación (CIF).

El enfoque comparativo facilita la identificación de fortalezas y debilidades en cada uno de los restaurantes, ofreciendo una visión integral del grado de alineación con estándares técnicos y administrativos. Además, posibilita evidenciar áreas críticas de mejora, como la ausencia de registros formales de escandallo y mermas, así como la falta de integración entre los sistemas de facturación, compras e inventario.

El beneficio principal de esta metodología radica en su capacidad para proporcionar una base sólida para la toma de decisiones. La información generada mediante la matriz no solo permite sugerir acciones correctivas específicas, sino que también contribuye a fomentar la eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad y establecer criterios técnicos para futuras evaluaciones de desempeño. En suma, su incorporación en este trabajo final refuerza el rigor analítico del estudio y potencia el valor práctico de sus conclusiones.

Este instrumento nos ayuda identificar varios criterios básicos de costos y de control interno utilizados en ambos restaurantes para luego poder compararlos con las mejores prácticas.

Tabla N°5: Matriz comparativa.

Criterio	Restaurante La Terraza	Restaurante MAKKA	Mejores Prácticas
Método de Costeo de Inventario			
Escandallo de Platos			
Costo de Platos – Percepción			
Control de Mermas			
Sistemas de Apoyo			
Política de Compras			

3.6.5 Propuesta de mejora del manual de procedimientos

La mejora de los manuales de procedimientos para los restaurantes La Terraza y MAKKA se planteó con el objetivo de facilitar la continuidad del negocio a nivel de procesos,

tanto en los mecanismos de control como en la optimización de Estas mejoras fueron diseñadas para que el negocio operara siguiendo los mecanismos más adecuados a sus posibilidades.

Capitolo IV

Análisis de Resultados

4. Entrevista

4.1 Entrevista Restaurante La Terraza

1. **Organización Inicial:** La empresa tuvo un organigrama y procedimientos claros al inicio, lo que indica una estructura organizativa previa.
2. **Experiencia y flexibilidad:** El dueño mostró adaptabilidad y flexibilidad en la gestión de personal, como en el caso del empleado que pasó de mesero a cocinero.
3. **Control Empírico:** Aunque no existe un sistema formal, se cuenta con un conocimiento empírico y verbal sobre los procesos necesarios para evitar desperdicios y mantener la calidad del producto.
4. **Sistema Informático Básico:** Se utiliza un sistema de facturación para mantener un control básico de los inventarios.
5. **Método de Valuación de Inventarios (PEPS):** La empresa gestiona sus inventarios mediante el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), un estándar en la industria.
6. **Revisión de Proveedores:** El dueño selecciona a los proveedores con base en calidad y precio, lo que refleja una búsqueda de eficiencia en costos.
7. **Comunicación Interna:** Existe una buena comunicación interna entre los hermanos que administran el negocio, lo cual es crucial para la operación diaria.
8. **Formalización de Procedimientos:** No se cuenta con un organigrama formal ni con manuales de procedimientos actualizados.
9. **Control Interno y Sistemas Informáticos:** No existe un control interno formalizado para el área de alimentos y bebidas. El sistema informático actual es básico y no se emplea para un control detallado.

10. **Frecuencia y Método de Inventarios:** La empresa realiza inventarios físicos diariamente, pero sin un sistema estructurado. No se lleva a cabo un costeo detallado de mermas, lo que puede generar pérdidas no controladas.
11. **Capacitación y Delegación:** El dueño y su hermana son los únicos responsables del costeo de recetas y de otros procesos críticos.
12. **Gestión de Proveedores y Compras:** Aunque se lleva a cabo una revisión de proveedores, no existe una política formal de compras. La comparación de facturas se realiza de manera manual y no de forma sistemática.

4.2 Entrevista Restaurante MAKKA

4.2.1. Organización

- El restaurante no cuenta con un organigrama que muestre la jerarquía organizacional dentro del restaurante.
- Las funciones están bien delimitadas en relación con la cantidad de empleados

4.2.2. Inventario

- El restaurante mantiene un inventario en la computadora, tanto para alimentos como para bebidas.
- El restaurante cuenta con un sistema informático para el control de inventarios, pero solo para bebidas.
- Se realiza una revisión diaria del inventario de bebidas, sin embargo, la revisión de comida es variable.
- Poseen un procedimiento no estandarizado para el manejo del almacenamiento de inventarios.
- Tienen un proceso estandarizado para la revisión de la mercadería al momento de su ingreso, aunque no está documentado.
- No cuentan con procedimientos establecidos para el control de mermas.
- En cuanto a los niveles máximos y mínimos, tienen establecido el mínimo, pero no el máximo.

4.2.3. Compras

- La propietaria se encarga de revisar el inventario y realizar las compras.
- Siempre se utilizan los mismos proveedores.

- No existe una política establecida para la selección de proveedores.
- No hay un método formal para la valoración de cotizaciones.

4.2.4. Facturación

- El sistema de comanda es manual.
- El pedido se ingresa en la computadora, donde también se realiza la facturación.
- Cuentan con un sistema informático para la facturación.

4.2.5. Costeo

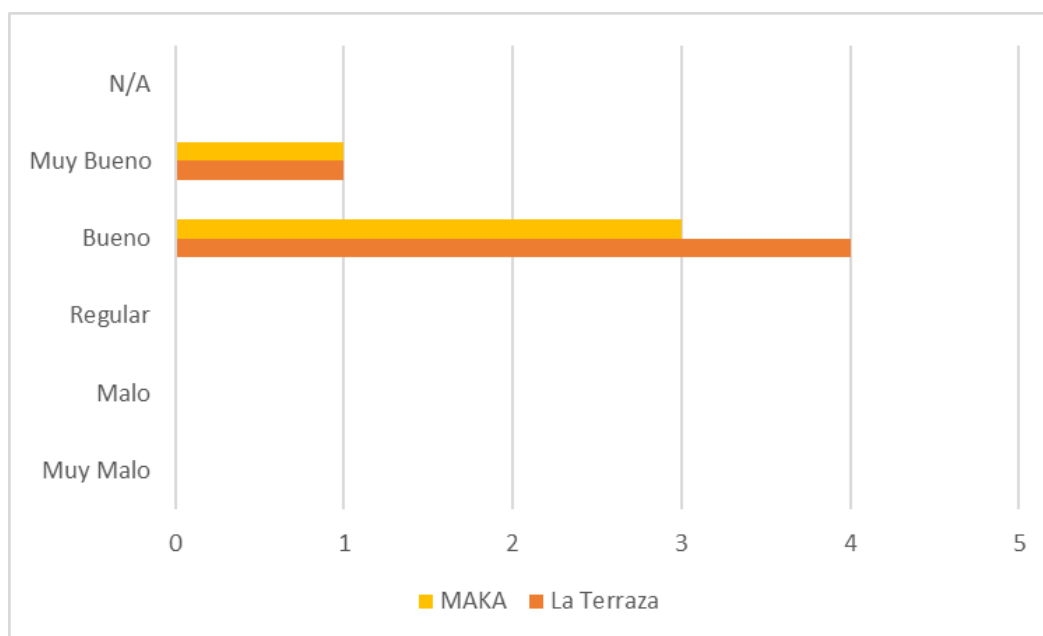
- Las recetas están estandarizadas y documentadas en un libro.
- La propietaria mantiene un archivo en Excel con los costos de cada insumo
- Los precios se establecen por debajo de los establecidos por la competencia
- La dueña es la responsable del proceso de costeo del menú.
- Tienen bien identificado cuál es el plato que más vendido y el menos vendido.

4.3 Cuestionario

1. Cómo evalúa el manual para seleccionar los proveedores.

Figura 3

Evaluación Comparativa de Proveedores para los Restaurantes La Terraza y Maka – Julio 2024.



Los restaurantes La Terraza y MAKA obtuvieron evaluaciones positivas en el proceso de selección de proveedores. La mayoría de las calificaciones se ubicaron en las categorías de "Bueno" o "Muy Bueno", lo que refleja un desempeño favorable de los proveedores en aspectos clave como calidad, cumplimiento y condiciones comerciales.

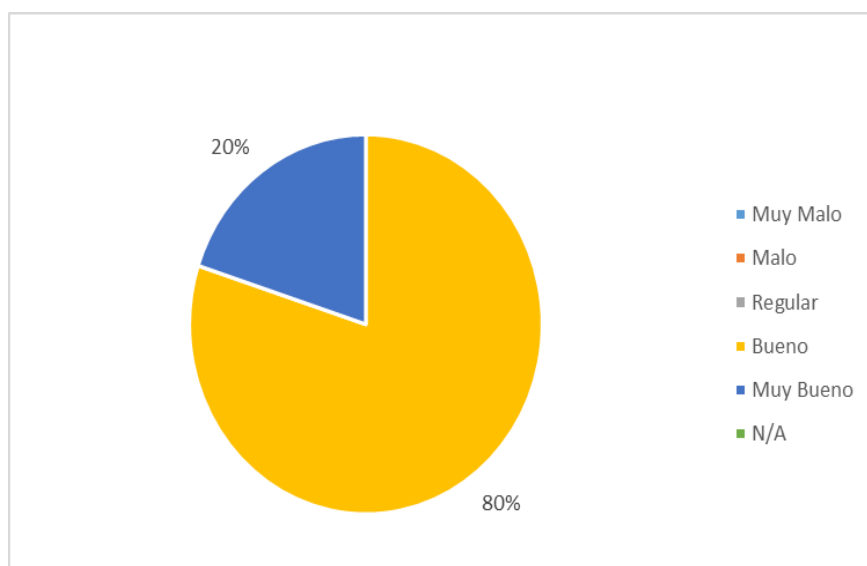
La Terraza logró una calificación destacada en la categoría de "Bueno", con un 60% de sus evaluaciones en esta categoría, mientras que MAKA obtuvo un 40% en la categoría. En cuanto a la categoría de "Muy Bueno", el resultado fue igual para ambos restaurantes.

Los dos establecimientos parecen haber realizado una buena selección de proveedores,

destacando ligeramente en la categoría de "Bueno".

Figura 4

Restaurante La Terraza: Porcentaje de Selección de Proveedores según Escala de Valoración Cualitativa – Julio 2024.



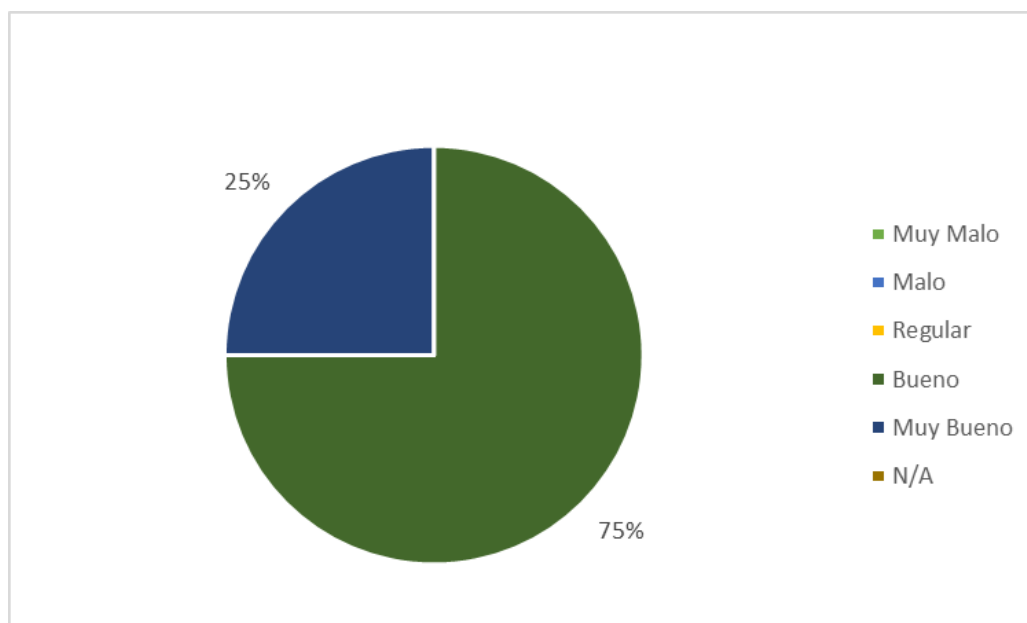
La Figura 4 ofrece una visión detallada de la evaluación de los proveedores del restaurante La Terraza. Los datos revelan que:

- En la categoría "Bueno": El 80% de los proveedores están calificados en esta categoría, lo que indica que la mayoría de los proveedores del restaurante cumplen con los estándares de calidad esperados.
- En la categoría "Muy Bueno": El 20% restante se distribuye en esta categoría, lo que sugiere que un porcentaje significativo de los proveedores supera las expectativas, al ofrecer un rendimiento excelente.

La Figura 4 es fácil es clara y fácil de interpretar, al ofrecer una representación precisa del desempeño de los proveedores de La Terraza. La evaluación positiva de la mayoría de los proveedores refleja un alto nivel general de calidad y una gestión eficiente en la selección de proveedores por parte del restaurante.

Figura 5

Restaurante MAKA: Porcentaje Utilizado en la Selección de Proveedores según Escala de Valoración Cualitativa – Julio 2024.



La Figura 5 ofrece una visión detallada sobre la evaluación de la selección de proveedores para el restaurante MAKA. El análisis de los datos muestra que la mayoría de los proveedores ha recibido una calificación de "Bueno", lo cual es una señal positiva de que MAKA está colaborando con proveedores que, en general, cumplen con las expectativas establecidas.

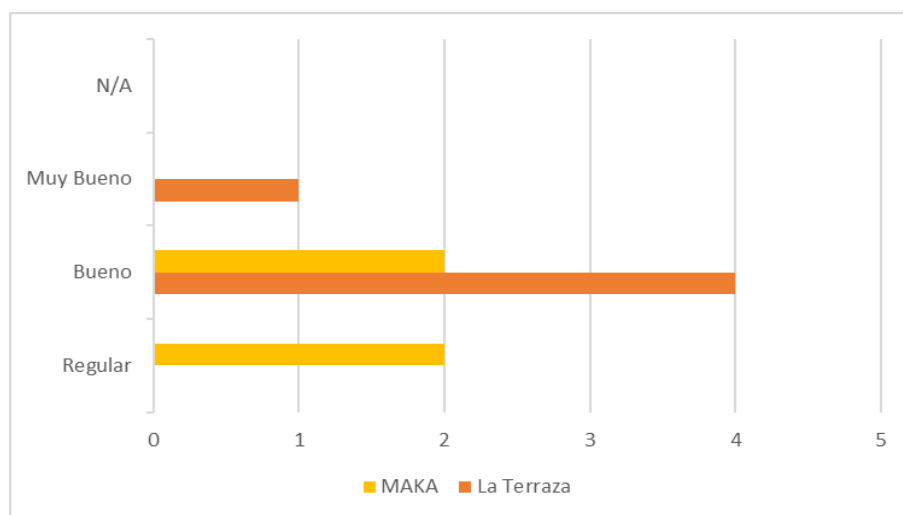
La presencia de un 25% en la categoría "Muy Bueno" destaca que el restaurante también trabaja con proveedores que sobresalen por su calidad y servicio. La Figura N°5 resulta ser una herramienta efectiva para visualizar la evaluación de los proveedores de MAKKA, al ofrecer una representación clara y accesible de cómo se distribuyen las calificaciones entre los proveedores.

La información obtenida puede resultar valiosa para MAKKA, ya que proporciona una base sólida para evaluar el rendimiento de sus proveedores y considerar posibles mejoras en el proceso de selección de los mismos.

2. Cómo evalúa el método de verificación de existencias de inventario.

Figura 6

Comparación del Método de Verificación de Existencias en los Restaurantes La Terraza y Maka – Julio 2024.

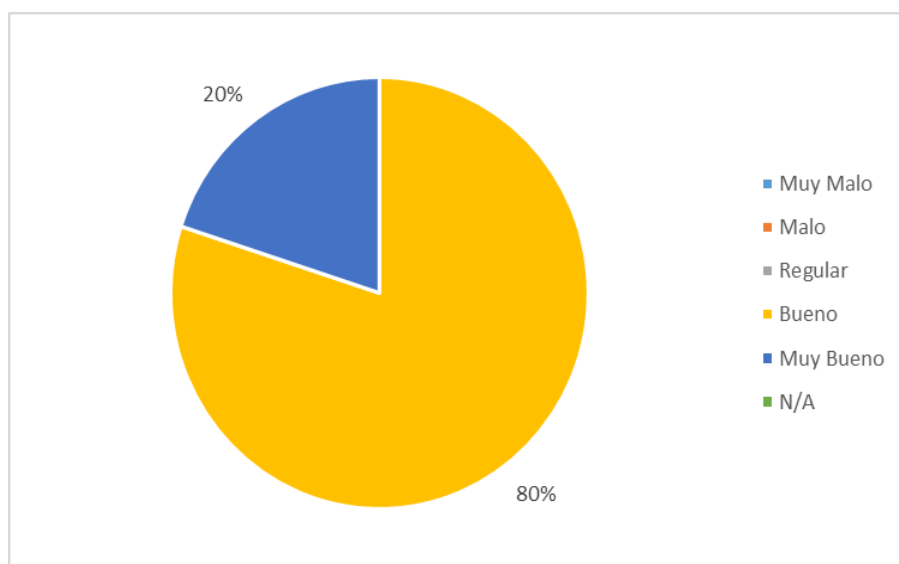


La Figura N°6 compara la eficacia de los métodos de verificación utilizados por los restaurantes La Terraza y MAKKA. A continuación, se presenta un análisis detallado de los datos proporcionados:

El método de verificación utilizado por La Terraza muestra un rendimiento general superior en comparación con el de MAKKA. Esto sugiere que La Terraza ha implementado un proceso de verificación más efectivo y eficiente. La Terraza destaca especialmente en las categorías "Bueno" y "Muy Bueno", lo que indica que su método no solo es más efectivo en promedio, sino que también produce mejores resultados en términos de calidad.

Figura 7

*Evaluación del Método de Verificación de Existencias en el Restaurante La Terraza:
Porcentaje Según Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).*

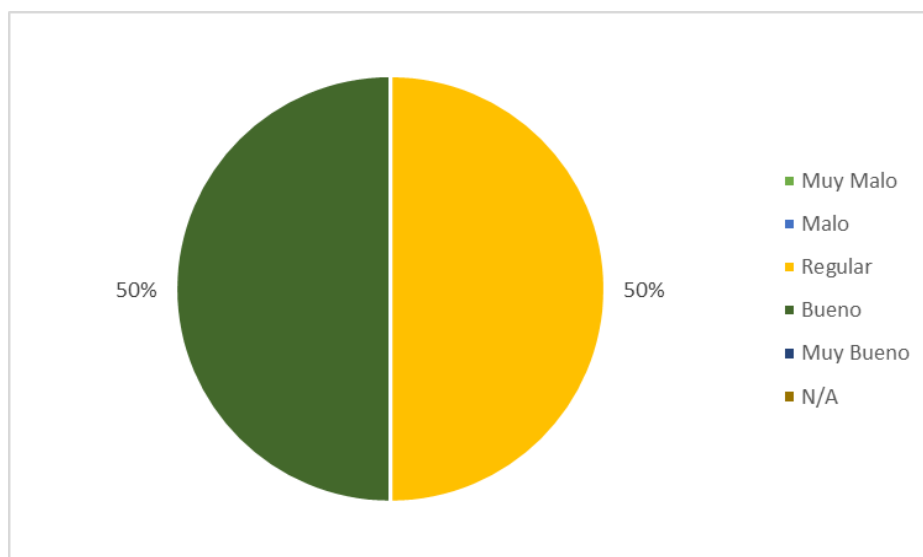


La Figura 7 muestra la evaluación del método de verificación de existencias en el restaurante La Terraza. La mayoría de las evaluaciones se encuentran en la categoría "Bueno", con un 80%, mientras que el 20% restante está en la categoría "Muy Bueno". Esto sugiere que el método de verificación es, en su mayoría, efectivo y bien valorado.

Esto indica que el restaurante está realizando un buen trabajo en el proceso de verificación de inventarios, aunque aún existe espacio para mejorar y lograr una evaluación "Muy Buena" en su totalidad.

Figura 8

Análisis del Porcentaje de Evaluación del Método de Verificación de Existencias en el Restaurante MAKKA Según Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).



La Figura 8 muestra la evaluación del método de verificación de las existencias de inventarios en el restaurante MAKKA. Los resultados indican una distribución equitativa entre las categorías "Regular" y "Bueno", con un 50% en cada una.

En la categoría "Regular", lo que sugiere que la calidad del método es percibida como medianamente adecuada, pero no óptima. El otro 50% lo califica como "Bueno", al indicar que algunos consideran el método adecuado. Esto podría implicar inconsistencias en los registros, errores en el conteo físico o deficiencias en los procedimientos de revisión.

Para mejorar la precisión y confiabilidad en la verificación del inventario, el restaurante MAKKA debería:

- Evaluar los procedimientos y herramientas utilizados en la verificación del

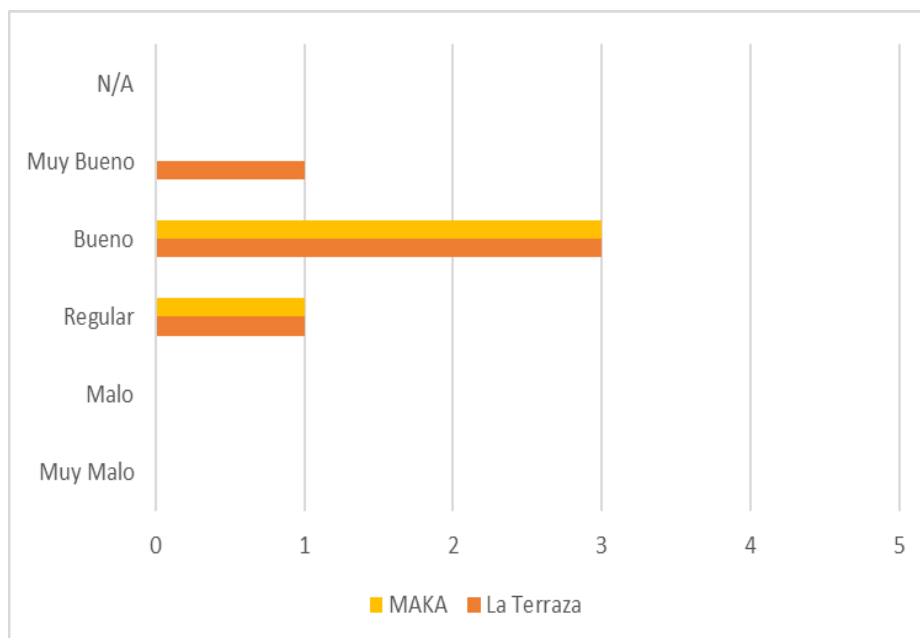
inventario.

- Asegurar que el personal encargado de la verificación esté debidamente capacitado y siga procedimientos estandarizados.

3. Cómo evalúa el manual de los conteos cíclicos de inventario.

Figura 9

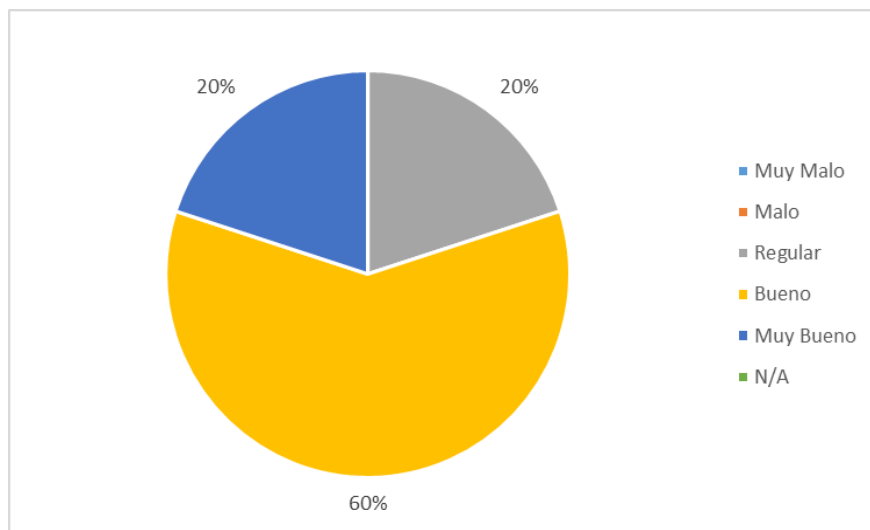
Análisis Comparativo de la Evaluación de los Conteos Cíclicos en los Restaurantes La Terraza y MAKa (Julio 2024).



En general, la Figura 9 muestra que los restaurantes obtuvieron una buena evaluación en el conteo cíclico de los inventarios. Sin embargo, hay algunas áreas en las que podrían mejorar. La rotación no es óptima, lo que podría afectar la precisión del conteo. Para lograr una mejor categoría, como “Muy Bueno” sería beneficioso optimizar la rotación de inventarios y ajustar los procedimientos para mejorar la eficiencia del proceso.

Figura 10

Evaluación del Porcentaje de Conteos Cíclicos de Inventario en el Restaurante La Terraza Según Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).



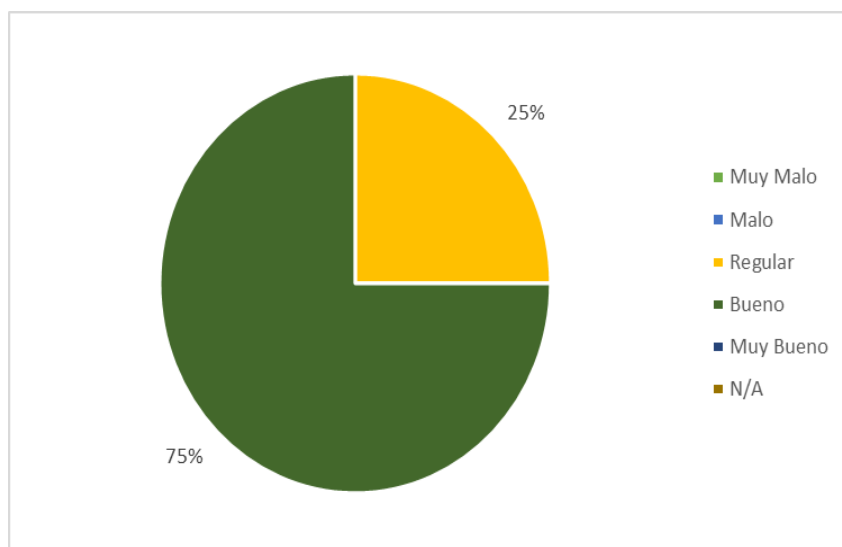
La Figura 10 indica que, en general, el restaurante La Terraza muestra una tendencia positiva en la evaluación de sus conteos cíclicos de inventario. Esta tendencia sugiere que el restaurante está gestionando adecuadamente sus inventarios y mejorando en la precisión de los conteos.

Sin embargo, también se observan algunas tendencias negativas que requieren atención. Si estas tendencias adversas no se abordan, podrían afectar negativamente la calidad del inventario, a pesar de la tendencia positiva general.

En resumen, aunque el restaurante La Terraza está avanzando en la evaluación de sus conteos cíclicos, es crucial que se tomen medidas para mitigar las tendencias negativas. De no abordarse, estas tendencias podrían intensificarse y, eventualmente, impactar negativamente la calidad del inventario.

Figura 11

Análisis del Porcentaje de Evaluación de los Conteos Cíclicos de Inventario en el Restaurante MAKKA Según la Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).



El análisis de las evaluaciones de los conteos cíclicos de inventario revela que el 75% de las evaluaciones fueron calificadas como "Bueno", lo que indica una tendencia positiva en la gestión del inventario. Esto sugiere que la mayoría de los conteos cíclicos se están realizando de manera eficaz y precisa.

Sin embargo, el 25% restante de las evaluaciones fueron calificadas como "Regular". Esta calificación negativa podría señalar problemas que requieren atención. Las razones para esta calificación podrían incluir la falta de disponibilidad de inventario para la evaluación, problemas en el acceso a los datos necesarios, o posibles deficiencias en los procesos de conteo.

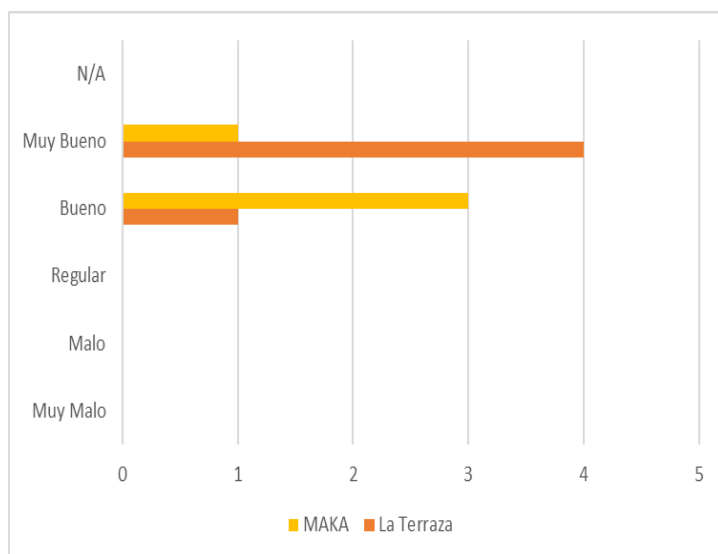
Dado que un cuarto de las evaluaciones está en la categoría "Regular", es crucial investigar y abordar las causas subyacentes para mejorar la consistencia y precisión del conteo

cíclico. Esto ayudará a asegurar que el restaurante mantenga una alta calidad en la gestión del inventario y minimice cualquier impacto negativo en la operación.

4. Cómo evalúa el método PEPS para el consumo del inventario.

Figura 12

Análisis Comparativo de la Evaluación del Método PEPS para el Consumo de Inventario en los Restaurantes La Terraza y MAKA (Julio 2024).



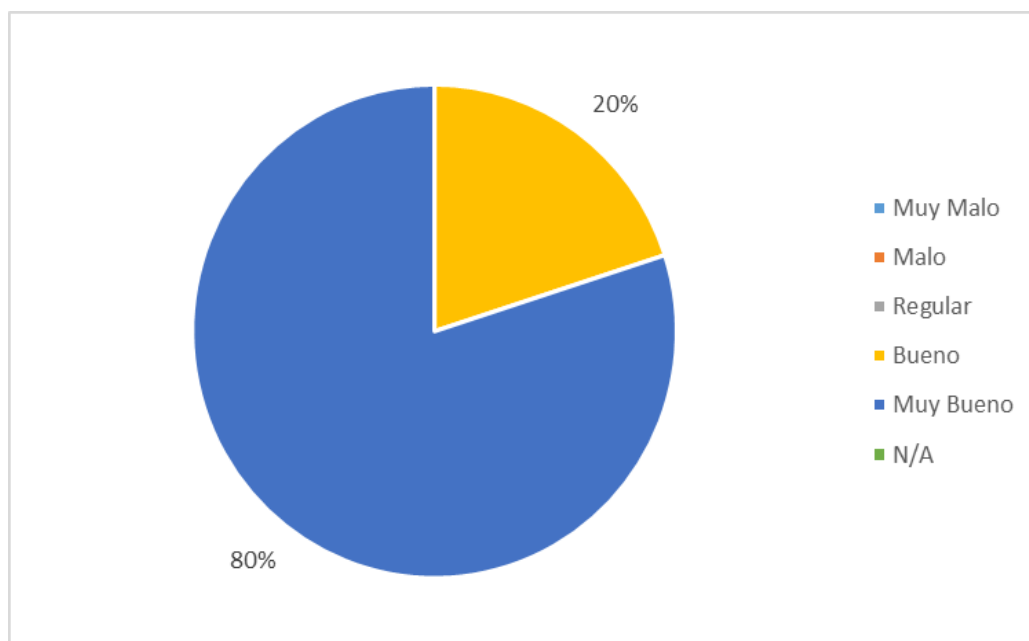
De acuerdo con la información presentada en la Figura 12, correspondiente al Restaurante La Terraza, la mayoría de las evaluaciones califican el método PEPS como "Muy Bueno". Esto refleja un alto nivel de satisfacción con su aplicación del método en el manejo del inventario, al destacar su efectividad en la optimización de la rotación y la reducción de pérdidas.

Por su parte, para el restaurante MAKKA, la mayoría de las evaluaciones califican el método PEPS como "Bueno". Aunque la calificación es positiva, es ligeramente menos entusiasta en comparación con la de La Terraza, lo que podría sugerir oportunidades para mejorar la implementación o la comunicación del método.

En ambos restaurantes, el método PEPS se aplica a diario para gestionar el consumo de inventarios. Esto demuestra que, en general, el método PEPS es efectivo para controlar el ingreso y la salida de insumos, al optimizar la rotación del inventario y contribuir a la reducción de pérdidas.

Figura 13

Evaluación del Porcentaje del Método PEPS para el Consumo de Inventario en el Restaurante La Terraza Según la Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).



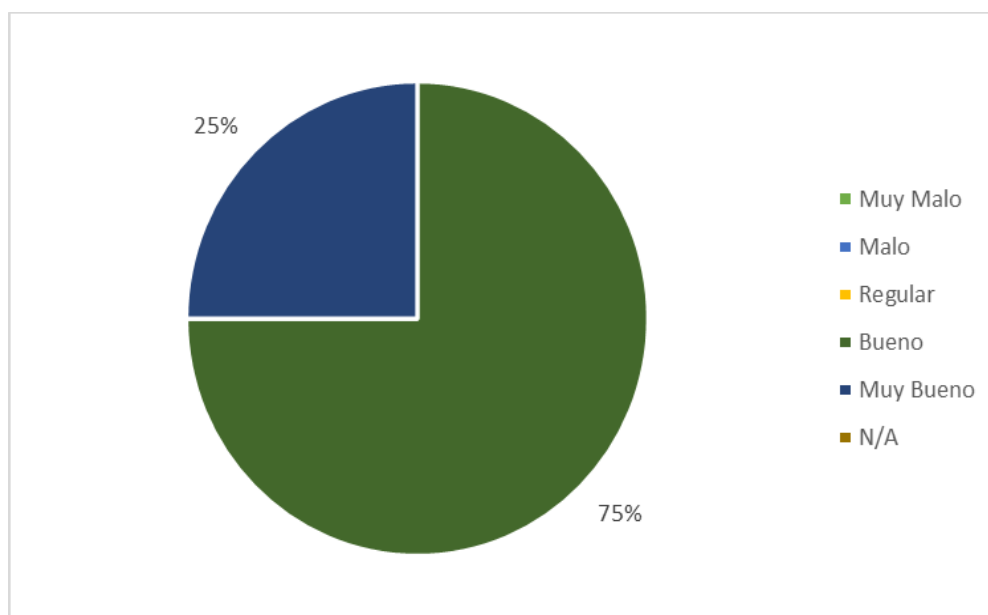
La Figura 13 presenta que el 80% de las evaluaciones consideran el método PEPS como "Muy Bueno" para el consumo de inventario en el restaurante La Terraza. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría del personal y los responsables de la gestión del inventario están muy satisfechos con la efectividad del método PEPS.

El 20% restante de las evaluaciones califican el método como "Bueno". Aunque esta es una calificación positiva, sugiere que una pequeña proporción podría no estar completamente convencida de la idoneidad del método o que percibe áreas susceptibles de mejora.

En general, el método PEPS es ampliamente reconocido como adecuado y efectivo en la operación diaria del restaurante, contribuyendo a un mejor aprovechamiento del inventario. La aceptación mayoritaria del método destaca su éxito en la optimización del manejo del inventario y su impacto positivo en la operación del restaurante.

Figura 14

Análisis del Porcentaje de Evaluación del Método PEPS para el Consumo de Inventario en el Restaurante MAKА Según la Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).



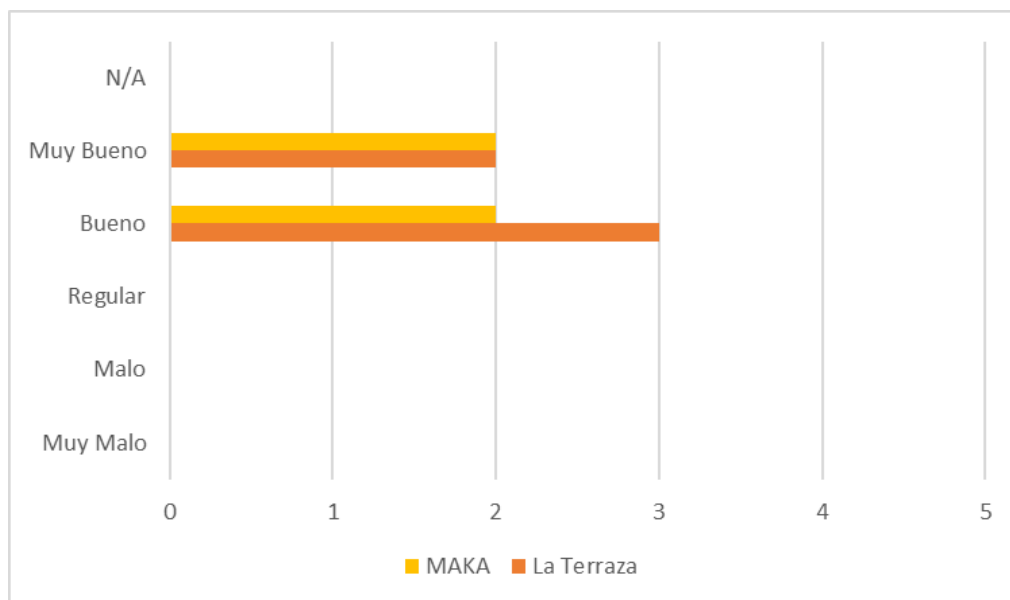
Según la Figura 14, este es el método actualmente utilizado por el restaurante para el manejo de inventarios. La evaluación positiva general sugiere que el restaurante está satisfecho con los resultados obtenidos a través del método PEPS. Este enfoque contribuye a optimizar el uso del inventario, y así reducir el desperdicio de insumos al gestionar de manera efectiva la entrada y salida de los productos.

En resumen, el método PEPS es considerado una herramienta eficaz en el restaurante MAKKA para mejorar la rotación del inventario y minimizar pérdidas, con la mayoría de las evaluaciones que reconocen su buen desempeño.

5. Cómo evalúa el manual de control de alimentos con fecha de expiración.

Figura 15

Comparativa de la Evaluación del Control de Alimentos con Fecha de Expiración en los Restaurantes La Terraza y MAKA (Julio 2024).



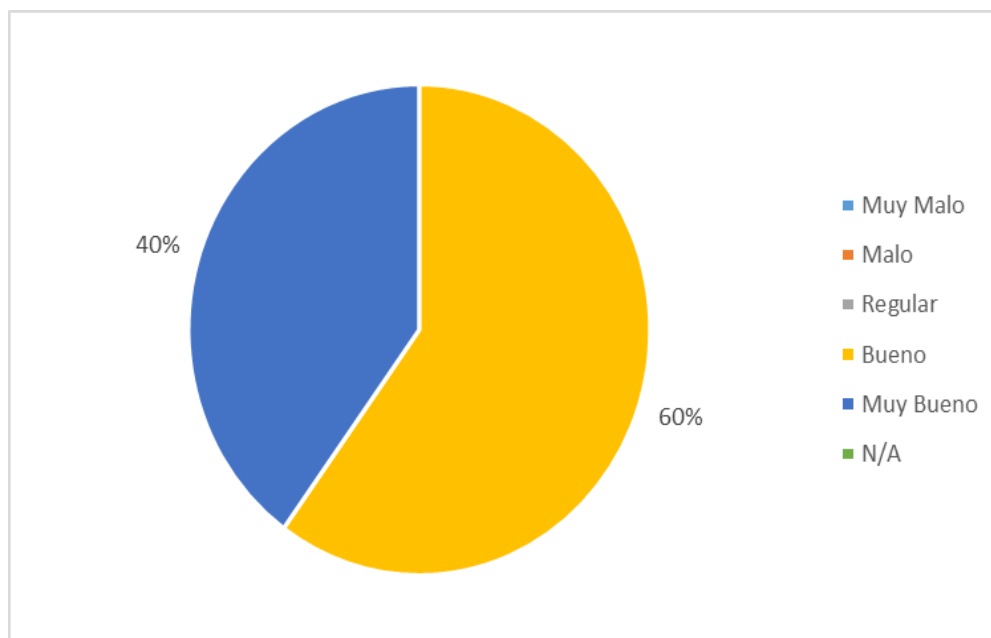
Las evaluaciones sobre el control de alimentos en el restaurante La Terraza con fecha de expiración califican el sistema como "Bueno". Esto indica que el restaurante gestiona de manera efectiva el seguimiento de las fechas de vencimiento, aunque existe potencial para mejorar y lograr una calificación superior.

Por otra parte, para el restaurante MAKA las evaluaciones están distribuidas equitativamente entre "Bueno" y "Muy Bueno". Esta distribución sugiere una percepción más variada, pero en general, el restaurante gestiona de manera efectiva el control de las fechas de expiración, con una proporción significativa de los evaluadores considerando que el sistema es excelente.

Ambos restaurantes consideran el control de las fechas de expiración como un aspecto clave para maximizar el aprovechamiento de los recursos y reducir las pérdidas de inventario.

Figura 16

Análisis del Porcentaje de Evaluación del Control de Alimentos con Fecha de Expiración en el Restaurante La Terraza Según la Escala de Valoración Cualitativa (Julio 2024).

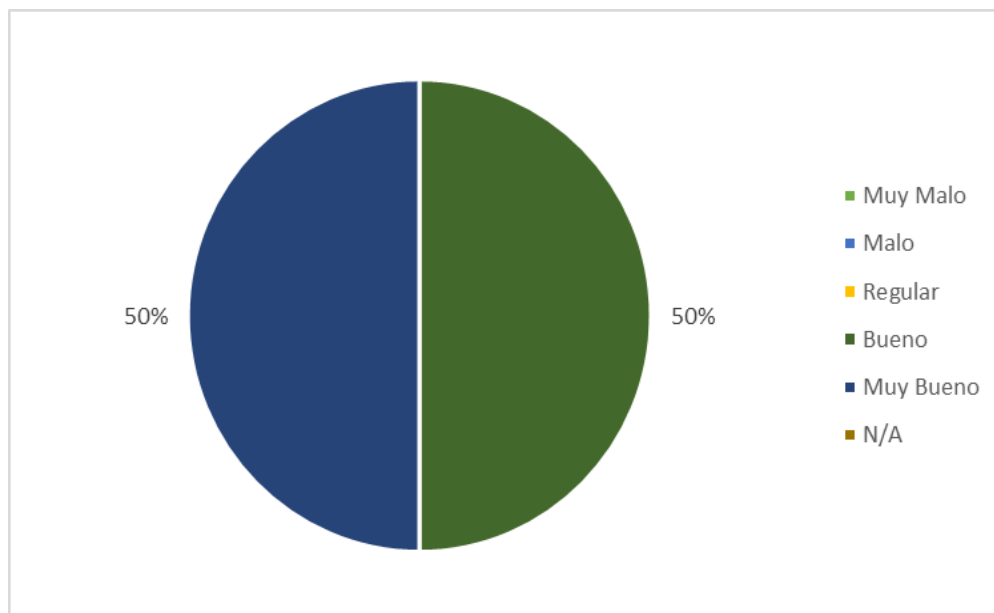


La Figura 16 muestra que el 60% de los entrevistados del restaurante La Terraza calificaron el control de alimentos con fecha de expiración como “Bueno”. Este resultado indica que, en general, se percibe que el restaurante tiene un control efectivo sobre las fechas de expiración de los alimentos.

Los encuestados valoran positivamente esta práctica, aunque existe margen de mejora, ya que un porcentaje significativo considera que el control podría optimizarse. En resumen, el resultado refleja que la fecha de expiración es tomada en cuenta y forma parte integral del manejo diario del inventario, lo cual es fundamental para minimizar pérdidas y garantizar la calidad de los alimentos.

Figura 17

Evaluación de la Gestión de Alimentos Perecederos en el Restaurante La Terraza: Análisis de Efectividad y Áreas de Mejora (Julio 2024)



La Figura 17 muestra que, en el restaurante MAKKA, el 50% de los encuestados califica el control de alimentos con fecha de expiración como “Bueno” y el 50% lo considera “Muy Bueno”. Este equilibrio en las evaluaciones sugiere que el restaurante está cumpliendo adecuadamente con las prácticas de control de fechas de expiración.

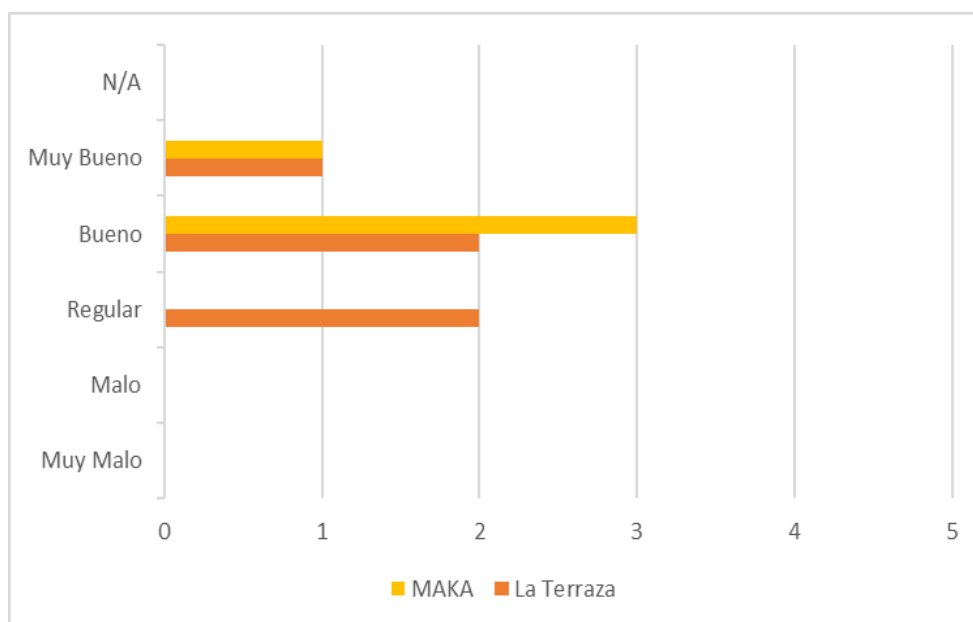
La percepción positiva general refuerza la importancia que el restaurante otorga a este aspecto para prevenir pérdidas en el inventario debido a la expiración de los productos. En resumen, el resultado resalta la implementación efectiva de las políticas de control de alimentos, al evidenciar que se considera un factor clave en la gestión del inventario.

6. Cómo evalúa el manual de procedimientos.

6.1 Manual de operaciones

Figura 18

Comparativa de la Evaluación del Manual de Operaciones en los Restaurantes La Terraza y MAKKA (Julio 2024).



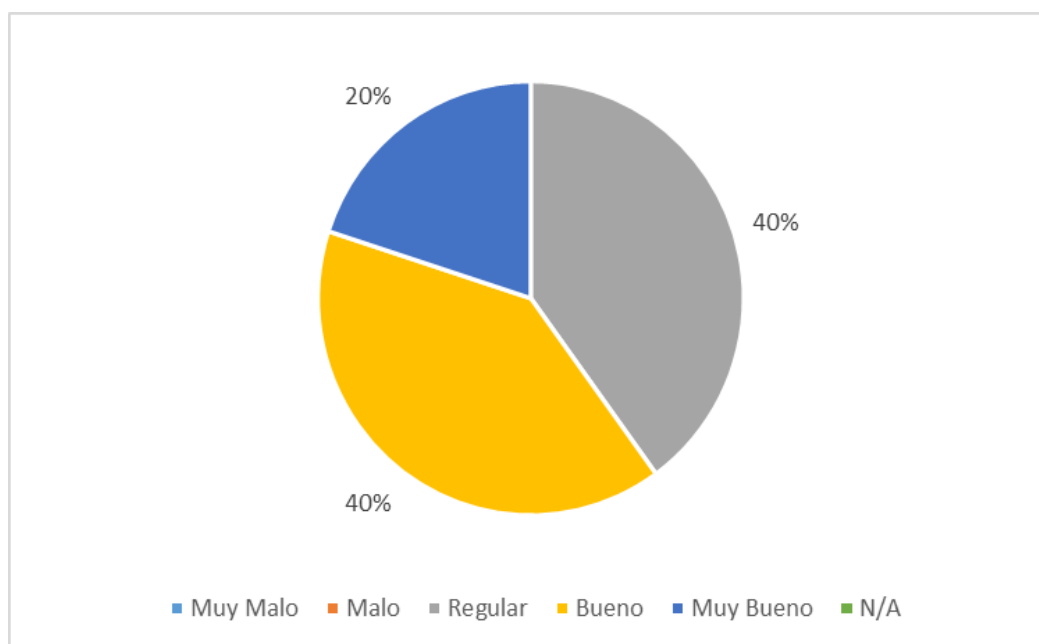
De acuerdo con la Figura 18, en el restaurante La Terraza, la mayoría de las evaluaciones del manual de operaciones lo califican como “Regular” o “Bueno”, mientras que en el restaurante MAKKA, la mayoría lo considera “Bueno”. Este contraste sugiere que el manual de operaciones en La Terraza podría necesitar mejoras. La evaluación variada indica que no todos los colaboradores están aplicando los procedimientos de manera uniforme, lo que podría estar afectando la consistencia en la ejecución de las tareas diarias.

Para mejorar, La Terraza debería considerar actualizar y aclarar su manual de operaciones, y asegurar que los procedimientos sean más específicos y estén adaptados a cada

puesto de trabajo. De esta manera, se logrará una mayor coherencia en la implementación de los procesos, lo que contribuirá a mejorar el desempeño general del restaurante.

Figura 19

Evaluación del Manual de Operaciones en el Restaurante La Terraza: Efectividad en la Estandarización de Procesos y Capacitación del Personal (Julio 2024).

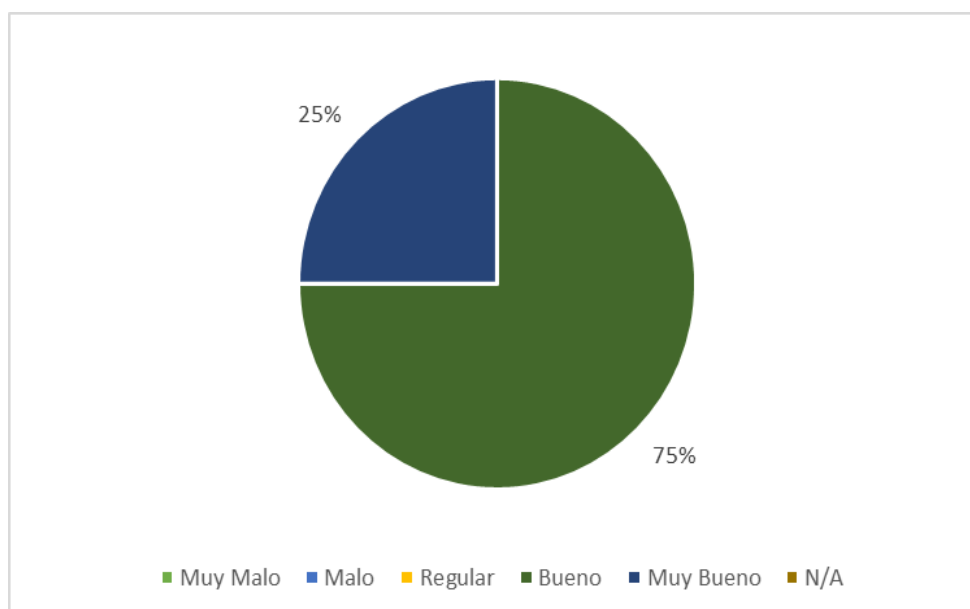


Según la figura 19, en el restaurante La Terraza, el manual de operaciones recibe una evaluación dividida: el 40% de los clientes lo considera “Regular” o “Bueno” por igual, mientras que el 20% restante lo califica como “Muy Bueno”. Este desglose sugiere que la implementación de los procedimientos descritos en el manual no es uniforme entre todo el personal.

Para abordar esta inconsistencia, sería beneficioso revisar y actualizar el manual de operaciones, y así establecer nuevos estándares y directrices más claros. Esto podría incluir definiciones más precisas sobre procesos como compras, revisión y almacenamiento, entre otros. Además, implementar entrenamientos adicionales y sistemas de supervisión ayudaría a garantizar que todos los colaboradores sigan los procedimientos de manera coherente, lo que mejoraría la eficiencia y efectividad en las operaciones diarias del restaurante.

Figura 20

Restaurante MAKA: porcentaje de evaluación del manual de operaciones según escala de valoración cualitativa, julio 2024.



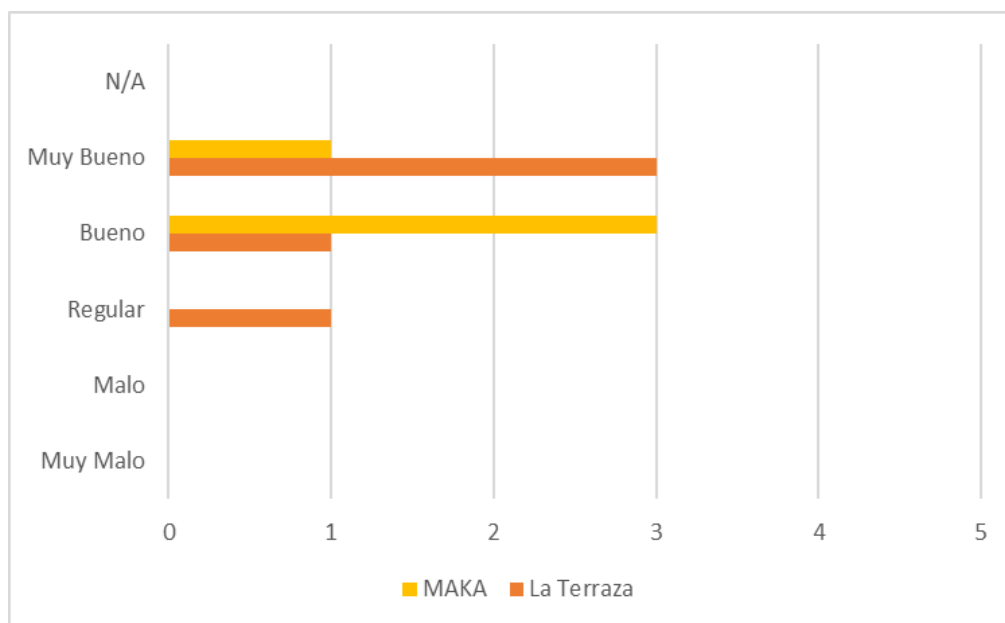
Según la Figura 20, el restaurante MAKA evaluó de manera positiva su manual de operaciones: el 75% de los clientes lo calificó como "Bueno", mientras que el 25% restante lo consideró como "Muy Bueno". Esta evaluación indicó que, en general, el personal estaba satisfecho con la ejecución de las operaciones diarias basadas en dicho manual.

Siempre hay oportunidades para mejorar los procesos existentes, por lo que establecer nuevos procedimientos o actualizar los actuales podría ayudar a estandarizar aún más las prácticas y a incrementar tanto la eficiencia como la eficacia en cada tarea diaria. El refinamiento de los procesos puede contribuir a una operación más fluida y consistente, al optimizar así el rendimiento general del restaurante.

6.2 Manual de calidad

Figura 21

Evaluación Comparativa del Manual de Calidad en los Restaurantes La Terraza y MAKA (Julio 2024).

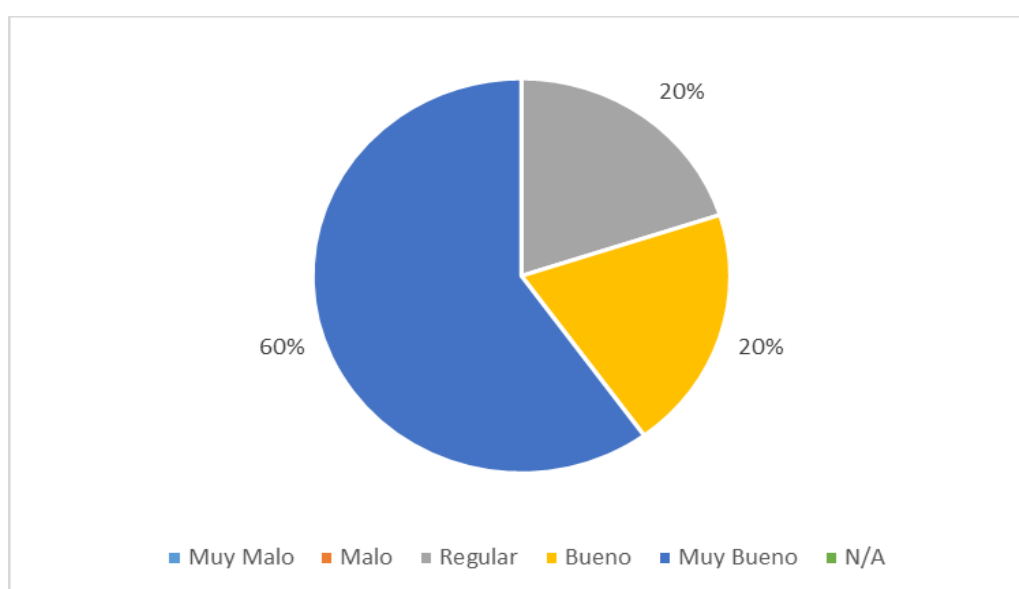


De acuerdo con la Figura 21, ambos restaurantes obtuvieron una evaluación positiva del manual de calidad, ubicándose en la escala de "Bueno" a "Muy Bueno". Este refleja un compromiso general con la calidad, tanto en los productos como en el servicio, aspecto crucial para mantener una buena reputación en el sector restaurantero. La diferencia en las

evaluaciones sugiere que La Terraza podría destacarse aún más en comparación con MAKKA. No obstante, ambos establecimientos evidencian un enfoque sólido en el cumplimiento de altos estándares de calidad.

Figura 22

Evaluación del Manual de Calidad del Restaurante La Terraza - Resultados de Julio 2024.

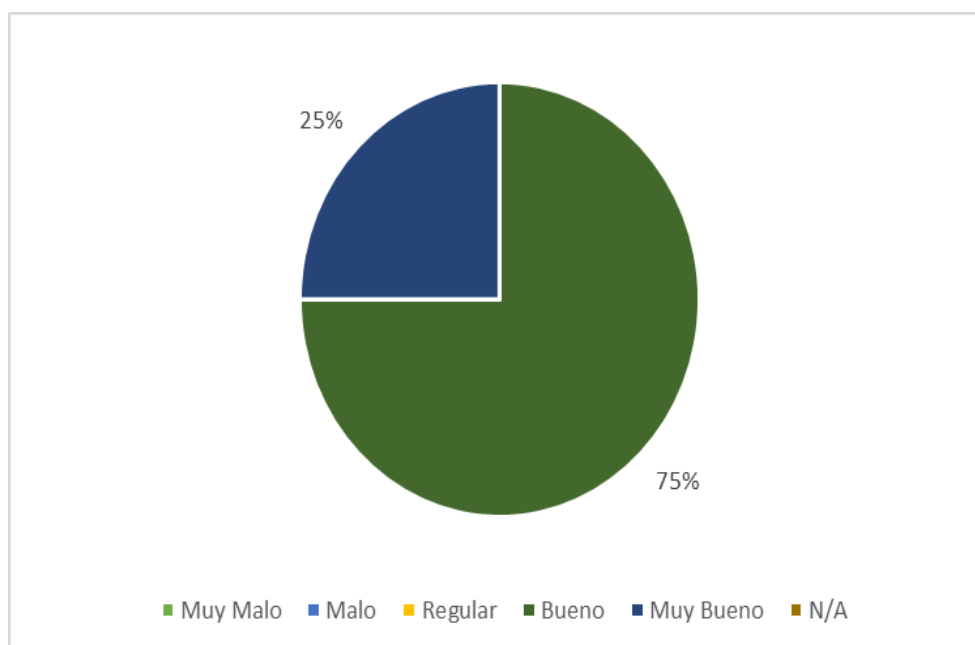


Según la Figura 22, en el restaurante La Terraza, el 60% de las evaluaciones calificaron el servicio como “Muy Bueno”, lo que reflejó que el restaurante valora y prioriza la calidad en su atención. Sin embargo, la evaluación mixta sugirió que aún existían áreas específicas donde se podía mejorar. Para alcanzar una calidad más uniforme en toda la operación diaria, habría sido recomendable revisar y optimizar no solo el servicio, sino también otros aspectos clave, como la preparación de alimentos y el control de inventarios.

Implementar mejoras en estas áreas podría haber ayudado a elevar la calidad general del restaurante, al garantizar una experiencia consistente y positiva.

Figura 23

Evaluación Cualitativa del Manual de Calidad del Restaurante MAKKA: Resultados de Julio 2024.

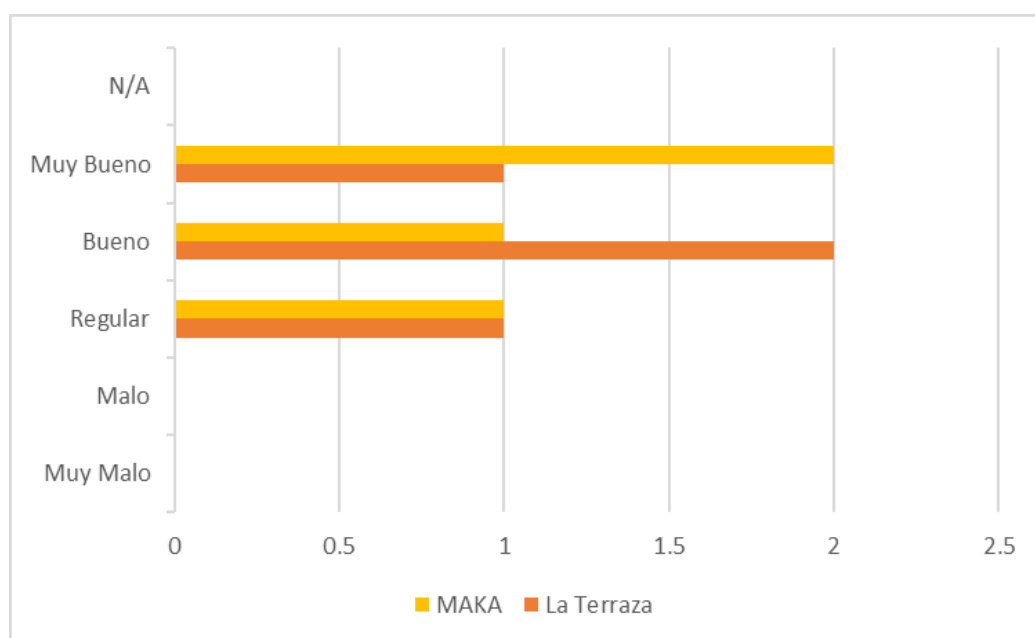


Según la Figura 23, en el restaurante MAKKA, el 75% de los encuestados evaluaron el manual de calidad como “Buena”, mientras que el 25% restante lo califica como “Muy buena”. Esta evaluación refleja que la calidad es un factor constante tanto en el producto como en el servicio ofrecido, y constituye un elemento clave para la identificación del restaurante por parte de sus clientes.

6.3 Manual contable

Figura 24

Comparativa de la Evaluación del Manual Contable en los Restaurantes La Terraza y MAKA - Julio 2024.



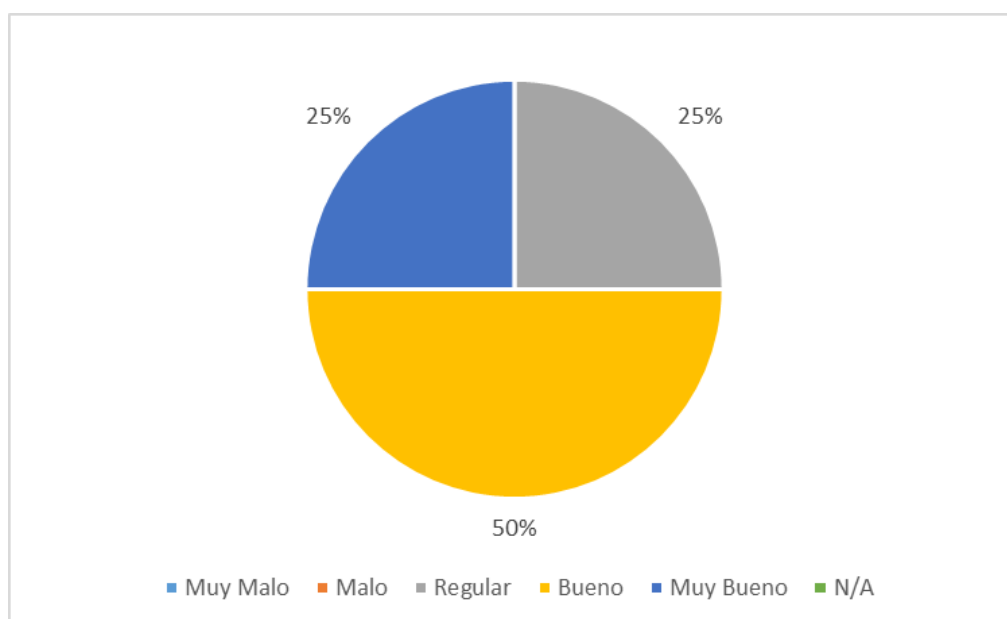
Según la Figura 24, en el restaurante La Terraza, la mayoría evaluó el manual contable como “Bueno”, mientras que en el restaurante MAKA, la mayoría lo consideró “Muy Bueno”. En ambos casos, las evaluaciones se ubicaron dentro de las categorías de “Bueno” y “Muy Bueno”, lo que indica una sólida apreciación del manual contable en ambos restaurantes.

Este resultado refleja que ambos establecimientos valoraron y aplicaron los procedimientos relacionados con los registros contables como una parte fundamental de sus operaciones diarias. La alta valoración del manual contable sugiere que, en general, los

restaurantes estaban comprometidos con una gestión contable efectiva, lo cual es crucial para el seguimiento preciso de las finanzas y la toma de decisiones informadas.

Figura 25

Análisis de Cumplimiento y Eficiencia del Manual Contable del Restaurante La Terraza - Julio 2024.



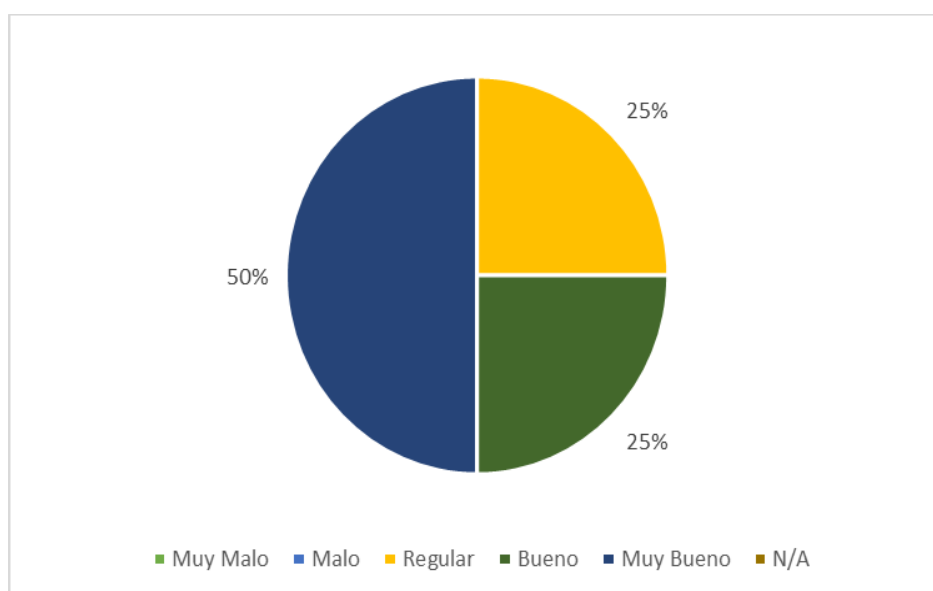
De acuerdo con la Figura 25, dado que el 50% de las calificaciones se ubican en la categoría de "Bueno" y un 25% adicional en "Muy Bueno", es evidente que el manual contable cumple con los requisitos básicos para la mayoría. Sin embargo, el 25% que lo considera "Regular" indica que hay aspectos que podrían beneficiarse de una revisión y optimización.

La mención de que algunos procesos aún se realizaban de forma manual sugiere que la automatización podría haber sido una solución efectiva para mejorar la eficiencia y precisión en la gestión contable. La implementación de herramientas tecnológicas modernas podría haber

ayudado a reducir errores, agilizar procesos y mejorar la satisfacción general con el manual contable.

Figura 26

Evaluación del Manual Contable del Restaurante Maka: Fortalezas y Áreas de Oportunidad - Julio 2024.



Según la Figura 26, la evaluación predominantemente positiva, con un 50% de calificaciones en "Muy Bueno", indica que el manual contable es eficaz y cumple bien con los requisitos de registro contable, al incluir procesos como compras y ventas. Sin embargo, los porcentajes de calificación "Regular" y "Bueno" muestran que aún hay espacio para mejorar.

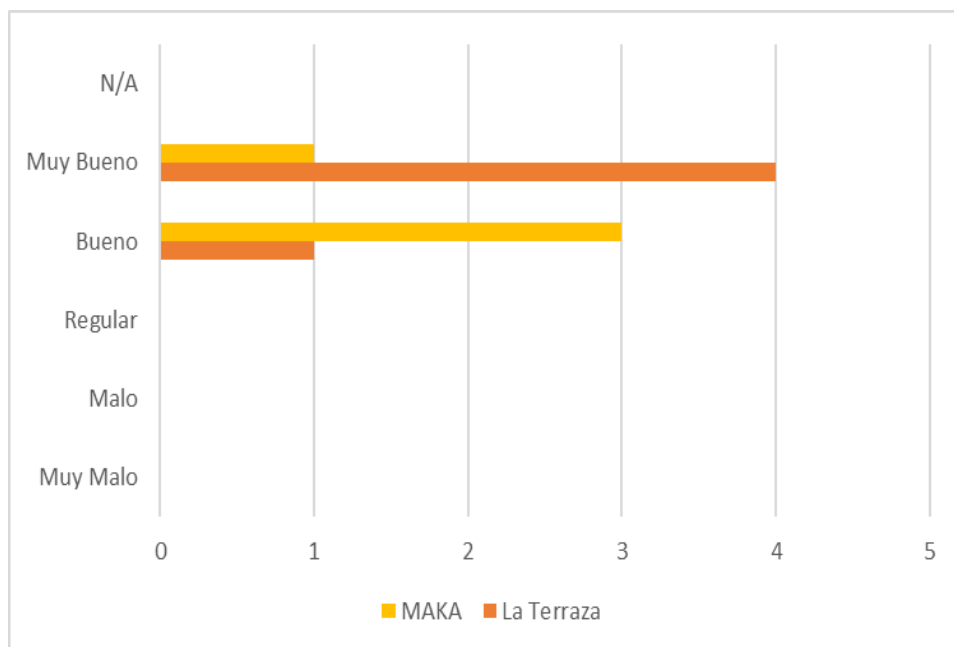
El hecho de que algunos procesos aún se realicen manualmente sugiere que la automatización podría haber sido una forma valiosa de optimizar el manual contable. Incorporar tecnología para automatizar ciertos procesos podría haber ayudado a abordar las

áreas señaladas como "Regular", mejorar la eficiencia y reducir la posibilidad de errores, y elevar así la calidad del sistema contable en el restaurante.

7. Cómo evalúa el manual de verificación de recibo de mercadería.

Figura 27

Evaluación Comparativa de los Procedimientos de Verificación de Recibo de Mercadería en los Restaurantes La Terraza y Maka - Julio 2024.

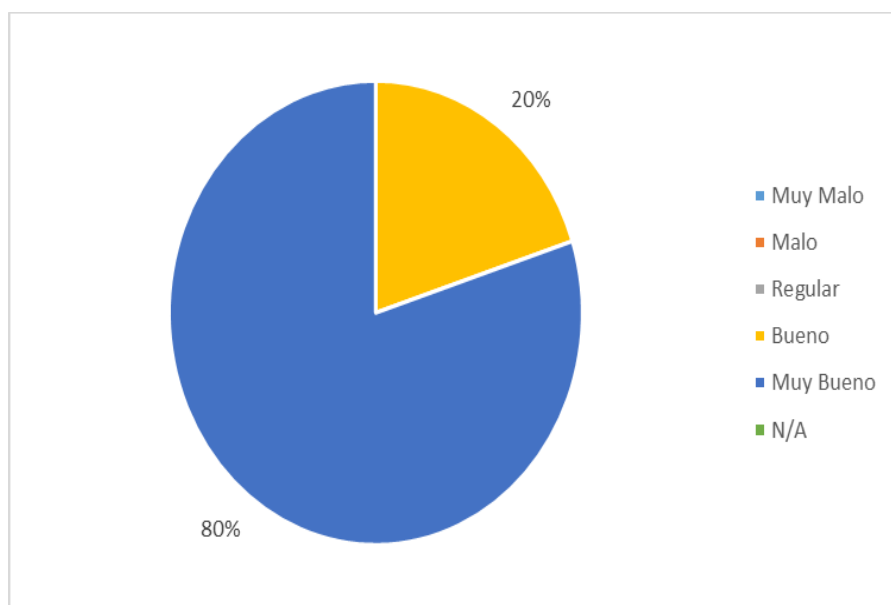


Según la Figura 27, se observa que en el restaurante La Terraza la verificación del recibo de mercadería es altamente valorada, con una calificación que refleja una evaluación "Muy Bueno". Esto sugiere que el restaurante cuenta con un proceso de verificación de mercadería que cumple con altos estándares de calidad y precisión.

Por otro lado, en el restaurante MAKA, los encuestados consideraron que la verificación del recibo de mercadería es "Buena". Aunque esta calificación es positiva, no alcanza el nivel de excelencia observado en La Terraza. Esto implica que, aunque MAKA también mantiene un proceso de verificación eficaz, hay margen para mejorar y elevar la calidad de este proceso a niveles comparables con los de La Terraza.

Figura 28

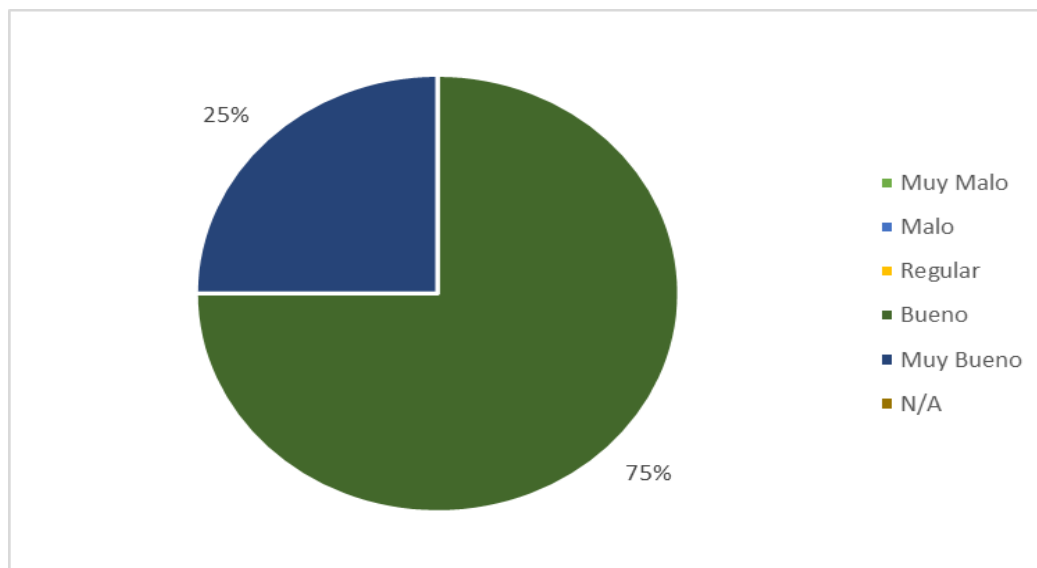
Porcentaje de Evaluación del Manual de Verificación de Recibo de Mercadería en el Restaurante La Terraza: Escala de Valoración Cualitativa - Julio 2024



Según la Figura 28, se puede concluir que en el restaurante La Terraza existe una excelente verificación en el recibo de mercadería. Esta evaluación positiva sugiere que el restaurante implementa procedimientos efectivos y rigurosos para asegurar la precisión y la calidad en el manejo de los recibos de mercadería. La alta calificación en esta área indica que el restaurante es eficiente en la recepción y control de sus insumos, lo cual es crucial para mantener la consistencia en el servicio y la satisfacción del cliente.

Figura 29

Porcentaje de Cumplimiento del Manual de Verificación de Recibo de Mercadería en el Restaurante MAKKA, Según Escala Cualitativa, Julio 2024.



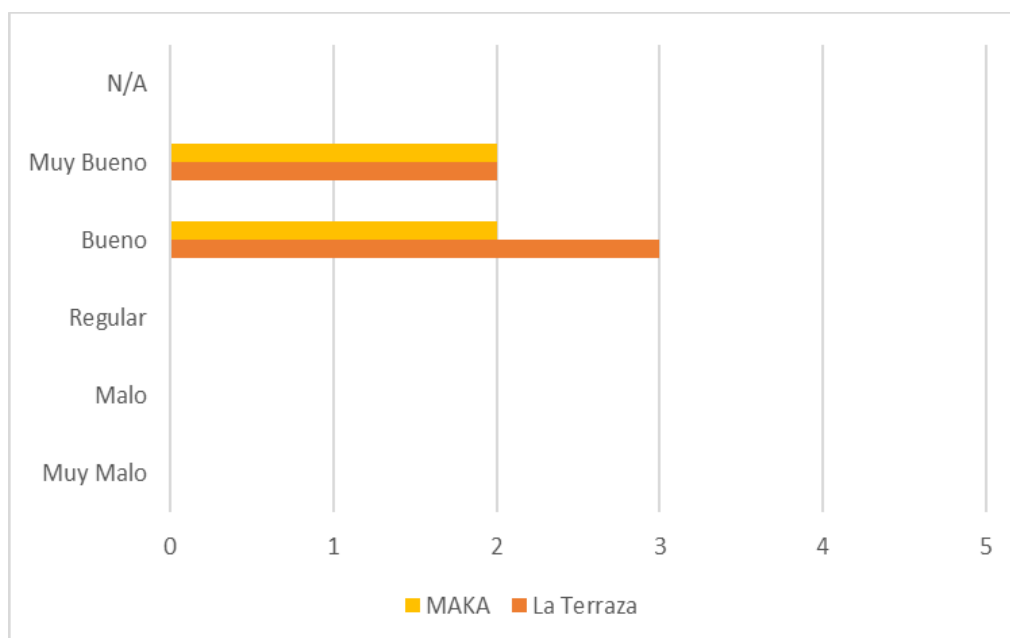
Según la Figura 29, se puede concluir que en el restaurante MAKKA la verificación del recibo de mercadería es considerada buena. Esto indica que el restaurante cuenta con un sistema eficaz para verificar y controlar los recibos de mercadería, aunque no alcanza el nivel de excelencia observado en otros casos.

La calificación de "Buena" sugiere que MAKKA está haciendo un trabajo sólido en esta área, pero siempre hay oportunidades para mejorar y optimizar aún más el proceso de verificación, con el fin de alcanzar niveles más altos de precisión y eficiencia.

8. Cómo evalúa el manual revisión exceso de inventario.

Figura 30

Análisis Comparativo del Exceso de Inventario en los Restaurantes La Terraza y Maka, Julio 2024.



Según la Figura 30, se puede concluir que en el restaurante La Terraza la evaluación del exceso de inventario es considerada “Buena”. Esto indica que el restaurante tiene un control adecuado sobre su inventario y maneja el exceso de manera efectiva, aunque existe margen para mejorar.

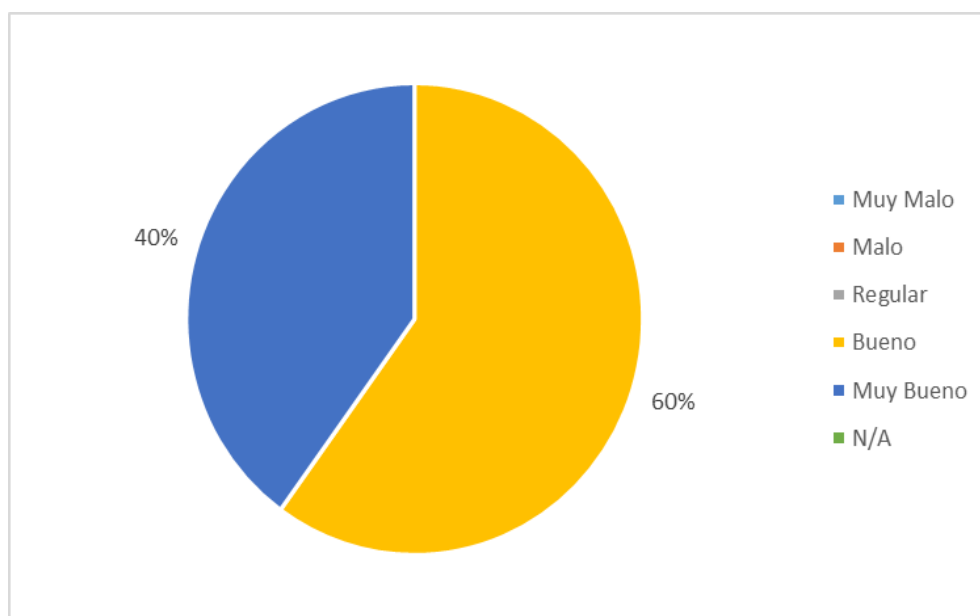
Por otro lado, en el restaurante MAKA, la mayoría de los encuestados consideran que la evaluación del exceso de inventario está en un rango que va de “Bueno” a “Muy Bueno”. Esto sugiere que MAKA no solo tiene un buen control del inventario, sino que también dispone de un sistema más afinado y eficaz en comparación con La Terraza.

Ambos restaurantes gestionan el exceso de inventario de manera efectiva. Sin embargo, MAKA recibió una evaluación más positiva, lo que indica un nivel superior en la gestión del

inventario en comparación con La Terraza.

Figura 31

Evaluación del Exceso de Inventario en Restaurante La Terraza: Porcentaje según Escala Cualitativa, Julio 2024.

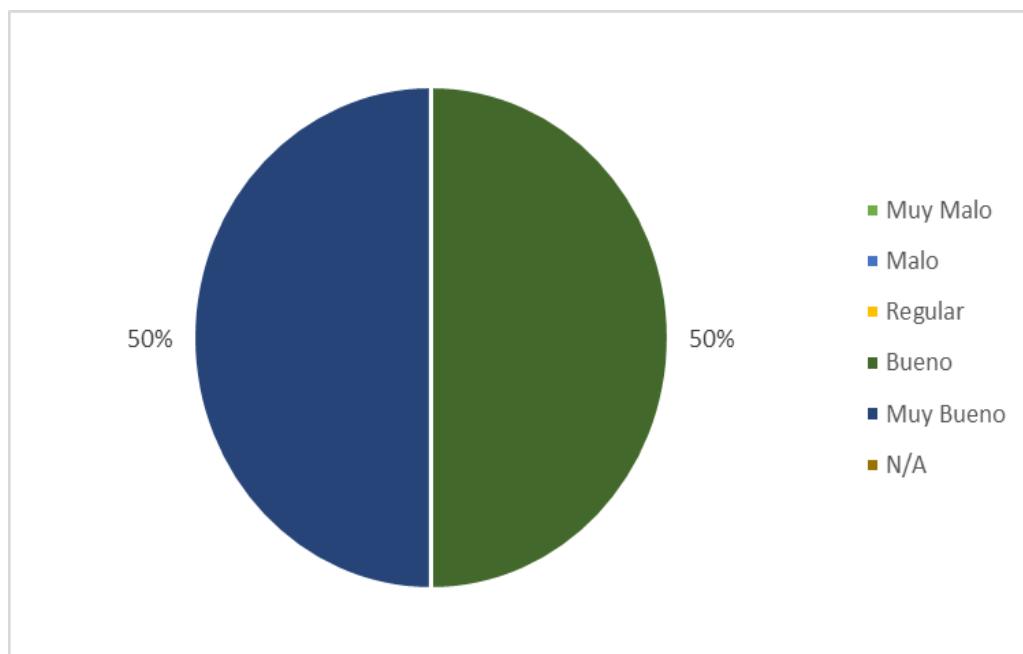


Según la Figura 31, se puede concluir que en el restaurante La Terraza la evaluación del exceso de inventario fue considerada “Buena”. Este resultado sugiere que el restaurante manejó el exceso de inventario de manera adecuada, con un sistema y prácticas que permitieron un control efectivo de los niveles de inventario y minimizaron los problemas asociados con el exceso.

Aunque la evaluación es positiva, una calificación de "Buena" implicó que siempre hubo oportunidades para mejorar y optimizar aún más el manejo del inventario, con el fin de alcanzar niveles superiores de eficiencia y precisión.

Figura 32

Análisis del exceso de Inventario en el Restaurante MAKA según Escala de Valoración Cualitativa, Julio 2024.



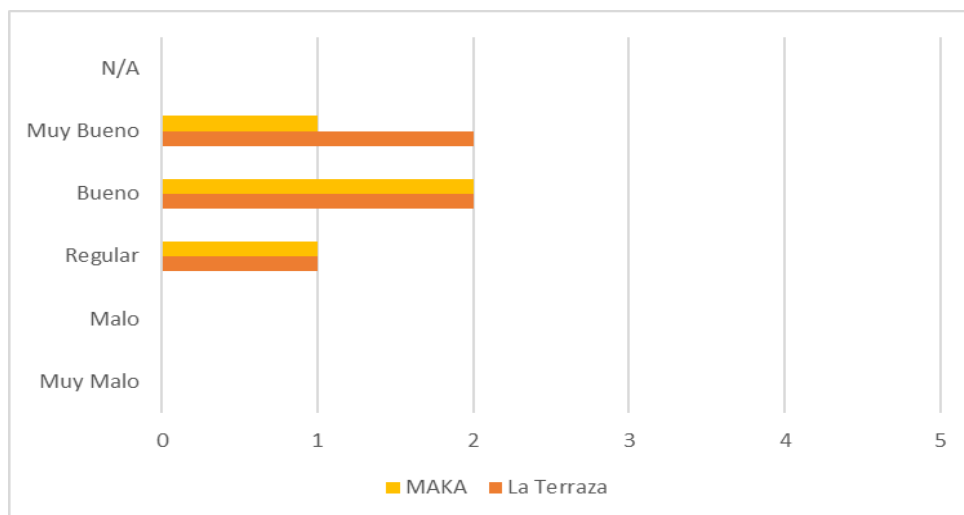
Según la figura N°32, la mayoría de los encuestados en el restaurante MAKA consideró que la evaluación del exceso de inventario está en un rango que va de "Buena" a "Muy Buena." Esto indica que los procesos y prácticas de gestión del inventario en dicho restaurante fueron bastante efectivos y que se manejó el exceso de inventario con un alto grado de eficiencia.

La calificación predominantemente positiva sugirió que MAKA tuvo un sistema robusto para controlar y evaluar el exceso de inventario, lo que probablemente contribuyó a una operación más eficiente y a una reducción de costos asociados con el manejo de inventario. Esto también resaltó que MAKA implementó prácticas que no solo fueron adecuadas, sino que se consideran superiores en comparación con el estándar esperado.

9. Cómo valora el coste de los platillos.

Figura 33

Análisis de Costos de Platillos en Restaurantes La Terraza y Maka. Estrategias para Optimizar la Rentabilidad, Julio 2024.

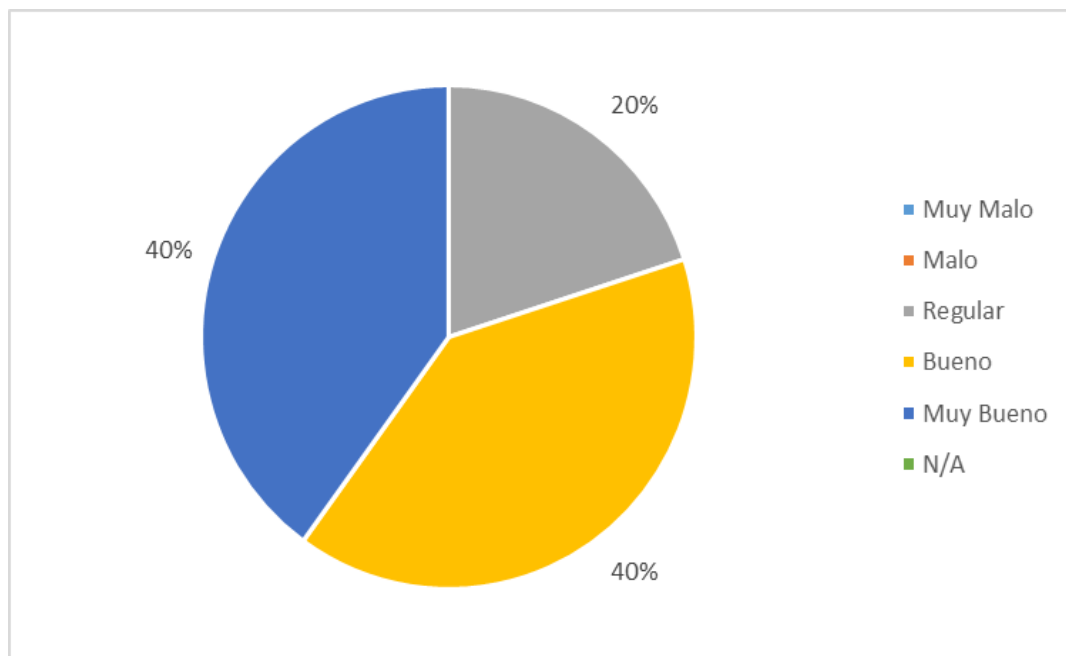


Según la Figura 33, se pudo concluir que en el restaurante La Terraza la valoración del costo de los platillos se encontró en un rango de "Buena" a "Muy Buena." Esto sugirió que La Terraza tuvo un control eficaz sobre los costos de sus platillos, y que la percepción de su gestión en esta área es generalmente positiva y destacada.

Por otro lado, en el restaurante MAKKA, los encuestados consideraron que la valoración del costo de los platillos es "Buena." Esto indica que MAKKA también manejó adecuadamente los costos de sus platillos, aunque la evaluación no alcanzó el nivel de excelencia observado en La Terraza.

Figura 34

Evaluación del Costo de Platillos en Julio de 2024. Análisis de la Gestión de Gastos en su Preparación.

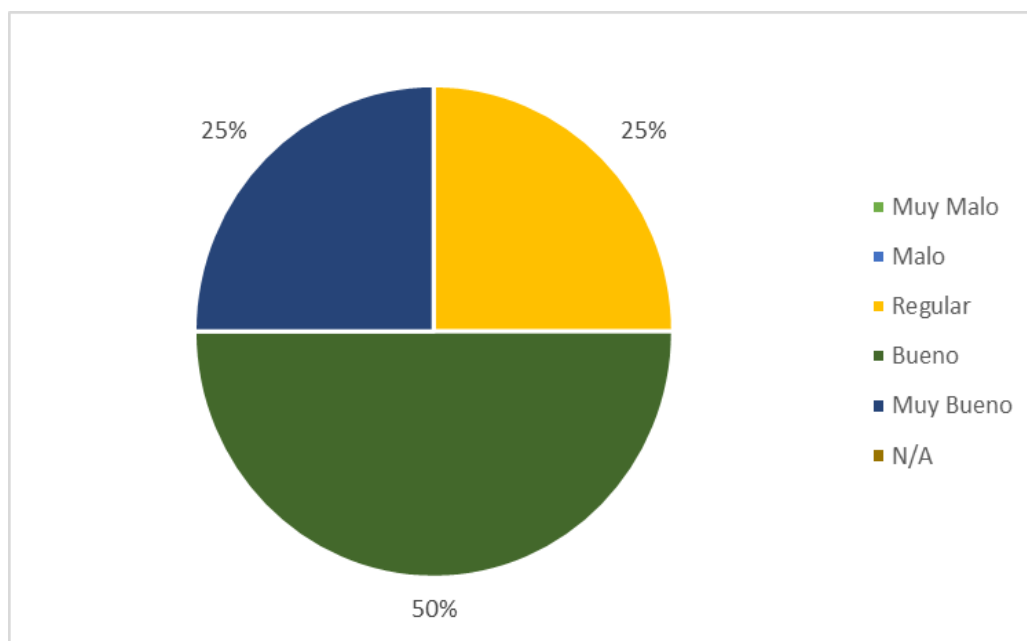


Según la Figura 34, se puede concluir que en el restaurante La Terraza la valoración del costo de los platillos está en un rango que va de "Buena" a "Muy Buena." Esto sugirió que el restaurante gestionó los costos de sus platillos de manera efectiva y que dicha gestión fue percibida positivamente, tanto en términos de eficiencia como de control de costos.

La calificación en este rango indicó que La Terraza mantenía un buen equilibrio entre calidad y costo, lo que probablemente contribuyó a la satisfacción de los clientes y a la eficiencia operativa del restaurante. La evaluación positiva también puede reflejar prácticas sólidas en la fijación de precios y la administración de costos, que benefician tanto al restaurante como a sus clientes.

Figura 35

Evaluación del Costo de Platos en Restaurante Maka. Análisis de la Relación entre Costos de Producción y Rentabilidad, Julio 2024.

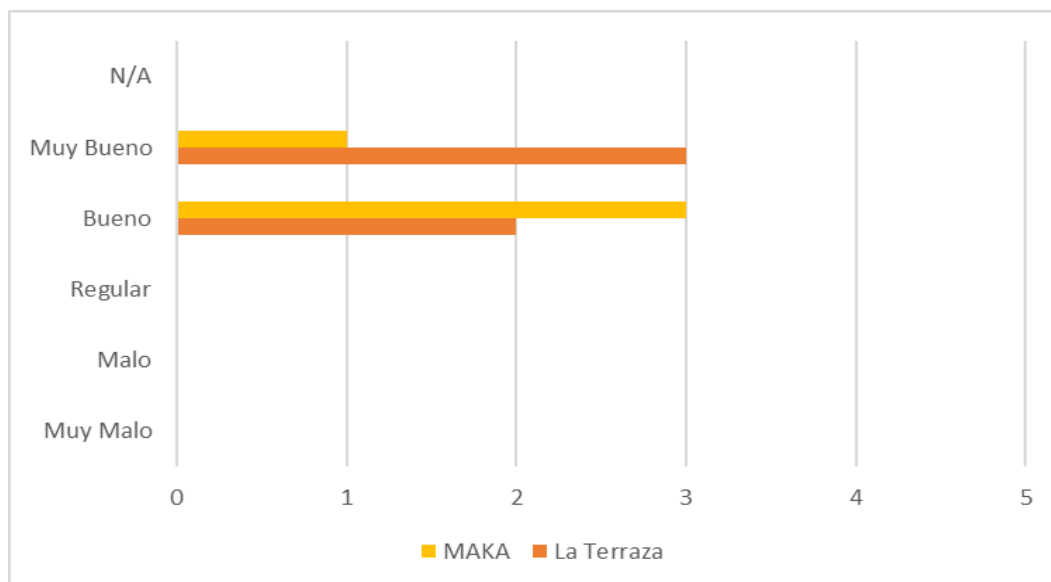


Según la Figura 35 se sugiere que la mayoría de los encuestados considera que el costo de los platos en el restaurante MAKKA es bueno. Esta valoración representa el 50% de las respuestas, lo que indica que es la percepción más común. Sin embargo, también hay una proporción significativa de encuestados (25% cada uno) que valora el costo como “Regular” y “Muy Bueno”. Esto sugiere que, aunque la mayoría considera el costeo adecuado, existe un grupo que cree que puede mejorar y otro que lo encuentra excelente.

10. Cómo valora los procedimientos relacionados al costeo de platillos

Figura 36

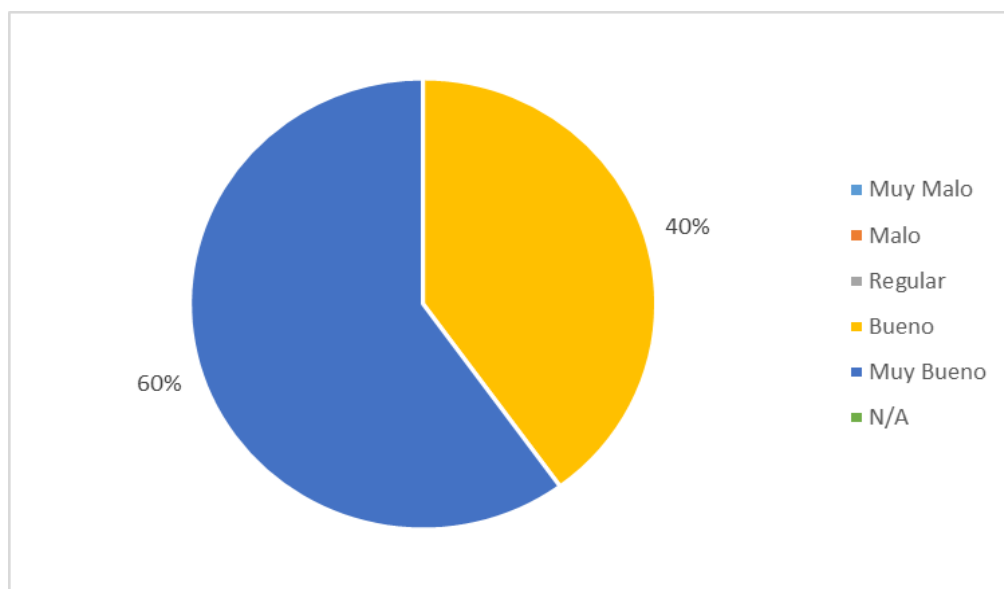
Comparativa de Valoración de los Procedimientos de Costeo de Platillos en los Restaurantes La Terraza y Maka, Julio 2024.



Según la Figura 36, se puede concluir que ambos restaurantes, La Terraza y MAKA, recibieron calificaciones positivas en relación con los procedimientos de costeo de platillos. Sin embargo, La Terraza tiene una percepción más favorable, ya que predominan las valoraciones en “Muy Bueno”, lo que indica un nivel de satisfacción más alto en comparación con MAKA. En el caso de MAKA, la mayoría de las valoraciones se concentran en “Bueno”, y solo una persona lo calificó como “Muy Bueno”, lo que sugiere que, aunque los procedimientos de costeo son bien percibidos, no destacan tanto como en La Terraza. Esto indica que MAKA podría tener áreas de mejora para alcanzar el nivel de percepción que tiene La Terraza.

Figura 37

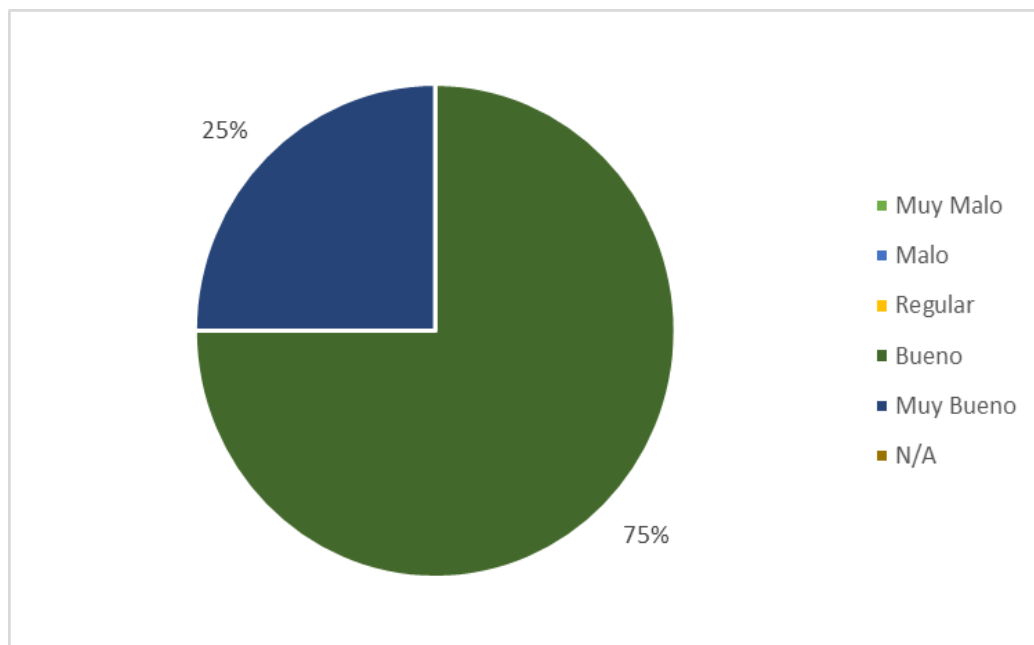
Análisis del Porcentaje de Valoración de los Procedimientos de Costeo de Platos en Restaurante La Terraza, Julio 2024.



Según la Figura 37, que evalúa la valoración de los procedimientos relacionados al costeo de platos, se observa que el restaurante La Terraza obtiene un 40% de las evaluaciones en la categoría "Bueno", mientras que el restante 60% lo considera como "Muy Bueno". Esto indica que la mayoría de los encuestados tiene una percepción altamente positiva de los procedimientos de costeo en La Terraza, al destacar un nivel de satisfacción elevado en este aspecto.

Figura 38

Evaluación Cualitativa de los Procedimientos de Costeo de Platos en Restaurante MAKÁ, Julio 2024.

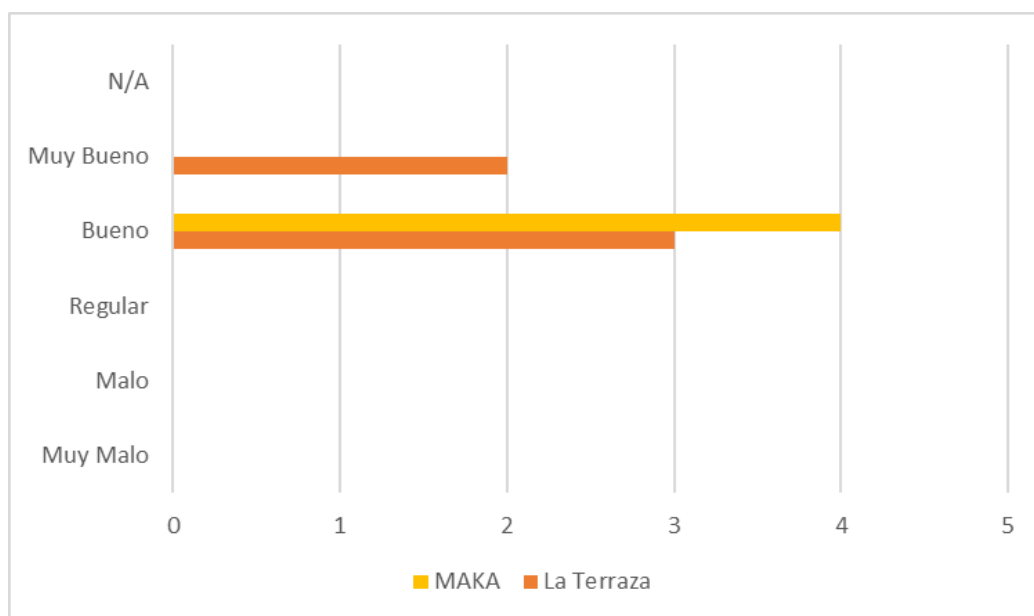


Según la Figura 38, que evalúa la valoración de los procedimientos relacionados al costeo de platos, se observa que el restaurante MAKÁ tiene un 75% de evaluaciones en la categoría "Bueno", mientras que el restante 25% lo califica como "Muy Bueno". Esto indica que la mayoría de los encuestados considera que los platos están costeados de manera adecuada, aunque hay una menor proporción que percibe los procedimientos como excelentes. En general, MAKÁ mantiene una percepción positiva en cuanto al costeo de los platos.

11. Cómo evalúa el procedimiento de verificación de inventario de materiales en el área de cocina

Figura 39

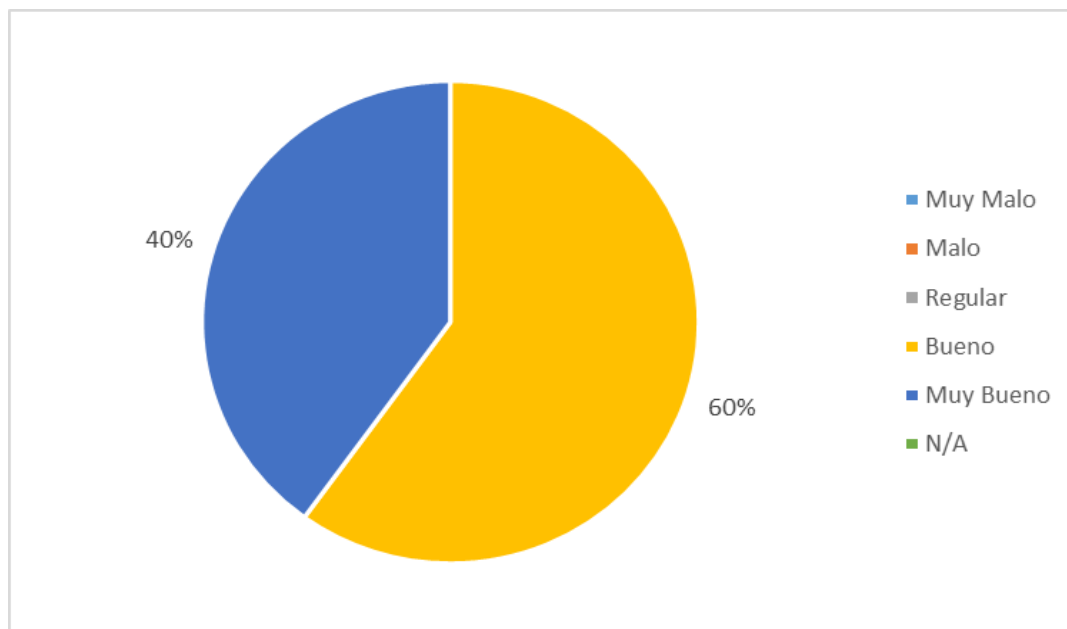
Análisis Comparativo de los Procedimientos de Verificación de Inventario en Cocina en Restaurantes La Terraza y Maka, Julio 2024.



De acuerdo con la Figura 39, en el restaurante La Terraza, la evaluación del procedimiento de verificación de inventario de materiales en el área de cocina se distribuye entre las categorías "Bueno" y "Muy Bueno", con una mayor prevalencia de la categoría "Bueno". Esto sugiere que, aunque el procedimiento es bien valorado, no alcanza un nivel de excelencia en la mayoría de las respuestas. En contraste, el restaurante MAKKA se categoriza completamente en la categoría "Bueno" para este aspecto, lo que indica una percepción uniforme, pero sin alcanzar niveles superiores de satisfacción en este punto específico.

Figura 40

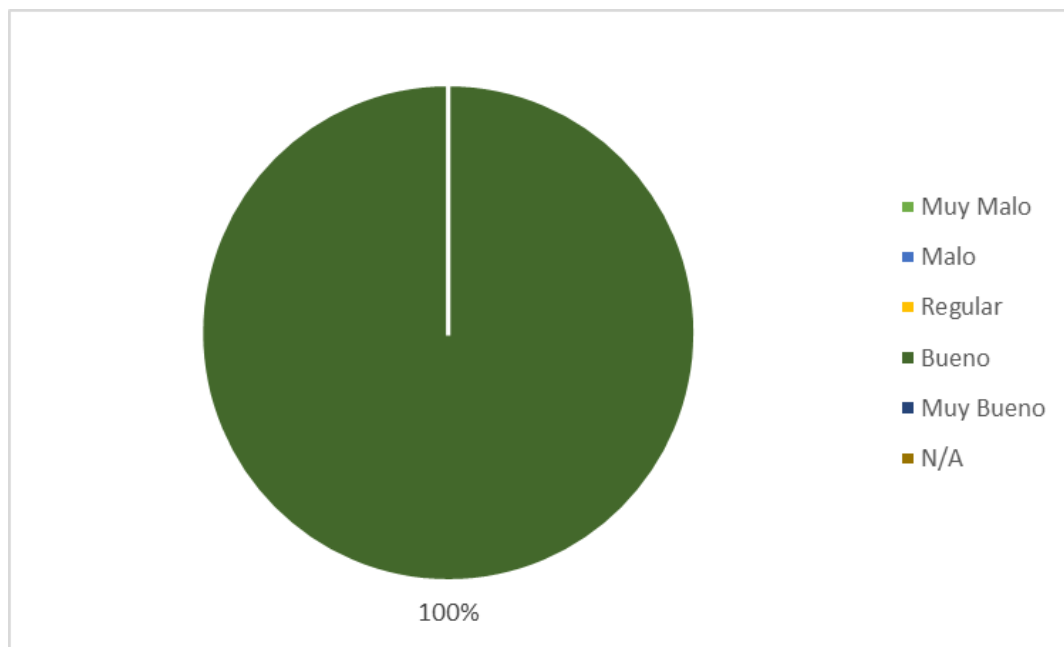
Porcentaje de Evaluación del Procedimiento de Verificación de Inventario en Cocina en Restaurante La Terraza, Julio 2024.



Según la Figura 40, el restaurante La Terraza se evalúa con un 40% en la categoría "Muy Bueno" y un 60% en la categoría "Bueno" en relación con la verificación de inventario de materiales en el área de cocina. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva del proceso, hay margen para mejoras significativas. El predominio de la categoría "Bueno" indica que el procedimiento es considerado adecuado, pero no excepcional, lo que sugiere oportunidades para optimizar la verificación de inventarios en La Terraza.

Figura 41

Evaluación Cualitativa del Procedimiento de Verificación de Inventario en Cocina en Restaurante MAKKA, Julio 2024.

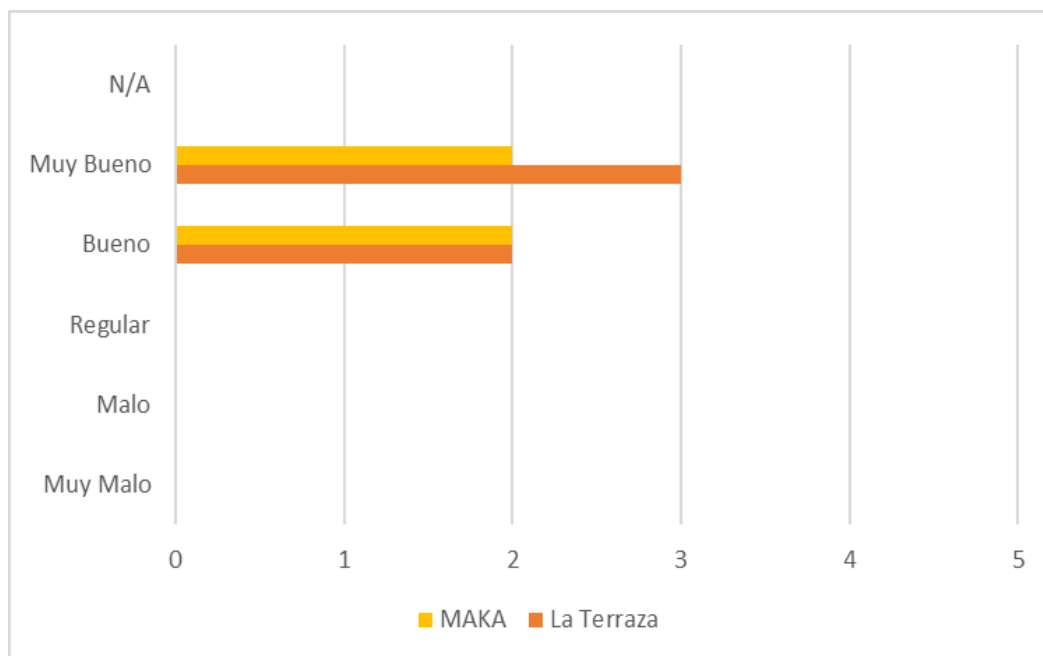


Según la Figura 41, el restaurante MAKKA fue evaluado con un 100% en la categoría "Bueno" en lo referente a la verificación del inventario de materiales en el área de cocina. Esta información sugiere que, aunque el proceso es considerado adecuado, es fundamental prestar atención para evitar que, con el tiempo, esta evaluación baje a "Regular" si se descuidan aspectos críticos de la comprobación de suministros. Implementar mejoras en este aspecto podría contribuir a mantener una valoración positiva y a prevenir posibles problemas en la gestión del inventario.

12. Cómo evalúa el procedimiento de verificación del método de facturación

Figura 42

Evaluación Comparativa de los Procedimientos de Verificación del Método de Facturación en Restaurantes La Terraza y Maka, Julio 2024.

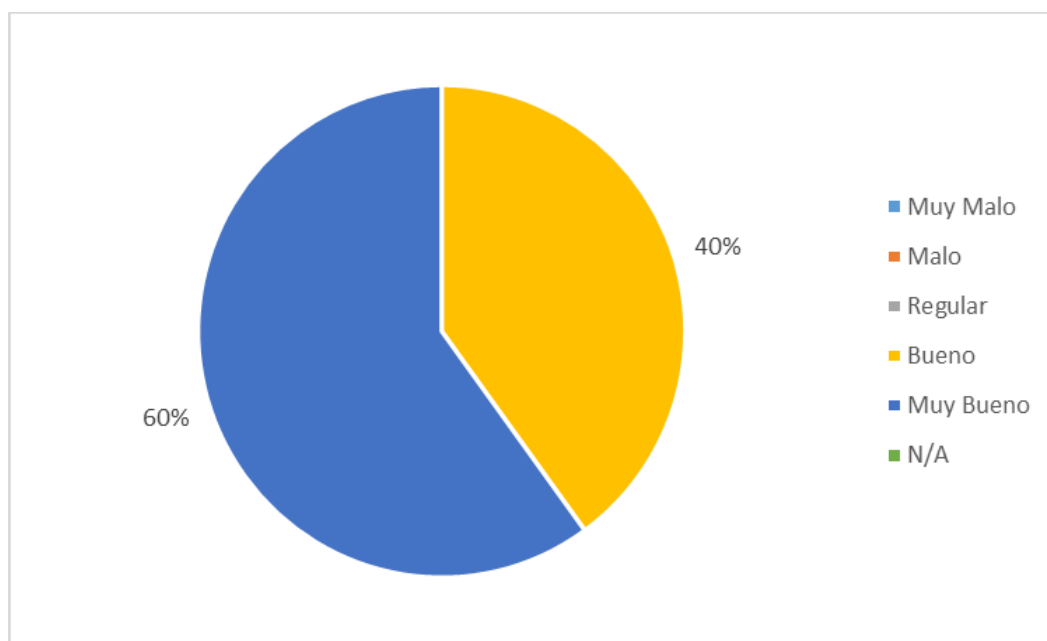


Según la Figura 42, en el restaurante MAKA las opiniones sobre el procedimiento de verificación del método de facturación se dividen equitativamente entre las categorías "Bueno" y "Muy Bueno". Esto indica que el proceso es, en general, percibido de manera positiva, aunque sin una preferencia marcada hacia un nivel superior de satisfacción.

En cambio, en el restaurante La Terraza, aunque ambas categorías ("Bueno" y "Muy Bueno") están presentes, predomina mayormente la valoración "Muy Bueno". Esto sugiere que, en su mayoría, los encuestados consideran que el procedimiento de verificación del método de facturación en La Terraza supera las expectativas, reflejando un mayor nivel de satisfacción en comparación con MAKA.

Figura 43

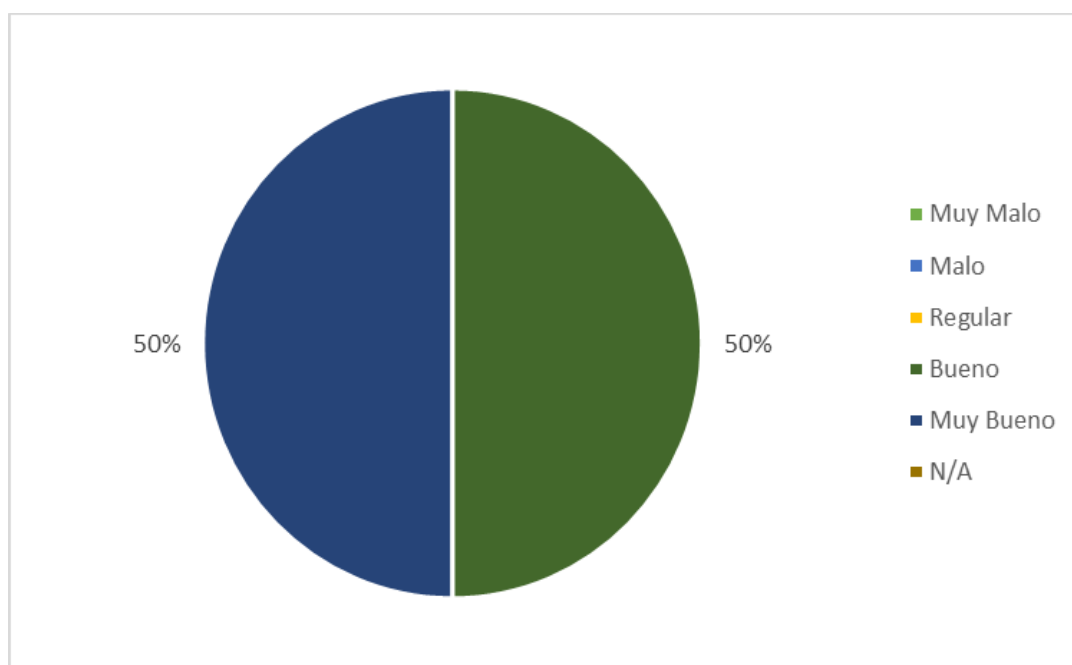
Restaurante La Terraza: Porcentaje de Evaluación del Procedimiento de Verificación del Método de Facturación, Julio 2024.



Según la Figura 43, el restaurante La Terraza obtiene un 40% de evaluaciones en la categoría "Bueno" y un 60% en la categoría "Muy Bueno" en lo que respecta a la verificación del método de facturación. Aunque la mayoría de las evaluaciones son positivas y reflejan un procedimiento altamente eficaz, el 40% que lo califica como "Bueno" indica que aún existen oportunidades de mejora. Identificar y optimizar estos aspectos podría contribuir a incrementar el porcentaje de valoraciones en la categoría "Muy Bueno" y fortalecer la satisfacción general en este proceso.

Figura 44

Porcentaje de Evaluación del Procedimiento de Verificación del Método de Facturación en Restaurante MAKKA, Según Escala Cualitativa, Julio 2024.



De acuerdo con la Figura 44, el 50% de los encuestados evaluó el procedimiento de verificación del método de facturación en el restaurante MAKKA como "Muy Bueno", mientras que el otro 50% lo calificó como "Bueno". Esta distribución sugiere que, si bien el proceso es percibido positivamente, existe margen para introducir mejoras que eleven aún más la satisfacción general. Implementar ajustes en el procedimiento de facturación podría contribuir a que una mayor proporción de personas lo considere excelente, mejorando así la percepción general de este aspecto en el restaurante MAKKA.

Conclusiones

A partir del análisis de la información recopilada durante la investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Relacionadas con el objetivo específico número uno: “Identificar el proceso utilizado actualmente para el control interno de inventarios en los restaurantes La Terraza y MAKKA”.

- Se identificó que en ambos restaurantes no existe un organigrama actualizado que refleje la estructura organizativa actual.
- Los manuales de procedimientos para el control interno de inventarios y operaciones diarias están desactualizados. Los colaboradores de ambos restaurantes ejecutan las actividades relacionadas con la gestión del inventario sin instrucciones ni pautas específicas, predominando el conocimiento empírico en el desarrollo de estas funciones.
- En ambos restaurantes no se dispone de un sistema de control interno específico que garantice y supervise el adecuado manejo de inventarios. No existe un control interno formal para el área de alimentos y bebidas.
- El sistema informático actual es básico y no se utiliza para un control integral y detallado de los inventarios.

Relacionadas con el objetivo específico número dos: “Describir el manejo aplicado por los Restaurantes La Terraza y MAKKA en la administración integral de inventarios”.

- En ambos restaurantes el único método en concreto identificado y utilizado en el manejo del inventario es el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir).
- Los dos restaurantes en investigación solo cuentan con algunas instrucciones para los diferentes procesos relacionados con el manejo del inventario. Es decir, carecen de manuales específicos elaborados por escrito sobre calidad y operación diaria, y el conocimiento empírico prevalece en la gestión del inventario.
- El Restaurante La Terraza cuenta con un sistema de facturación, pero no está completamente desarrollado para otras funciones, como la gestión del inventario (pedidos, inventarios), lo cual podría ser de gran utilidad en el control interno. Por otra parte, el Restaurante MAKKA carece de un sistema automatizado y robusto que facilite las funciones diarias en el área de ventas e inventario.
- El restaurante MAKKA no cuenta con un proceso de compras formal en relación con los proveedores, ya que el dueño adquiere los productos a un solo proveedor y desconoce si existen productos de la misma calidad, pero a un precio más accesible.
- Las empresas realizan inventarios físicos sin un sistema estructurado.
- No cuenta con una lista definida para realizar los pedidos de inventario, los realizan de basándose en la experiencia o cuando los productos están por agotarse.

Relacionadas con el objetivo específico número tres: “Comparar el proceso utilizado por el Restaurante La Terraza y el Restaurante MAKKA con las mejores prácticas de costeo y control interno”.

- En ambos restaurantes no se cuenta con un sistema de control interno específico que proteja y vigile el buen manejo de inventarios.
- Los restaurantes no tienen un registro preciso de la pérdida por merma en la cocción de los alimentos ni del costeo de los platos.

En síntesis, el presente trabajo de investigación aporta un diagnóstico integral que permite a los restaurantes La Terraza y MAKKA visualizar con claridad las principales debilidades en sus procesos de control interno y administración de inventarios, brindando una base sólida para implementar mejoras que optimicen sus operaciones, reduzcan pérdidas y fortalezcan su estructura organizacional.

La identificación de la ausencia de manuales, sistemas formales de control y procesos estructurados evidencia la necesidad urgente de profesionalizar la gestión administrativa en estos establecimientos. Asimismo, esta investigación resulta útil para otros negocios del sector hostelero con características similares, ya que ofrece una guía práctica y contextualizada sobre la importancia de contar con un sistema de control interno efectivo, alineado con las mejores prácticas de costeo y manejo de inventarios. Así, se promueve una toma de decisiones más informada y estratégica que favorezca la competitividad y sostenibilidad de los negocios en un entorno económico desafiante.

Recomendaciones

A partir de los puntos expuestos en las conclusiones, se recomienda lo siguiente tanto para el Restaurante La Terraza como para Maka:

Para el primer objetivo específico se sugiere:

1. Establecer un manual para el control interno de los procedimientos involucrados con el manejo de los inventarios, con el fin de realizar de manera estandarizada los diferentes procesos relacionados con la gestión del inventario.
2. Preparar y capacitar a los colaboradores de acuerdo con el manual de procedimientos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los inventarios, el costeo de recetas y los procedimientos de compra.

Para el segundo objetivo específico se sugiere:

3. Automatizar los diferentes procesos, como facturación, pedidos e inventario, con el fin de optimizar la operación diaria.
4. Implementar sistemas de gestión mediante herramientas, como integrar el sistema de facturación con un software de control de inventarios, para mejorar la precisión en el seguimiento de los productos y facilitar procesos relacionados con el manejo de inventarios como entradas y salidas, mermas o desperdicios, comandas, facturación, entre otros.

Para el tercer objetivo específico se sugiere:

5. Ejecutar una plantilla en Excel o, en el caso del Restaurante La Terraza, aprovechar el sistema que utilizan si este cuenta con un programa para calcular el costo de los platos y determinar con exactitud la merma ocasionada durante la cocción de los platillos. Esto es importante ya que no todos los productos presentan la misma cantidad

porcentual, y en algunos casos, dicha merma se utiliza para otros platillos. Por lo tanto, esa merma debe considerarse como escandallo.

6. Contar con una plantilla o una hoja de cálculo que contenga el listado de todos los productos, lo que permitirá realizar los pedidos de manera más estandarizada y ofrecerá una visión más clara sobre el control que se puede mantener.
7. Formalizar el control de mermas, al establecer procedimientos para registrar y costear las mermas de manera regular. Esto incluye implementar una hoja de control de mermas para llevar un seguimiento más específico de los escandallos y los desperdicios de los restaurantes, así como incorporar las mermas en el análisis de costos para ajustar precios y mejorar la rentabilidad.

Para el cuarto objetivo específico se sugiere:

8. Optimizar el proceso de compras, desarrollando políticas formales de compras y selección de proveedores, con la implementación de un sistema de evaluación y comparación de proveedores que sea sistemático y documentado.
9. Establecer el orden jerárquico por escrito, rediseñar y documentar el organigrama.
10. Mejorar la comunicación y delegación, desarrollando un sistema de comunicación interna más robusto que permita la fácil delegación de tareas críticas. Además, delegar responsabilidades clave a más miembros del equipo para asegurar una operación más fluida y eficiente.

Implementar estas recomendaciones ayudará a ambos restaurantes a mejorar su control interno, optimizar la gestión de inventarios y operaciones diarias, y garantizar un crecimiento sostenible y rentable en el futuro.

Referencias

- Alfaro, Y., y Sancho, R (2020). *Análisis de los hábitos crediticios de estudiantes de la franja horaria nocturna del área de las Ciencias Administrativas en la Universidad Técnica Nacional (UTN), para la elaboración de un programa sobre el uso, control y manejo de las finanzas saludables, durante el tercer cuatrimestre del año 2019.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/2747c766-2e37-42ad-bfd4-ef2e8f14a659/content>
- Arias, J. C. (2020). Plantear y formular un problema de investigación: un ejercicio de razonamiento. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1). <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a4>
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos.* McGraw-Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=22469>
- Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Bonis, G. D. (2023). *Administración de negocios gastronómicos: el ABC de las operaciones de restaurantes y establecimientos de restauración.* Ugerman Editor. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/229655?page=128>
- Bonis, G. D. (2023). *Costeo de platos en restaurantes: Estrategias para fijar precios efectivamente.* Ugerman Editor. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/246292>
- Bravo Paniagua, T., y Valenzuela González, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios.* Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>

Cabrera, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/handle/10251/7580>

Carrón Sánchez, A. (2019). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar*. UF0060. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/121811?page=16-17>

Cataño, M. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.utn.elogim.com/en/ereader/biblioutn/130931?page=26>

Corbetta, P. (2023). *Metodología y técnicas de investigación social*. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/229814?page=289>

COSO. (2013). *Control interno: Marco integrado. Resumen ejecutivo*.

Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Elizalde, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo COSO y COCO). *Revista Contribuciones a la Economía*, 2018. <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>

Escrivá, J., Martínez, A., y Savall, V. (2021). *Gestión de compras*. Mc Graw Hill. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=16514>

Espinoza, E. (2020). El problema, el objetivo, la hipótesis y las variables de la investigación. *Portal de la Ciencia*, 1(2). <https://doi.org/10.51247/pdlc.v1i2.320>

Espinoza, M., y Alfaro, R. (2020). *Propuesta de un sistema de costeo y control interno en el área de alimentos y bebidas para la empresa El Rumbero S.A.* Alajuela, Costa Rica. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional].

<http://179.0.219.172/bitstream/handle/20.500.13077/806/PROPUESTA%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20POSTEO%20Y%20CONTROL%20INTERNO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes: Análisis del informe COSO I, II y III con base a los ciclos transaccionales*. ECOE.

<https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/191458>

Feijoó, J., García, M., y Degrossi, M. (2018). *Alimentos y bebidas: Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/78925>

Fernández, J. (2023). *La importancia de especificar bien el concepto en una factura*. Sage.

<https://www.sage.com/es-es/blog/la-importancia-de-especificar-bien-el-concepto-en-una-factura/>

François-Marchal, M. (2022). *Curve sign inventorying method using smartphone and deep learning technologies*. [Tesis de Maestría, Georgia Institute of Technology]. .

<https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/70163/FRANCOIS-MARCHAL-THESIS-2022.pdf?sequence=1>

Gamboa, R., y Jiménez, L. A. (2023). *Contabilidad de costos: Herramienta de gestión vista desde la norma internacional*. ECOE Ediciones.

<https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/228381?page=24>

García Colín, J. (2020). *Contabilidad de costos: Un enfoque en dirección*. McGraw-Hill.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=9351>

Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=6443>

- Instituto Costarricense de Turismo. (2017). *En ICT Sector Occidente*.
<https://www.ict.go.cr/en/documents/plan-nacional-y-planes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/valle-central/sector-occidente.html>
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios UF0476*. Ediciones Paraninfo.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ml5IDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=inventario+de+existencias&ots=6wzbnxAoD0&sig=IMhUTueTZPcov7qarJL_5heuzaE#v=onepage&q&f=true
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=DfgJ3NgAAAJ&citation_for_view=DfgJ3NgAAAAJ:u0Mu_IsstPMC
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2024). *Guía de evaluación sanitaria de servicios de alimentación al público*. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/tramites/autorizaciones-y-certificaciones/carne-s/manipulacion-de-alimentos/1436-guia-de-evaluacion-sanitaria-de-servicios-de-alimentacion-al-publico/file>
- Pimienta, J. H., Estrada, R. M., y de la Orden, A. (2018). *Metodología de la investigación: Competencias aprendizaje vida*. Pearson.
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=7587>
- Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2019). *Ley General de Control Interno de Costa Rica, Ley N. 8292*.
<https://www.pgr.go.cr/>
- Restrepo, J. (2019). *Costeo de operaciones internacionales*. ECOE Ediciones.
<https://elibro.utn.elogim.com/en/ereader/biblioutn/126178>

- Restrepo, M., Chamorro, C., & Carvajal, D. (2020). El control interno de los inventarios: Su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería. *Revista Activos*, 18(2), 137-163. <https://doi.org/10.15332/25005278/6264>
- Riquelme Barros, R. (2023). *Gastronomía rentable: Cómo controlar los costos en alimentos y bebidas*. Amazon.
- Rojas Cataño, M. (2020). *Contabilidad de costos en industrias de transformación*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/130931>
- Rojas, N. G. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos*. Ediciones UAPA. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/229656>
- Saldarriaga Restrepo, D. L. (2019). *Almacenes y centros de distribución: Manual para optimizar procesos y operaciones*. Marge Books. <https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/117564?page=20>
- Siagian, A. (2020). Contribution of inventory accounting systems in improving inventory internal control. *Journal of Social Science*. <https://www.neliti.com/publications/332136/contribution-of-inventory-accounting-systems-in-improving-inventory-internal-con#cite>
- Tanguila, D. (2022). *Análisis al control de inventario aplicado al restaurante de comidas típicas "Lumu" en el barrio 13 de abril, cantón Archidona*. Instituto Superior Tecnológico TENA.
- Trujillo, J. (2020). Sistema para el control de inventarios en la empresa "Inversiones Novillo de Oro S.A.S". *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 105-116. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a87>

Universidad Técnica Nacional (2025). Reseña de la Universidad Técnica Nacional.<https://www.utn.ac.cr/content/rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica-de-la-universidad-t%C3%A9cnica-nacional>

Vargas, J. (2021). *Gestión de inventarios de un servicio que ofrece el hotel Selina Playa Jacó*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5228>

Anexos

Anexo N°1: Entrevista

Como parte del proyecto final de graduación para obtener el grado de Licenciatura en la carrera de Contabilidad Pública, en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, se presenta la siguiente entrevista que consiste en una serie de preguntas, realizadas a _____ de la empresa Restaurante La Terraza y Restaurante MAKKA, la cual se efectúa con el objetivo de realizar un análisis de la situación actual sobre el control interno y el manejo integral de los inventarios utilizados en el área de alimentos y bebidas de la empresa.

1. ¿La empresa tiene establecido un organigrama o esquema de organización? ¿Podría describirlo?
2. ¿Existen manuales de procedimientos en control interno de inventarios y en operaciones diarias? ¿Podría explicar cuáles?
3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa en total y cuáles son sus principales funciones?
4. ¿Existe en la empresa un sistema de control interno para el área de alimentos? ¿Podría describirlo?
5. ¿Existe en la empresa un sistema de control interno para el área de bebidas? ¿Podría describirlo?
6. ¿Existe algún sistema informático para el control de los inventarios de materias primas en el área de alimentos y bebidas?
7. ¿Qué tipo de registro de inventario implementan en el restaurante? (Permanente, periódico)
8. Si la respuesta anterior fue Físico o Periódico, ¿con qué frecuencia se realiza el inventario físico de la materia prima del área de alimentos y bebidas?
9. ¿Qué método de valuación de inventarios utiliza la empresa? (PEPS/ UEPS/Otro)
10. ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario en el área de alimentos? Explique cuál
11. ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario en el área de bebidas? Explique cuál
12. ¿Existe alguna gestión o proceso para las mermas en el inventario? Explique cuál

13. ¿Como costean las mermas, poseen algún procedimiento desde el costeo?
14. ¿Cada cuánto tiempo realizan la gestión en las mermas?
15. ¿Tiene las recetas estandarizadas para su costeo?
16. ¿Quién es el encargado de solicitar las compras y cuál es el procedimiento?
17. ¿Existe algún método que determine el costo de los alimentos para la venta? Explique cuál
18. ¿Existe algún método que determine el costo de las bebidas para la venta? para frescos naturales y para gaseosos, explique cuál
19. ¿Tienen establecido alguna política en el proceso de compras para el inventario? Explique cuál
20. ¿Existen métodos de valoración de cotizaciones para elegir la mejor opción de proveedor? Explique
21. ¿Cuentan con políticas establecidas para los diferentes procesos de la mercancía? (Compras/almacenamiento/desechos/etc) Explique cada uno
22. ¿Mantienen al día el listado de la mercancía existente (máximos y mínimos)?
23. ¿Cuántas personas intervienen en el manejo de los inventarios?
24. ¿El costeo de recetas para lograr el manejo de costeo quien lo realiza y como es el procedimiento?
25. ¿El proceso de facturación como se realiza, existe algún sistema para ello?
26. ¿Cómo es el procedimiento en el área de producción de la cocina y bar?
27. ¿Cómo es el sistema de comanda y facturación en el área de restaurante?
28. ¿Conocen cuál es el platillo que más se vende, el que menos se vende?
29. ¿Quién hace el menú?
30. ¿Cada cuanto modifican el menú?
31. ¿Quién costea el menú?

Entrevista Restaurante La Terraza

1.1 Transcripción

Entrevistador: Bueno, buenas tardes. Como parte del proyecto final de graduación para obtener el grado de licenciatura en la carrera de contabilidad pública en la Universidad Técnica Nacional, sede central, se presenta la siguiente entrevista que consiste en una serie de preguntas realizadas a don Adrián Vargas de la empresa Restaurante La Terraza, la cual se efectúa con el objetivo de realizar un análisis de la situación actual sobre el control interno y el manejo integral de los inventarios utilizados en el área de alimentos y bebidas de la empresa.

Entrevistador: La primera pregunta, don Adrián, ¿la empresa tiene establecido un organigrama o esquema de la organización?

Adrián Vargas: Sí lo tuvimos, en su momento, porque cuando abrimos el negocio sí tuvimos ese tipo de cosas y las analizamos. Yo tenía una socia y esa socia me hizo todo un organigrama, pero cuando cayó pandemia, entonces nosotros ese tipo de cosas las perdimos, pero siempre va a estar, por ejemplo: Adriana en este caso, mis hermanos y yo que somos los dueños, y ya ahí vienen los compañeros de trabajo que serían dos jefes de cocina y los compañeros de salón, que ya serían los que nos ayudan a nosotros en ese caso. Como le digo, cuando abrimos el negocio por primera vez sí lo tuvimos, igual que salidas de emergencia y todo eso, que lo teníamos por escrito, pero cuando la socia se fue cuando empezó la pandemia, ella se llevó todas esas cosas, pero sí las tuvimos, nada más habría que volverlos a ejecutar. En su momento sí los tuvimos, se aplicaban y nos lo recalaban mucho porque antes venía mucha gente, principalmente creo que es el Ministerio de Salud, entonces ellos venían, lo revisaban y nosotros se los mostrábamos, pero cuando la muchacha que era mi socia en ese momento se fue, se llevó todos esos papeles, se llevó todos los organigramas, las salidas de emergencia y el plano que teníamos de todo el restaurante.

Entrevistador: Entendido, muchas gracias. En la siguiente pregunta, ¿existen manuales de procedimientos en control interno de inventarios y en operaciones diarias?

Adrián Vargas: En este momento no sabría decirle si actualmente lo tenemos por escrito, ya que conocemos los procedimientos, pero en manuales no. Como le digo, cuando estuve con Tatiana que fue ella la que me ayudó en ese momento, sí los hacíamos, porque los dos estudiamos lo mismo entonces era muy fácil, ella hacía una cosa y yo hacía la otra, venía el del Ministerio de Salud, se lo enseñamos, lo firmaban, se iban y así, como eran cosas dividida entre los dos entonces era muy fácil, pero el error que yo cometí fue darle todo a ella, entonces cuando ella se fue me dejó en “tucas”.

Entrevistador: ¿Cuántos empleados tiene la empresa en total y cuáles son sus principales funciones?

Adrián Vargas: Ok y, tuvimos tres cocineros fijos pero actualmente se me fueron dos, entonces en este momento tendría este muchacho que es nuevo, que está empezando cocina, él estuvo en salón pero lo tiré a cocina, entonces digamos que él dejó de ser salonero para ser cocinero, porque él estudió acá en el colegio técnico, él entró como un estudiante y se quedó como colaborador, y como él sabía de cocina y de salón, entonces fue muy fácil para mí sustituir a uno de los compañeros que se me fue de cocina por él. Entonces en este momento, actualmente, fijos tengo una jefa de cocina, a él que pasó de ser salonero a jefe de cocina, y un ayudante, en cocina tres y afuera estamos tres: Adriana, Erick y yo, y el muchacho que me viene a ayudar de vez en cuando que no es fijo, entonces un día como hoy que Erick tenía cosas que hacer en la mañana, pero en los almuerzos son muy buenos, entonces él me viene a ayudar. Él se dedica a otra cosa, pero él sabe salonear, él trabajaba conmigo en otros restaurantes. Son personas con las que uno puede contar con ellos, pero por ratos nada más.

Entrevistador: Genial. ¿Existe en la empresa un sistema de control interno para el área de alimentos? ¿Podría describirlo?

Adrián Vargas: En este caso no tenemos un control por escrito, pero si lo trabajamos, por ejemplo, con las comidas que debemos tener un control de que no se nos pongan malas, que sí tenemos muy poco producto descongelado hay que empezar a descongelar o cosas así. Escritas, escritas no las tenemos, pero sí cada uno de nosotros sabemos qué es lo que hay que hacer para evitar desperdicios, mermas o cosas así para que el producto final sea el adecuado. Siempre se reciben las cosas de la mejor manera, por ejemplo, cuando el proveedor llega nosotros ya tenemos que ver qué hacer con ese producto, si es algo congelado saber que de una vez tenemos que llevarlo al congelador para evitar que se descongele.

Entrevistador: Ok, la siguiente pregunta. ¿Existe en la empresa un sistema de control interno para el área de bebidas? ¿Podría describirlo?

Adrián Vargas: Ok, en este caso es la misma situación, no tenemos nada por escrito, pero ya cada uno de nosotros sabe que, por ejemplo, si llega cervecería tenemos que revisar caja por caja, producto por producto, que nos trajeran que todo esté completo, que no nos falte nada, que el proveedor siempre llegue con todo el producto que se le está pidiendo, que la factura coincida con el producto que nos están dando.

Entrevistador: En la siguiente pregunta, ¿existe algún sistema informático para el control de los inventarios de materias primas en el área de alimentos y bebidas?

Adrián Vargas: Sí, si existe, tenemos un sistema que es el sistema de facturación que trabajamos actualmente, pero no somos tan detallistas en ese sentido, por ejemplo todo lo que son vidrios, trabajamos todo el vidrio por igual, ya sea Coca-Cola igual de desechable, pero digámosle a veces por precisas, por presión, por lo que sea y en lugar de meter una Fanta Kolita, una Coca-Cola y una, no sé, una soda, metemos todas como Coca-Cola por qué porque todas valen igual, todo lo que sea producto de vidrio vale igual que el producto de Coca-Cola, Tropical, todos esos, por agilidad y facilidad, pero al final lo que tratamos de hacer es llevar el control de vista y no tan sistemático, pero sí llevamos la idea de que todo lo que se está vendiendo coincida con lo facturado.

Entrevistador: ¿Qué tipo de registro de inventario implementan en el restaurante?
¿Permanece? ¿Periódico?

Adrián Vargas: En ese caso es muy relativo dependiendo el producto porque tal vez en una semana vendemos, por ejemplo, 10 kilos de corvina no se venden igual que unos cortes de carne que la gente los busca más, entonces hay días o semanas que no se venden nada de corvina, pero la siguiente semana se vendió toda, entonces es muy, muy variado o relativo con los productos, pero siempre tratamos de que estén dando vuelta.

Entrevistador: La siguiente pregunta es, si la respuesta anterior fue físico periódico, que en este caso fue la respuesta, ¿con qué frecuencia se realiza el inventario físico de la materia prima en el área de alimentos y bebidas?

Adrián Vargas: Ah, tiene que ser diaria prácticamente porque al siguiente día tenemos que trabajar con producto tal vez descongelado o, cómo le puedo decir, que sepamos que tenemos buena cantidad de ese producto, por ejemplo, hoy abrimos con muy poquito muslo de pollo deshuesado, ya sabíamos que tenemos que ir a comprar, pero si en la noche se nos pone bueno vamos a tener problemas, entonces todos los días tenemos que estar revisando.

Entrevistador: ¿Se hace al principio de la jornada, o al final?

Adrián Vargas: Al final, principalmente, porque es más fácil saber que tenemos que ir al otro día a comprar que en la mañana que usted llega, ve, pero no tiene el chance, entonces antes de venir nosotros sabemos que tenemos que ir a comprar el muslo o el pollo, o lo que sea que tengamos que ir a comprar.

Entrevistador: ¿Qué método de evaluación de inventarios utiliza la empresa? Aquí por ejemplo tenemos PEPS, UEPS u otros.

Adrián Vargas: Ah, PEPS. Primero que entra, primero que sale. De una vez, no hay que hacerle mucho número.

Entrevistador: ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario?

Adrián Vargas: Es que eso es muy... No es como que tenga mucha ciencia, porque si llega un producto congelado, hay que meterlo rápidamente a congelar. No podemos permitir que un camarón se descongele y después meterlo al congelador. ¿Por qué? Porque ya ahí empieza uno a tener problemas con los productos, porque son muy delicados, hay que trabajar con todo fresco y a mano.

Entrevistador: Genial. ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario en el área de bebidas?

Adrián Vargas: Es que no es nada del otro mundo, llega el producto, se pone en, digamos, en el caso de acá, digamos, si tenemos en stock, lo acomodamos de este lado, pero si no tenemos, si tenemos la cámara vacía, la llenamos. Entonces, si la cámara está vacía, se llena y o si no, si es producto que está, que no tenemos dónde meterlo, entonces lo acomodamos de manera de que no estorbe nada más, pero que sí, sí se trabaja un método más sencillo, es que es más sencillo, digamos, porque son bebidas envasadas, no hay problema. Lo que son productos, así como, por ejemplo, lo que son fruta, sí, sí lo tenemos que hacerlo diferente, hay que picarla antes de que se pudra y congelarla.

Entrevistador: Entendido. ¿Existe alguna gestión o proceso para las mermas en el inventario?

Adrián Vargas: Sí, por lo general tratamos de evitar las mermas, porque, digamos, eso se transforma en pérdidas, pero son inevitables a veces. Por ejemplo, una vez tuvimos una merma muy grande de papas, que fue que calculamos mal los platos y nos sobraron como para un plato, entonces lo que hicimos fue que, al guachi, al muchacho que nos ayudó a cuidar carros, entonces esa fue la cena de él. Entonces no tuvimos que hacerle comida, sino de lo que nos... de las papas que nos empezaron a sobrar, le hicimos un papa nacho a él y él comió y no tuvimos al final de la noche que sacar papas nuevas ni nada por el estilo para hacerle comida a él. Y le hicimos algo diferente, porque normalmente le damos caldos o cosillas así.

Entrevistador: ¿Cómo costean las mermas? ¿Poseen algún procedimiento desde el costeo?

Adrián Vargas: No hay... No, nunca lo hemos intentado.

Entrevistador: ¿Nunca lo contemplan en los platos?

Adrián Vargas: No, nunca lo hemos intentado. ¿O sea, digamos, ver cuánta pérdida nos genera las mermas?

Entrevistador: Sí, por ejemplo, estoy preparando un pastel y cada vez que preparo ese pastel se me quiebran dos huevos, un ejemplo.

Adrián Vargas: Ah, sí, eso nunca lo hemos intentado, porque ya es que son cosas que ya son muy detalladas, entonces cuesta mucho sacar eso. Es que hay que sacar el rato, se puede hacer, pero hay que sacar el rato. Nunca lo hemos intentado, la mera verdad.

Entrevistador: ¿Cada cuánto tiempo realizan la gestión en las mermas?

Adrián Vargas: No, la mera verdad, sí le quedo mal con esa pregunta, porque sí no la realizamos. Como no le damos tanta importancia, porque evitamos siempre que tengamos tanto gasto, que es muy, muy rara vez, muy rara vez que nos pase eso, digamos.

Entrevistador: ¿Tienen las recetas estandarizadas para su costeo?

Adrián Vargas: No, en este momento no, pero sí lo costeamos al inicio, digamos. Cuando empezamos de cero, cuando empezamos por la primera vez, sí las costeamos para ponerle el precio al menú, pero como le digo, eso fue hace cuatro años. Entonces, con el pasar de los años puede que suban precios, bajen precios y con esto y que aquí, que allá, entonces, porque es todo un tema. Cambiarle el precio a un menú no es tan fácil. Entonces, digamos, durante el lapso de dos años, trabajamos con los precios iguales, pero tuvimos que cambiarlos porque ya no se veían tantas ganancias sino pérdidas, entonces, ya uno ahí, donde ya empieza otra vez a costear de otra vez de cero.

Entrevistador: ¿Quién es el encargado de solicitar las compras y cuál es el procedimiento?

Adrián Vargas: En este caso, somos tres, mis hermanos y yo. Entonces, cuando yo no puedo, lo hace Adriana o cuando Adriana no puede, lo hace Erick y ahí vamos. La carga, como quien dice, la cruz la jalamos entre los tres.

Entrevistador: Ok. ¿Y el procedimiento en sí?

Adrián Vargas: Sí, el procedimiento en sí es algo muy sencillo. Entonces, no es que tengamos algo por escrito, sino simplemente seguimos un patrón. Entonces, por ejemplo, yo ya sé que Adriana lo hace así, así, así, entonces yo lo hago igual. Pero si veo que algo está saliendo mal, entonces le cambió un poquito y ya le digo a ella, no, hay que hacerlo así porque ya vi que esto está pasando así, así, así. En esto hay que tener mucha buena comunicación porque se trabaja con muchas cosas para el cliente y entonces, hay muchas cosas de por medio que si usted no trata de hacerlo... nunca es perfecto, la mera verdad nunca es perfecto, pero se trata de hacerlo de la mejor manera. Entonces, siempre se trata de hacer, tiene que haber mucha comunicación para que todo salga relativamente bien.

Entrevistador: Genial. ¿Existe algún método que determine el costo de los alimentos para la venta?

Adrián Vargas: No, no hay como un método así que tengamos en, como una plantilla, digamos.

Entrevistador: O un método que usted diga, este plato me cuesta, no sé, tres mil, entonces yo lo voy a vender en tanto.

Adrián Vargas: Ah, sí, no, es que, digámosle, por lo general, usted a la comida siempre le va a ganar un 300%. Entonces, ¿qué hace usted? Unos patacones, por ejemplo, que son baratos. Entonces, usted los puede vender en dos mil, pero no, es decir, lleva más gastos. Entonces, usted lo tiene que vender en tres mil quinientos.

Entrevistador: ¿Eso sería un 300%?

Adrián Vargas: Casi que un 300%. De un cien a un trescientos. Porque, por ejemplo, una Coca-Cola nos puede costar quinientos, nosotros las vendemos en mil. ¿Ve? Entonces, digámosle, siempre, siempre un producto en alimentos y bebidas se le trata de ganar de un cien a un trescientos. Eso es un margen. Puede ser un doscientos, puede ser un ciento cincuenta, no sé.

Entrevistador: ¿Y el margen lo determinan? ¿De alimento a alimento?

Adrián Vargas: Es que eso depende mucho. Como, por ejemplo, le digo, un lomito no vale igual que unos patacones. Entonces, digámosle, tal vez al lomito le gano un cien, pero a los patacones le gano un trescientos. Y tal vez, yo los veo, por ejemplo, yo he visto que aquí tenemos, por ejemplo, los productos que, por ejemplo, el patacón está en tres mil y los he visto en otros lugares, hasta más pequeños, en cuatro mil. O sea, más caros que como los tenemos acá.

Entrevistador: ¿Entonces hace como un estudio de mercado?

Adrián Vargas: Ah, sí, yo a veces voy de bar en bar. A ver, o de restaurante en restaurante. Primero, para evaluar servicio, precios y calidad. Entonces, digámosle, usted tiene que ver que la competencia suya, ¿qué está haciendo? De hecho, iba mucho a un restaurante que está por acá en la entrada de Palmares y ya se cerraron. No les fue muy bien. ¿Por qué? Porque tal vez los precios no eran los adecuados y no lo supieron trabajar o la clientela no la trabajaron bien o cosas así. Es que son muchas cosas de por medio y que usted tiene que ir valorando.

Entrevistador: ¿Existe algún método que determine el costo de las bebidas para la venta? ¿Para frescos naturales y para gaseosas? ¿O es el mismo método anterior?

Adrián Vargas: Sí, prácticamente. No exactamente porque, digámosle. La fruta tiene mucha, mucha ganancia. Entonces, de una papaya que le cuesta a usted mil colones, puede sacar diez batidos. O sea, le está ganando más de un 300%. Entonces, son cosas que, digámosle, que, en su momento, o tal vez como la guanábana, que es la fruta que nos genera más problema. ¿Por qué? Porque hay semanas que nos cuesta baratísima y hay semanas que nos cuesta carísima, que es mejor no comprar. Entonces, hay momentos donde la guanábana no la compramos, porque excede el costo. Y hay... Por ejemplo, tenemos unos clientes que nosotros les hacemos casado ejecutivo. La guanábana no está entre las opciones para tomar.

Entrevistador: Si hay ciertas restricciones para proteger los precios.

Adrián Vargas: Ajá. Porque a ellos les damos como casados ejecutivos. Entonces, es el casado más un fresco natural. Eso está dentro del precio, pero si la guanábana es muy cara, a ellos no les ofrecemos guanábana.

Entrevistador: ¿Tienen establecida alguna política en el proceso de compras para el inventario? En el proceso de compras, decir, por ejemplo, para comprar a este proveedor necesitamos, no sé, revisar tres proveedores y ver que este es más barato.

Adrián Vargas: Ah sí, sí claro.

Entrevistador: ¿Cómo cuál? ¿O qué política, por ejemplo?

Adrián Vargas: No, política no, pero sí revisamos las facturas, digamos. Por ejemplo, la carne que Belca nos la dio más barata que todas las cinco carnicerías que revisamos.

Entrevistador: ¿Entre cuántos proveedores revisan?

Adrián Vargas: Para ya casarnos con Belca, con la quititeña, por ejemplo, revisamos tres carnicerías y ellos fueron el cuarto, entonces, de... Pero eso sí, nos tomó 15 días ¿Por qué? Porque empezamos con primero calidad, precio y ver qué cantidad nos generaba entonces, en 15 días nos dimos cuenta de que Belca nos daba el mejor precio, calidad y todo.

Entrevistador: ¿Y normalmente para el resto de los productos hacen estudios de tres a cuatro proveedores?

Adrián Vargas: De tres a dos, cuatro. Sí, ya cinco es mentira, no voy a decir que es verdad. Pero sí, pero por ejemplo la cerveza no, solo tenemos un proveedor, no podemos hacer excepción, pero lo que son carnes sí, porque tal vez la carne molida la consigo en otro lado más barata que con Belca o Arroz entonces, ahí, no todos los productos son iguales.

Entrevistador: ¿Existen métodos de valoración de cotizaciones para elegir la mejor opción de proveedor? ¿Tiene algún método específico?

Adrián Vargas: De facturas, revisamos facturas más que todo, entonces, como le digo, voy, reviso, por ejemplo, compré toda la carne de una semana en la carnicería X, la siguiente semana en la otra carnicería y así, entonces, agarré las cuatro facturas y las empecé a comparar a ver

cuál era la mejor opción y entonces, uno va tachando cuáles son las mejores opciones. Entonces, solo acá compro eso, acá compro aquello y acá compro aquello, entonces, eso lleva un proceso de mes, mes y resto entonces, ahí usted se va adaptando y viendo a ver quién le da mejor, pero la gente se da cuenta entonces, ¿por qué ya no me está comprando esto? Entonces, ya usted le dice no, es que la estoy consiguiendo más barata. Bueno, se la voy a mejorar el precio entonces, ya el proveedor se siente amenazado de que ya no le compro eso entonces, le mejora el precio. Por eso le digo, no es como de la noche a la mañana, no, es todo un proceso.

Entrevistador: Y dura su tiempo, ¿verdad? Las negociaciones, que el otro producto se devuelva, mira, voy a perder un cliente por este producto...

Adrián Vargas: Como las verduras, el otro día me llamó el de las verduras y me dijo man, tenés tantos días de no venir y no sé qué, y no sé cuánto. Le digo yo, es que he estado consiguiendo más barato... Venga, yo le mejoro el precio, entonces... Incluso el mismo proveedor ve que a él no le sirve que uno no vaya, porque, digamos, ellos se dan cuenta que es tanta venta por ciertos días. Es como los muchachos de aquí abajo, yo de vez en cuando les empecé a comprar ciertas cosas y no volví, entonces, me llamaban, entonces, ellos se preocupan porque usted no vuelve.

Entrevistador: Sí, interesante ¿Cuentan con políticas establecidas para los diferentes procesos de la mercancía desde la compra, almacenamiento, desechos, etcétera?

Adrián Vargas: No, no, no... ¿Así como un proceso en específico?

Entrevistador: ¿Como políticas? ¿no?

Adrián Vargas: No, no, no. Políticas, no. Pero sí se trabaja de como en todo, digamos de una... Que se trabaje bien, nada más.

Entrevistador: Ah, bueno. ¿Mantienen al día el listado de las mercancías existentes, máximos y mínimos?

Adrián Vargas: Sí, máximos y mínimos, claro. Cuando yo les he dicho a ellos que, cuando apenas vean que falta, este... Por ejemplo, si trabajamos cinco latas de atún, cuando vean dos

ya es alarmante, digo yo, no es alarmante, pero tienen que ellos saber de qué ya tienen que hacer el pedido.

Entrevistador: Y esos máximos y mínimos ¿Cómo los tienen determinados? ¿Tienen alguna lista? ¿O es empírico? Nada más usted lo tiene en vista.

Adrián Vargas: No, usted... Por ejemplo, usted los ve. Como todos los días usted está viendo los productos, entonces, por ejemplo, las laticas de maíz dulce. Normalmente se usa una por ensalada, entonces se produce la ensalada, ya se hace la ensalada, pero si ya no hay más latas de maíz dulce, entonces la responsable tiene que poner en un chat que tenemos que comprar tres latas. La que normalmente se trabaja es tres

Entrevistador: ¿Ese mensaje quién lo manda normalmente?

Adrián Vargas: Los jefes de cocina.

Entrevistador: ¿Los jefes de cocina son los encargados de revisar las existencias de los máximos y mínimos conforme lo que ellos van usando?

Adrián Vargas: Es correcto. Entonces, digámosle, por ejemplo, cuando ellos ven que hay poquito pollo, entonces, de una vez el mensaje. Entonces, ellos tienen una pizarra donde ellos conforme va pasando la noche anotan repollo atún, maíz dulce, entonces, al final de la noche a él se le hace más fácil revisar lo que le falta a que empezar de cero otra vez. Entonces, la idea de la pizarra es que, por ejemplo, que yo estuve el otro día con otra compañera entonces, yo le iba diciendo: “Apunte que no hay tomate, para mañana traer tomate”.

Entrevistador: Ah, genial. ¿Cuántas personas intervienen en el manejo de los inventarios en total?

Adrián Vargas: Los jefes de cocina, nada más, por turno. Los jefes de turno de cocina.

Entrevistador: ¿El costeo de recetas para lograr el manejo de costeo quién lo realiza? ¿Y cómo es el procedimiento?

Adrián Vargas: Entre Adriana y yo somos los que más sabemos. Yo en el área de alimentos y bebidas, y ella en la parte contable.

Entrevistador: Entonces ¿Y el procedimiento básicamente cómo es?

Adrián Vargas: ¿Cómo en qué?

Entrevistador: Para costear las recetas.

Adrián Vargas: Ah, eso es tedioso, sí, claro. Por ejemplo, para costear un arroz hay que pesar el arroz, pesar el pollo, ver cuánto se usa de olores. Al final de eso ver cuánto cuántas papas se usaron, que el tipo de ensalada también tiene que ver mucho porque si usted hace una ensalada barata esta semana y la costeo con ese tipo de ensalada, ahí ya le va a perder. Por ejemplo, si usted va a usar una ensalada rusa, que es más cara que una ensalada verde, entonces el costeo se hace con la ensalada rusa, no con la ensalada verde ¿Por qué? Porque digamos, le podemos ganar a la ensalada verde más, pero si llegamos al punto de que la rusa se hace más constante, ahí vamos a empezar a perder. Entonces siempre que se hace un costeo con algún plato o algo, hacerlo como un poquito más caro. Por eso siempre se le hace de un 200 a 300, para que cuando suba algo no afecte tanto el plato, pero ya cuando se le empieza a perder es mejor quitarlo. Es mejor quitarlo o hacerle algo de manera que no afecte tanto los costos del restaurante.

Entrevistador: ¿El proceso de facturación cómo se realiza? ¿Existe algún sistema para ello?

Adrián Vargas: Sí, hay un sistema donde se lleva todo lo facturado diario, entonces nos tira los datos al final de la noche, no nos tira como otros sistemas que digamos, que dice tanto facturado en tarjetas y tanto facturado en efectivo, pero si nos da un monto total que al final lo que hacemos es que contamos efectivo, contamos tarjetas y nos tiene que dar lo que nos tira. Sería como lo único que falle ese sistema, como en eso que no me da o si lo tiene no se lo he visto, digamos.

Entrevistador: ¿Cómo es el procedimiento en el área de producción de la cocina y bar?

Adrián Vargas: Sí, es que es muy relativo. Hay platos que salen muy rápidos y hay platos que salen muy lerdos. Por ejemplo, en una mesa nos pueden pedir tres costillas con elote y un lomito suizo, que uno le pregunta al cliente que si quieren comer primero todos ellos y el que va a comer lomito suizo va a comer solo, porque, o todos esperan. ¿Por qué? Porque digamos

la costilla con elote es algo que se sirve nada más, está hecho, está en baño maría, entonces usted nada más llega, agarra una cuchara, llena las tazas, calienta arroz, calienta sus tostadas y sale. ¿Qué puede durar usted haciendo eso? Cinco minutos, pero un lomito suizo usted tiene que darle término de la cocción de la carne, si lleva salsas tiene que empezar a preparar las salsas, si lleva esto tiene que prepararle aquello, si le piden vegetales salteados hay que empezar a saltar vegetales, entonces todo eso atrasa un plato.

Entrevistador: ¿El tiempo de preparación le influye en el costeo para ustedes?

Adrián Vargas: No, eso no afecta a nadie. En el costeo como le digo siempre que se hace un plato se hace con un margen alto ¿Para qué? Es que, por ejemplo, tal vez un lomito, un corte de carne que sea muy cocinado pese menos que uno tres cuartos, que ya la carne no va tan cocinada, entonces no pierde tanto jugo y no pierde tantas cosillas que lleva dentro, entonces tal vez ese lomito va a pesar unos gramos más que el otro, pero eso no afecta.

Entrevistador: ¿Cómo es el sistema de comanda y facturación en el área del restaurante?

Adrián Vargas: A mano, lo trabajamos con factura normal, pero hemos estado valorando el sistema porque hemos notado que el sistema que tenemos podemos utilizar tablets, pero hay que invertir en tablets, pantallas para la cocina, pantalla para el bar, entonces se puede utilizar, pero hay que invertir, entonces actualmente lo que hacemos es a mano.

Entrevistador: ¿Conocen cuál es el platillo ¿qué más se vende y el que menos se vende?

Adrián Vargas: Chifrijo y nachos son los que más se venden.

Entrevistador: ¿Y el que menos se vende?

Adrián Vargas: Corvinas. Los camarones no se venden tanto.

Entrevistador: ¿Lo tienen bien mapeado?

Adrián Vargas: Ah si, digámosle, yo una de las cosas que les he dicho a los chiquillos de cocina es que no me boten las comandas, entonces yo al otro día vengo y yo las reviso una por una, entonces lo que son boca de chifrijo, fuente de chifrijo, nachos, papas nachos, este... ¿Qué más? ¿Qué más? Últimamente se ha popularizado mucho el Cordon Blue a pesar de que es un

plato más difícil de hacer, no es tan fácil, digamos. De hecho, ya hablé con la cocinera de tenerlos pre listos, entonces es como llegamos, lo cocinamos, eso puede durar una semana, pero por semana están saliendo muchos, entonces ¿qué puede durar en el refrigerador? 2 días tal vez, entonces se trabaja un buen margen, entonces se tira y sale rápido. Entonces, bajamos los tiempos de espera y el cliente se va más contento.

Entrevistador: ¿Quién hace el menú normalmente?

Adrián Vargas: Yo, al principio lo hice con mi compañera que le estuve comentando, pero es que hay un detalle también, ya el menú estaba casi que listo, prácticamente que estaba hecho, entonces lo que hicimos fue mejorarlo.

Entrevistador: ¿Y ustedes, ¿cada cuánto modifican el menú?

Adrián Vargas: Casi nunca, muy rara vez le hemos quitado o metido platos. En el lapso de estos últimos 2 años solo le hemos metido como 3 platos.

Entrevistador: ¿Y quitado?

Adrián Vargas: Ninguno. Cuando intenté quitar uno, lo que hicimos fue mejorarlo. Por ejemplo, el otro día le dije a mi hermanillo que quería quitar las alitas de pollo porque no me gustaban, entonces lo que hicimos fue mejorar al proveedor, entonces ya el cliente está contento. Entonces, al final es mejor mejorar al proveedor que quitar el plato.

Entrevistador: ¿Y quién costea ese menú?

Adrián Vargas: Entre Adriana y yo, que somos los que sabemos más de costos y gastos, y todo eso. Mi otro hermano sí sabe un poco, pero no tanto.

Entrevistador: Don Adrián, de mi parte nada más me queda agradecerle por el tiempo, completamos la encuesta, 31 preguntas. Más bien, muchísimas gracias.

Adrián Vargas: Con mucho gusto, estamos para servirles.

Entrevista Restaurante MAKKA

1.2 Transcripción

Entrevistador: Buenas tardes. Como parte del proyecto final de graduación para obtener grado de licenciatura en la carrera de contabilidad pública en la Universidad Técnica nacional sede central se presenta la siguiente entrevista que consiste una serie de preguntas realizadas a este restaurante que llamaremos de manera ficticia restaurante MAKKA, la cual se efectúa con el objetivo de realizar un análisis de la situación actual sobre el control interno y manejo integral de los inventarios utilizados en el área de alimentos y bebidas en este lugar.

Entrevistador: La primera pregunta es ¿La empresa tiene establecido un organigrama o esquema de organización? ¿Podría describirlo?

Dueña Restaurante MAKKA: Más o menos

Entrevistador: Podría describirlo por favor. Cómo se desglosan las posiciones del rango más alto al más bajo.

Dueña Restaurante MAKKA: Bueno, hay 2 dueños, una cocinera, una asistente y saloneras tengo 2.

Entrevistador: ¿Existen manuales de procedimientos en control interno de inventarios y en las operaciones que realizan diariamente? ¿Cómo los procedimientos que ustedes hacen tienen manuales anotados?

Dueña Restaurante MAKKA: Si, manual

Entrevistador: ¿Cuántos empleados tienen en total y cuáles serían las principales funciones de cada uno?

Dueña Restaurante MAKKA: Cocinera digamos preparación, la asistente también preparación y los saloneros, como le explico, limpiezas, preparaciones, cócteles, sirven comidas.

Entrevistador: ¿Existe en la empresa un sistema de control interno para el área de alimentos? Básicamente sería como decir si tiene un control en el inventario de las existencias

Dueña Restaurante MAKKA: Yo tengo un inventario y hago todo en la computadora.

Entrevistador: ¿Existe en la empresa un sistema de control interno, pero para las bebidas?

Dueña Restaurante MAKKA: Si para las bebidas también.

Entrevistador: ¿En la computadora igual? ¿Lo tienen computarizado?

Dueña Restaurante MAKKA: Si

Entrevistador: ¿Existe algún sistema informático que utilizan para el control de los inventarios de materias primas en el área alimentos y bebidas?

Dueña Restaurante MAKKA: ¿Para bebidas?

Entrevistador: Para alimentos y bebidas. Las entradas de los productos y las salidas. Por ejemplo, esta semana entraron 5 cajas a la cervecería y gasté 3.

Dueña Restaurante MAKKA: Para cervezas y eso sí, para licores, pero para comida no.

Entrevistador: Para bebidas si

Dueña Restaurante MAKKA: Si, para bebidas si

Entrevistador: En ese sistema pueden ver cuántas bebidas les quedan en existencias. ¿El sistema tiene algún nombre en especial o no?

Dueña Restaurante MAKKA: No

Entrevistador: ¿Qué tipo de registro de inventario implementan en el restaurante? Permanente o periódico. Revisan el inventario diariamente tanto para alimentos como para bebidas.

Dueña Restaurante MAKKA: Por semana

Entrevistador: Lo hacen semanalmente para ambos, para alimentos y para bebidas. ¿Y el inventario físico con qué frecuencia lo realizan?

Dueña Restaurante MAKKA: Todos los días.

Entrevistador: Todos los días realizan un inventario de cuanto tienen en existencias. ¿Para alimentos y bebidas por igual?

Dueña Restaurante MAKKA: Para bebidas, la comida es que depende como no es que es todos los días.

Entrevistador: ¿Qué método de valuación de inventarios utilizan en el restaurante? PEPS, UEPS, o algún otro. PEPS significa primero en entrar, primero en salir, por ejemplo, me llego una bolsa de arroz, gasto primero la que tenía antes y luego la más nueva. Y la UEPS es la última en entrar, primera en salir. ¿Qué método utilizan ustedes?

Dueña Restaurante MAKKA: La primera. PEPS, gasto lo que ya tenía.

Entrevistador: Ahora sí, ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario en el área de alimentos? Como usted diga llegan los alimentos entonces por ejemplo los que están refrigerados, ingresan se revisan y se colocan en el área de refrigeración.

Dueña Restaurante MAKKA: Si, refrigerado o congelado

Entrevistador: Y en general, tiene un procedimiento para todo lo que llega, ¿saben dónde se coloca cada cosa?

Dueña Restaurante MAKKA: Si.

Entrevistador: ¿Existe algún procedimiento para el almacenamiento de inventario en el área de bebidas?

Dueña Restaurante MAKKA: ¿En el área de bebidas?

Entrevistador: ¿Si, cuando llegan las bebidas tiene un procedimiento para almacenarlas?

Hacen algún tipo de revisión cuando ingresan como para saber que viene la cantidad completa

Dueña Restaurante MAKKA: Si, siempre revisamos

Entrevistador: Y ese proceso está estandarizado para todos los que trabajan aquí, ya sea usted que reciba la mercadería u otra persona, ya todos saben que tiene que revisar.

Dueña Restaurante MAKKA: Si

Entrevistador: ¿Y que revisan? Cuando reciben las bebidas, por ejemplo.

Dueña Restaurante MAKKA: Las cantidades, las marcas, tipos de cervezas, licores.

Entrevistador: ¿Existe alguna gestión o proceso para las mermas en el inventario?

Mermas se refiere a los desechos que se generan. ¿Qué hacen con lo que sobra?

Dueña Restaurante MAKKA: Lo botamos

Entrevistador: La siguiente pregunta es: ¿Como costean las mermas, poseen algún procedimiento desde el costeo? Como para saber todo eso que botan es monetariamente

Dueña Restaurante MAKKA: No, eso no.

Entrevistador: Si, como para saber cuándo estoy botando monetariamente hablando.

Dueña Restaurante MAKKA: No, eso no lo hago.

Entrevistador: Ahora, ¿Cada cuánto tiempo realizan la gestión en las mermas?

Si mira, por ejemplo, estoy comprando mucha papaya, estoy botando papa y media a la semana, entonces qué hago para que no se me desperdicie.

Dueña Restaurante MAKKA: Sería como cada semana, porque siempre hay algo que uno no gasta.

Entrevistador: ¿Cuándo usted hace el inventario hace el cálculo de esa merma?

¿Todas las semanas desechan algún tipo de producto que se vence?

Dueña Restaurante MAKKA: Si.

Entrevistador: La siguiente pregunta es: ¿Tiene las recetas estandarizadas para su costeo? ¿Cada vez que hacen una receta la hacen igual, utilizan la misma cantidad de ingredientes?

Dueña Restaurante MAKKA: Si. Siempre igual.

Entrevistador: ¿Eso está escrito?

Dueña Restaurante MAKKA: Si, yo tengo todo escrito en un libro.

Entrevistador: ¿Quién es el encargado de solicitar las compras y cuál es el procedimiento?

Dueña Restaurante MAKKA: Yo, yo soy la encargada y hago una lista y voy a comprar.

Entrevistador: ¿La lista la hace con base en lo que falta, hace una revisión antes?

Dueña Restaurante MAKKA: Si, hago una revisión antes y voy a comprar.

Entrevistador: Ok. ¿Existe algún método que determine el costo de los alimentos para la venta?

Dueña Restaurante MAKKA: ¿Un medio de qué?

Entrevistador: Un método que determine el costo de los alimentos para la venta, como usted diga, hice este chifrijo, me costó no sé, mil colones, yo lo vendo en tanto.

Dueña Restaurante MAKKA: Si, yo uso Excel, le tengo los costos a cada cosa.

Entrevistador: Si, pero para saber el costo de los alimentos para la venta, por ejemplo, este chifrijo me costó hacerlo mil colones, pero lo voy a vender en 3000 colones, ¿cómo determina usted en cual precio lo va a vender? El cálculo de ganancia, cuanta ganancia le saca usted a cada producto. Hay tiene que ir alquiler, agua, salarios, luz, teléfono, en el precio de los platos debe de ir todo incluido.

Dueña Restaurante MAKKA: A, ok.

Entrevistador: El salario de todos, incluyendo el suyo más la ganancia.

Entonces si el chifrijo hacerlo le cuesta mil colones, usted en cuanto lo vende, por ejemplo.

Dueña Restaurante MAKKA: Un chifrijo. ¢3800

Entrevistador: ¿Y les cuesta hacerlo?

Dueña Restaurante MAKKA: No sé, eso lo tengo apuntado.

Entrevistador: Un ejemplo.

Dueña Restaurante MAKKA: ¢1500

Entrevistador: ¿La diferencia de los ¢1500 a los ¢3800 cómo lo calculan esa diferencia, esa ganancia?

Dueña Restaurante MAKKA: Por peso, voy pesando todos los productos.

Entrevistador: ¿Existe algún método que determine el costo de las bebidas para la venta? Por ejemplo, una bebida me cuesta mil colones, en cuanto la vendo.

Dueña Restaurante MAKKA: ¿De la cervecería?

Entrevistador: Por ejemplo

Dueña Restaurante MAKKA: ¿Y cuál es la pregunta?

Entrevistador: La pregunta es: ¿Existe algún método que determine el costo de las bebidas para la venta? Como decir una bebida me cuesta mil, en cuanto la vendo yo o como hago ese cálculo para saber en cuanto la tengo que vender. En que se basa usted para calcular eso que usted le está ganando a esa bebida.

Dueña Restaurante MAKKA: Bueno, lo que está en el mercado, yo le pongo un precio un poco menos de lo que está en el mercado.

Entrevistador: ¿Qué la competencia?

Dueña Restaurante MAKKA: Si.

Entrevistador: Ahora, ¿Tienen establecido alguna política en el proceso de compras para el inventario? Ósea, un proceso que diga yo le compro a este proveedor o le compro a este.

Dueña Restaurante MAKKA: Yo le compro a los mismos proveedores de siempre.

Entrevistador: ¿Siempre, no hay ningún proceso o estudio de mercado para ver si otro proveedor le sale mejor?

Dueña Restaurante MAKKA: A veces cambio, pero yo me quedo con los mismos.

Entrevistador: Es estable, ya está establecida con los mismos.

Ok. ¿Existen métodos de valoración de cotizaciones para elegir la mejor opción de proveedor? Como que usted diga voy a comprar un kilo de carne, voy a preguntar a estos tres proveedores para ver cual me queda mejor.

Dueña Restaurante MAKKA: Uso los mismos.

Entrevistador: Ahora sí, ¿Cuentan con políticas establecidas para los diferentes procesos de la mercancía? Es decir, cuenta con políticas para las compras, para los desechos, para los almacenamientos. Políticas es como decir que siguen siempre los mismos pasos, por ejemplo, ya sea para las compras

Dueña Restaurante MAKKA: Si, uso los mismos pasos para todos para las bebidas, comidas también.

Entrevistador: ¿Mantienen al día el listado de la mercancía existente (máximos y mínimos)? Por ejemplo, eso es que digamos, usted debe tener mínimo 5 atunes, en el momento que tiene tres, no sé, sabe que puede estar en riesgo si alguien pide un plato

Dueña Restaurante MAKKA: A sí, siempre tengo un mínimo. ¿Y cómo es la pregunta?

Entrevistador: ¿Mantienen al día una lista de la mercancía existente (máximos y mínimos)? Eso es por ejemplo que no debería tener más de 10 bolsas de arroz, pero tampoco menos de dos.

Dueña Restaurante MAKKA: Si.

Entrevistador: ¿Si controlan eso para todos los productos?

Dueña Restaurante MAKKA: Para casi todos los productos.

Entrevistador: Ahora sí, ¿Cuántas personas intervienen en el manejo de los inventarios?

¿Cuántas revisan cuanto debería de haber de cada uno de los productos que se utilizan para las preparaciones?

Dueña Restaurante MAKKA: ¿Cuántas personas?

Entrevistador: Si, ¿Cuántas personas hacen las revisiones?

Dueña Restaurante MAKKA: Yo en la cocina y Yesenia que está afuera para las bebidas.

Entrevistador: Entiendo, una es la encargada de la revisión de los alimentos y la otra la encargada de las bebidas. ¿El costeo de recetas para lograr el manejo de costeo quien lo realiza y como es el procedimiento?

Dueña Restaurante MAKKA: ¿El costeo?

Entrevistador: Si, el costeo de las recetas.

Dueña Restaurante MAKKA: ¿La pregunta es quién?

Entrevistador: Si.

Dueña Restaurante MAKKA: Yo.

Entrevistador: Ahora ¿El proceso de facturación como se realiza, existe algún sistema para ello?

Dueña Restaurante MAKKA: mmm, ¿facturación de qué?

Entrevistador: Facturación electrónica. ¿Se hace manual?

Dueña Restaurante MAKKA: Se hace en la computadora.

Entrevistador: Entonces. ¿Cómo es el procedimiento en el área de producción de la cocina y bar? ¿Tienen un procedimiento establecido?

Dueña Restaurante MAKKA: Si, yo creo que sí, pero digamos ¿cómo qué?

Entrevistador: ¿Cómo es el procedimiento en el área de producción de la cocina y bar? La producción de la comida, como se hace la carne en salsa, los tacos al pastor tienen establecidos procesos establecidos para la preparación, en el bar, como sirven los vasos, como se pelan las frutas

Dueña Restaurante MAKKA: Si, si hay.

Entrevistador: ¿Cómo es el sistema de comanda y facturación en el área de restaurante?

Dueña Restaurante MAKKA: Esa no es como la de antes, los sistemas que tenemos por computadora

Entrevistador: No, es la toma del pedido.

Dueña Restaurante MAKKA: Es a mano. Manual y luego va a la computadora.

Entrevistador: Manual y después lo pasan a la computadora para la facturación, ok. ¿Conocen cuál es el platillo que más se vende y el que menos se vende?

Dueña Restaurante MAKKA: Si.

Entrevistador: ¿Cuáles son?

Dueña Restaurante MAKKA: El que más se vende es el ceviche y menos son las ensaladas.

Entrevistador: ¿Algún ceviche en específico es el que más se vende o todos los ceviches?

Dueña Restaurante MAKKA: Todos los ceviches.

Entrevistador: ¿Quién hace el menú? ¿Quién es el encargado de hacer el menú?

Dueña Restaurante MAKKA: Yo.

Entrevistador: ¿Cada cuanto modifican el menú?

Dueña Restaurante MAKKA: Bueno, Ya tengo como 2 años

Entrevistador: Ya tiene como 2 años de no modificar el menú. ¿Tampoco de agregar ni quitar ningún platillo?

Dueña Restaurante MAKKA: Cambiar precios sí, pero agregar o quitar platillos no. Bueno agregar, pero no están en el menú, están en la página. Tengo cosas ahí que agrego y no están en el menú.

Entrevistador: ¿Y ese menú quien lo costea? Como para decir que vale lo que se vende

Dueña Restaurante MAKKA: Yo.

Entrevistador: Esas serían las preguntas. Más bien muchísimas gracias.

Dueña Restaurante MAKKA: Con mucho gusto.

Anexo N°2: Guía de Observación.

Guía de observación N° 1			
Fecha de observación: / /		Hora: =	Lugar:
Nombre del observador:			
Objetivo:	Observar la operación diaria en cuanto a la administración y control interno del inventario del restaurante.		
Aspectos a observar:	Escala		
	SI	NO	No Aplica
¿Se siguen lineamientos estándar en los procesos?			
¿Se toman medidas para las preparaciones?			
¿Existe un conteo diario del Inventario?			
¿Existe una revisión detallada del recibo de las mercancías a suplidores?			
¿Existe un control para los productos con fecha de expiración?			
¿Existe un control de las salidas e ingresos de inventario?			
¿Se realizan ajustes de inventario cuando se encuentran diferencias?			
¿Existe un proceso de aprobación para las compras?			
¿Existe un control sobre el inventario máximo o mínimo que se debe tener?			
¿Se lleva un registro de las mermas?			
¿Existen requisitos para la selección de suplidores?			
¿Existe un seguimiento para el cambio de precios de la mercadería?			
¿Existe un proceso estándar para el cálculo del costo de los productos?			
¿Existe un proceso estándar para la asignación del precio de venta?			
<u>Observaciones generales según los puntos anteriores:</u>			

Anexo N°3: Cuestionario.

Cuestionario de evaluación de control interno y manejo integral de inventarios de los restaurantes La Terraza y MAKKA

La aplicación del siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental determinar la situación actual que tienen los restaurantes la Terraza y Maka sobre ciertos aspectos del control interno general y el manejo integral de inventarios.

Instrucciones Generales Cuestionario:

- La calificación será del 1 al 5, donde 1 es Muy Malo, 2 es Malo, 3 es Regular, 4 es Bueno y 5 es Muy Bueno.
- Marcar con una X en la casilla que corresponda.

Evaluación	1	2	3	4	5	No aplica
1. Cómo evalúa el manual para seleccionar los proveedores						
2. Cómo evalúa el método de verificación de existencias de inventario						
3. Cómo evalúa el manual de los conteos cíclicos de inventario						
4. Cómo evalúa el método PEPS para el consumo del inventario						
5. Cómo evalúa el manual de control alimentos con fecha de expiración						
6. Cómo evalúa el manual de Procedimientos						
6.1 Manual de operaciones						
6.2 Manual de calidad						
6.3 Manual contable						
7. Cómo evalúa el manual de verificación de recibo de mercadería						
8. Cómo evalúa el manual revisión exceso de inventario						
9. Cómo valora el costeo de platillos						
10. Cómo valora los procedimientos relacionados al costeo de platillos						

11. Cómo evalúa el procedimiento de verificación de inventario de materiales en el área de cocina						
12. Cómo evalúa el procedimiento de verificación de procedimiento de facturación.						

Anexo N°4: Matriz Comparativa.

Matriz Comparativa de Costos – Restaurante La Terraza vs MAKKA

Objetivo Específico 3:

Comparar el proceso utilizado por el Restaurante La Terraza y el Restaurante MAKKA con las mejores prácticas de costeo y control interno.

Criterio	Restaurante La Terraza	Restaurante MAKKA	Mejores Prácticas
Método de Costeo de Inventario	Utiliza PEPS con buen dominio. El 80% lo califica como "Muy Bueno".	Utiliza PEPS, pero con menor nivel de satisfacción. El 75% lo califica como "Bueno".	Aplicación estandarizada del método PEPS con escandallos claros.
Escandallo de Platos	No se registra formalmente; se basa en conocimiento empírico.	No realiza costeo detallado ni tiene registro de mermas.	Escandallo detallado con ingredientes, cantidades y costos.
Costo de Platos – Percepción	60% lo califican como "Muy Bueno" y 40% como "Bueno".	25% "Muy Bueno" y 75% "Bueno".	Análisis de rentabilidad por plato.
Control de Mermas	No registra mermas físicas ni su valor económico.	No registra mermas físicas ni su impacto monetario.	Hoja de control de mermas integrada al costeo.
Sistemas de Apoyo	Sistema de facturación básico, no integrado al inventario.	Manejo parcial en computadora, sin integración con compras o ventas.	Software o Excel con vinculación automática entre módulos.
Política de Compras	No formalizada; se realiza comparación manual de facturas.	Se compra siempre al mismo proveedor, sin evaluación comparativa.	Evaluación de proveedores y comparación sistemática de precios.

Anexo N°5: Manual de Procedimientos.

Manual de procedimientos del control interno general y manejo integral de inventarios

Introducción

La administración de alimentos y bebidas abarca una amplia gama de herramientas esenciales para garantizar un servicio de alta calidad y eficiente. Entre estas herramientas como el conocimiento de técnicas de servicio, análisis del mercado, actitud de venta, servicio al cliente, innovación y tecnología, controles y administración, diferentes tipos de preparación de alimentos. Este enfoque integral permite capacitar al personal, actualizar conocimientos y mejorar continuamente la calidad del servicio, lo que es esencial para el éxito en la industria de alimentos y bebidas.

El Manual de Procedimientos Operativos es una herramienta crucial dentro de un restaurante, ya que facilita la comunicación efectiva y el registro de información entre las distintas áreas que lo conforman. Su principal función es asegurar que todos los integrantes del equipo comprendan claramente la organización y el funcionamiento del establecimiento.

Este manual se define como un documento que presenta, de forma ordenada y sistemática, los procedimientos que deben seguirse para realizar las diferentes tareas y actividades dentro del restaurante.

Este manual tiene como objetivo agrupar procedimientos precisos, orientados hacia un objetivo común: garantizar la eficiencia en la producción de alimentos y bebidas y la calidad del servicio al cliente, qué hacer en cada puesto de trabajo, cómo realizar la tarea, quién es el encargado de ejecutar la actividad, cuándo realizar la tarea, normas a seguir, técnicas a aplicar.

El resultado es un recurso que permite ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo físico, ya que evita la repetición innecesaria de tareas y mejora la planificación operativa. De esta forma, el

manual asegura una mayor eficiencia en la gestión y contribuye a que todas las áreas restauranteras funcionen de manera coordinada y óptima.

Objetivo general

Desarrollar un manual de procedimientos que permita facilitar los procesos de registro del control de inventarios en el sector de la hostelería para así realizar una guía detallada y fundamental para que el restaurante La Terraza y el restaurante MAKKA ofrezcan un servicio eficiente y de calidad. Su aplicación permitirá el desarrollo exitoso del restaurante, asegurando una operación alineada con los más altos estándares de la industria de alimentos y bebidas.

Compra de mercadería

Funciones

- Negociar con proveedores y asegurar la entrega en tiempo y forma
- Los proveedores deberán ser evaluados por su calidad, puntualidad y costos competitivos. Se recomienda contar con al menos 3 proveedores por categoría de productos para evitar la dependencia de un único proveedor.
- Realizar la recepción, conteo y almacenamiento adecuado de la mercadería.
- Mantener actualizados los registros de inventarios.
- Informar sobre las necesidades de materia prima.
- Las órdenes deben estar basadas en las necesidades del restaurante y ajustadas al presupuesto. Ninguna compra podrá realizarse sin la autorización correspondiente.
- Las facturas deben ser verificadas por el área administrativa para garantizar que coincidan con las órdenes de compra y la mercadería recibida.
- El manejo de inventarios es clave para la operación eficiente del restaurante. El proceso involucra la planificación de inventarios, el registro preciso de entradas y salidas, y la evaluación periódica de los niveles de stock.
- Productos frescos como frutas, verduras, carne, pescado, etc. que deben tener un control estricto de rotación y fechas de caducidad.
- Utilización de software especializado para registrar entradas, salidas y ajustes de inventario en tiempo real

- Se registra la entrada de la mercadería en el sistema de inventarios para mantener un control preciso.
- Implementar el método FIFO (*First In, First Out*) para asegurar el uso de productos más antiguos primero.
- Los pagos serán procesados conforme a los términos pactados, priorizando aquellos que ofrezcan descuentos por pago anticipado o mejores condiciones financieras.

Recibo y almacenamiento

Funciones

- Coordinar la llegada de mercadería y asegurar que los proveedores cumplan con los plazos de entrega acordados.
- Responsable de la correcta recepción de la mercadería, su clasificación, almacenamiento y registro en el sistema de inventarios.
- Los productos deben almacenarse de acuerdo con los requisitos de conservación, manteniendo siempre condiciones adecuadas de temperatura, humedad y limpieza en las áreas de mantenimiento.
- Se aplicará el método FIFO (*First In, First Out*) para asegurar que los productos más antiguos se utilicen primero, evitando el vencimiento o deterioro de mercadería.
- Verificar la calidad de los productos recibidos, especialmente aquellos perecederos, y reportar cualquier inconsistencia o problema.
- Toda mercadería recibida debe cumplir con las normas de calidad y frescura establecidas. Cualquier producto que no cumpla con estos estándares será rechazado o devuelto al proveedor.
- Al recibir la mercadería, se debe revisar la orden de compra, factura o guía de remisión para asegurarse de que coincida con lo solicitado y acordado.
- El encargado de inventarios firmará la aceptación de los productos sólo después de haber realizado la verificación correspondiente, dejando constancia de cualquier incidencia.
- Los productos recibidos deben ser ingresados en el sistema de inventarios inmediatamente, registrando cantidad, tipo de producto y fecha de recepción.

Merms y desperdicio

Funciones

- Reducir al máximo las merms y desperdicios mediante el monitoreo constante de los procesos y la implementación de medidas correctas.
- Determinar las posibles causas de las merms y desperdicios para que sean aceptables para el restaurante en el proceso de los inventarios.
- Documentar la cantidad y costo identificado como merma o desperdicio con su debida autorización para mantener un registro diario de capa proceso
- Determinar si las merms derivado de la operación diaria puede ser utilizado o donado para otra actividad como abono orgánico, alimentación animal o deshecho.
- Promover una cultura organizacional de prevención y optimización de recursos en todos los niveles operativos.
- Identificar el tipo de merma y de desperdicio.
- Establecer metas de reducción progresivas
- Capacitar al personal en el correcto manejo de los materiales y el producto.
- Realizar mantenimientos preventivos a las maquinarias y equipos utilizados en los procesos.
- Mejorar las condiciones de almacenamiento para evitar daños.
- Seleccionar proveedores que garanticen materias primas de calidad para reducir el riesgo de merms por defectos.
- Documentar los incidentes de merms o desperdicios para análisis futuros.

Reabastecimiento

Funciones.

- Conservar en un lugar visible para todo el personal encargado del área de inventario, la lista de proveedores (nombre, teléfono, encargado y productos con los que abastece al restaurante), para que sea de conocimiento de todo el personal. Actualizar la lista mencionada cada vez que se cambie algún proveedor o cuando se incluya un producto adicional.
- Informar al personal, las fechas establecidas en las que se puede realizar pedidos a proveedores y cuánto tiempo dura en llegar el inventario solicitado de acuerdo con cada proveedor, mantener documento con dicha información en un lugar visible.
- Revisar diariamente, las cantidades mínimas de existencia en el inventario necesarias para la operación diaria, determinadas previamente y colocadas en un lugar visible.
- Realizar inventario semanal (formato hoja de inventario)
- Llenar la hoja de requerimiento de inventario para que la persona encargada pueda realizar el pedido.
- Cuando llegue el producto solicitado, revisar el pedido contra factura, revisar factura contra producto físico.
- Utilizar indicadores como la rotación de inventarios y la tasa de cumplimiento de reabastecimiento para mejorar el proceso.
- Utilizar datos históricos de ventas y tendencias de mercado para estimar la demanda futura.

Devolución de mercadería

Funciones

- Se debe establecer con todos los proveedores el tiempo máximo para el cambio de mercadería con cualquier anomalía, debe de gestionarse dentro de un plazo establecido, de preferencia no mayor a 15 días tras la recepción del producto.
- Cualquier anomalía en la mercadería debe reportarse a la persona encargada del área de inventario para que lleve una bitácora con registro histórico de las devoluciones.
- El encargado del inventario reportará el incidente al proveedor para que pueda gestionar el cambio de mercadería a la brevedad posible.
- Una vez solucionado el tema de la devolución con el proveedor se deben realizar los ajustes necesarios en el sistema donde se ingresan los inventarios.
- Criterio para devolución de un producto: defectuoso o dañado, cantidad incorrecta, producto equivocado, caducidad máxima o vencida, incumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Se elabora una Solicitud de Devolución una Nota de crédito: Documento emitido por el proveedor para compensar el valor de la mercancía devuelta.
- El jefe del área de compras o un superior debe aprobar la devolución antes de proceder.
- Inspeccionar los productos al momento de la recepción
- Si se detecta que un proveedor tiene una alta incidencia de devoluciones, se debe realizar una evaluación de su desempeño. Dependiendo del análisis, se puede decidir buscar proveedores alternativos o renegociar términos.

Salida de inventarios

Funciones

- Una vez que se realice la facturación al cliente el sistema rebajará automáticamente las unidades del inventario, tanto para alimentos como bebidas.
- El encargado de realizar las facturaciones debe velar por la integridad de las salidas del inventario.
- Si en algún momento se diera una facturación errónea, el encargado deberá anular la factura errónea y generar una con los artículos correctos.
- En caso de que existan diferencias en el inventario producto de la facturación se procederá con un ajuste de inventario.
- Las salidas de inventario deben estar respaldadas por un documento válido (como una receta diaria o un pedido interno) y registrarse en el sistema de inventario del restaurante.
- Se debe poder rastrear qué productos salieron, en qué cantidad y para qué propósito (preparación, servicio, etc.).
- Los ingredientes salen del almacén hacia la cocina para la preparación de recetas.
- Bebidas alcohólicas o no alcohólicas salen del inventario del bar para la preparación de cocteles u otras bebidas.
- Transferencia de insumos entre diferentes áreas del restaurante (por ejemplo, del almacén al bar).
- El encargado de almacén revisa la solicitud y verifica la disponibilidad de los productos.
- Los productos solicitados se seleccionan y preparan para su traslado a la cocina o bar.

Pedido y servicio de mesa

Funciones

- Recibe a los clientes en la entrada, les asigna una mesa disponible y los acompaña hasta la misma
- Proporciona los menús a los clientes una vez sentados
- Coordinar con el equipo de meseros para una distribución equitativa de las mesas.
- El mesero debe anotar cada pedido detalladamente, incluyendo las especificaciones del cliente (alergias, preferencias de cocción, adiciones, exclusiones, etc.).
- Recomendar opciones del menú si el cliente no está seguro de su elección.
- El mesero debe enviar la comanda a la cocina o bar utilizando el sistema de pedidos digital o entregando la comanda física.
- El mesero debe monitorear el estado del pedido en la cocina/bar, asegurándose de que el tiempo de preparación sea adecuado.
- Mantener comunicación con el chef o bartender si hay algún cambio o solicitud especial por parte del cliente.
- Verificar que la mesa tenga los utensilios necesarios para el platillo que se servirá (cubiertos, platos, servilletas, etc.).
- Asegurarse de que la presentación de la mesa sea adecuada y limpia.
- Los platillos deben servirse primero a los niños o a los adultos mayores si están presentes, seguido de los demás comensales.
- El personal debe brindar un servicio amable, eficiente y personalizado, atendiendo las necesidades de los clientes de manera oportuna.
- Cualquier queja del cliente debe ser atendida con prontitud y profesionalismo, buscando soluciones rápidas.
- El mesero debe estar atento para entregar la cuenta cuando el cliente lo solicite, de manera rápida y eficiente.

- Escuchar al cliente con paciencia, sin interrumpir, y mostrar empatía ante la situación.
- Ofrecer una solución inmediata y adecuada al problema. En caso de que sea necesario, consultar con el gerente o jefe de sala.

Elaboración de platos (estandarización de recetas)

Funciones

- Cada platillo debe tener el mismo sabor, presentación y cantidad independientemente de quién lo prepare.
- Las recetas estándar deben seguirse sin modificaciones a menos que sean aprobadas por el chef ejecutivo o el gerente de cocina.
- El chef ejecutivo o jefe de cocina debe desarrollar las recetas de los platillos del menú, definiendo claramente cada paso del proceso de preparación.
- La receta debe incluir todas las técnicas de cocción, métodos de preparación y cantidades exactas de ingredientes.
- Antes de estandarizar una receta, se debe realizar una prueba para garantizar que el platillo sea factible de preparar bajo las condiciones del restaurante y mantenga su calidad.
- Antes de comenzar la preparación de un plato, el cocinero debe consultar la ficha técnica correspondiente para asegurarse de que se están siguiendo las cantidades, técnicas y métodos de presentación exactos.
- Los ingredientes deben pesarse o medirse de manera precisa, utilizando balanzas o instrumentos de medición adecuados, para evitar variaciones en la cantidad y asegurar consistencia.
- Se debe garantizar que se utilicen los ingredientes correctos tal como lo especifica la ficha técnica. No se deben sustituir ingredientes sin la aprobación del chef o supervisor de cocina.

- Cada cocinero debe seguir al pie de la letra las instrucciones de la ficha técnica, respetando los tiempos y técnicas de cocción
- El personal debe estar capacitado en el uso adecuado de los equipos de cocina para cumplir con los tiempos y resultados esperados de cada platillo (temperaturas de horno, técnicas de freír, etc.).
- Se pueden incluir fotografías del platillo terminado en la ficha técnica para que el personal de cocina las use como referencia.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Ciudad, Alajuela

Fecha. 16 de Mayo del 2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Aaron Duran Hernandez	6 - 0367 - 0106
Karina García Campos	4 - 0226 - 0464
Adriana Vargas Rojas	1 - 1558 - 0799
Jessica Arce Herrera	2 - 0580 - 0984
Marcela Porras Buity	2 - 0721 - 0874

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Propuesta de análisis del control interno general y manejo integral de inventarios en dos restaurantes de la Zona de Occidente de Alajuela, Costa Rica

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación



Presentado en la fecha 16/05/2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	X
Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma

Aaron Duran Hernandez	6 - 0367 - 0106	Aaron Duran H
Karina García Campos	4 - 0226 - 0464	Karina García C.
Adriana Vargas Rojas	1 - 1558 - 0799	
Jessica Arce Herrera	2 - 0580 - 0984	Jessica AH
Marcela Porrás Buity	2 - 0721 - 0874	

Día: 16/05/2025

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Aaron Duran Hernández	6 - 0367 - 0106	
Karina García Campos	4 - 0226 - 0464	Karina García C.
Adriana Vargas Rojas	1 - 1558 - 0799	
Jessica Arce Herrera	2 - 0580 - 0984	
Marcela Porrás Buity	2 - 0721 - 0474	

Día: 16/05/2025

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).