

# Control de costos de alimentos y bebidas en mipymes hosteleras: caso de estudio Quito - Ecuador

**Francisco Mena-Galárraga**

Universidad de Las Américas  
[francisco.mena@udla.edu.ec](mailto:francisco.mena@udla.edu.ec)

**Efrén Galárraga Soto**

Facultad de Ciencias Administrativas  
Escuela Politécnica Nacional  
[efren.galarraga@epn.edu.ec](mailto:efren.galarraga@epn.edu.ec)

## RESUMEN

El presente artículo es un diagnóstico del control de costos de alimentos y bebidas en mipymes hosteleras de las parroquias urbanas de Quito, Ecuador. Para lo cual fue necesario analizar el tipo de materias primas, procesos y controles de costos aplicados en el servicio de alimentación. Determinar el estado de situación del control de costos en mipymes hosteleras. Y, establecer la importancia del control de costos de alimentos y bebidas. La información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas a mipymes hosteleras, y se identificó que la mayoría de establecimientos analizados realizan un incipiente control de costos y no costean recetas estándar. Por lo tanto es necesario que este tipo de empresas cuenten con controles de costos permanentes, efectivos y oportunos desde la compra de materias primas hasta la facturación de productos terminados, dando mayor énfasis a los alimentos por ser perecederos.

**Palabras clave:** Empresa hostelera, producción y servicio de alimentos y bebidas, contabilidad de costos, receta estándar, mipymes.

## ABSTRACT

This article is a diagnosis of food and beverages cost control in MSMEs hostelry in urban parishes of Quito, Ecuador. For which it was necessary to analyze the type of raw materials, processes and cost controls applied in food service. Determine the status of the situation of cost control in MSMEs hostelry. And, establish the importance of food and beverages cost control. The information was obtained by applying polls to SMEs hostelry, and it identified that most establishments analyzed perform an incipient cost control and doesn't costing standard recipes. Therefore it is necessary that such businesses have permanent, effective and timely cost controls from purchasing raw materials to invoicing of finished products, placing greater emphasis on food to be perishable.

**Keywords:** Hospitality companies, production and service of food and beverages, cost accounting, standard recipe, MSMEs.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas hosteleras, como cualquier empresa, deben llevar un control de costos de producción. Para prestar el servicio de alimentación se realizan, a la par, procesos productivos en cocina y de servicio en salón, con mayor o menor complejidad, según la categoría y tipo de empresa; pero, a diferencia de las industriales, los procesos de transformación de materias primas (MP) se efectúan casi al instante que el cliente solicita el producto.

Además, los alimentos frescos –el costo variable más importante– y preparados, son perecederos y sensibles a cambios de temperatura. Por esto, los controles se enfocan más en los procesos de manipulación de alimentos, ya que un mal proceso higiénico-sanitario puede alterar su inocuidad y generar pérdidas económicas. Costear este servicio exige separar la MP directa (MPd), de los demás elementos del costo de producción, y se la determina mediante la valorización de la receta estándar. Para el talento humano (MO) y costos indirectos de fabricación o servicio, se utilizará el método de costeo por absorción.

En el caso de las empresas hosteleras ecuatorianas, el análisis empírico, basado en el conocimiento teórico-práctico de su operación y administración, permite advertir una falta de aplicación de conocimientos técnicos en algunas de ellas, debido a que la hostelería se forjó sobre la base de la experiencia. Si bien estos negocios pueden dejar muchos réditos económicos, es imprescindible contar con una administración con conocimientos teórico-prácticos, y con controles de costos efectivos y oportunos desde la compra de MP hasta la venta de alimentos preparados, junto con controles de producción, calidad e higiene. Se debe indicar que, al disminuir los costos innecesarios, aumenta la rentabilidad.

El objeto de estudio son las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) hosteleras ubicadas en las parroquias urbanas de la ciudad de Quito, de propiedad de personas naturales y que consten en el catastro de Pichincha del 2012, del Ministerio de Turismo del Ecuador, del cual se tomó como criterios la actividad turística, tipo de actividad, categoría y número de mesas, plazas y colaboradores.

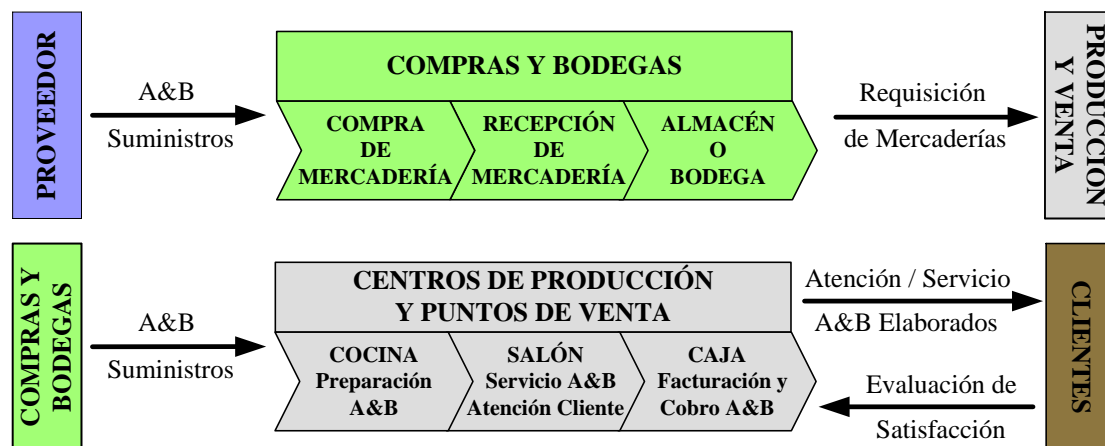
A partir de lo expuesto, los objetivos son: Analizar el tipo de MP, procesos y controles de costos necesarios para prestar el servicio de alimentación. Determinar el estado de situación del control de costos en las mipymes hosteleras de Quito. Establecer la importancia del control de costos en las empresas hosteleras que prestan el servicio de alimentación.

## 2. MARCO TEÓRICO

Toda empresa, en especial la industrial, requiere un sistema de control de costos y determinar los procesos necesarios para producir bienes y prestar servicios (García, 2008). Las empresas hosteleras que brindan el servicio de alimentación deben transformar MP, por medio de técnicas culinarias, en productos comestibles terminados. Esta transformación se efectúa casi en el instante que se solicita el plato. Este es de corta duración por las MP que lo componen, y por el rápido consumo por parte del cliente. Si bien estas empresas forman parte del sector de servicios, tienen semejanzas con las industriales, en cocina, y con las comerciales, porque se revenden alimentos y bebidas (AyB) industrializados. Para brindar el servicio de alimentación son necesarias otras funciones como compras, recepción, almacenamiento y despacho de materias

primas, producción de alimentos y bebidas, entrega y facturación de productos terminados (Figura 1) (Morillo, 2009).

Se entenderá como empresa hostelera a la persona natural o jurídica que oferta el servicio de alojamiento, AyB, o los dos combinados, con o sin otros servicios complementarios, mediante un precio previamente determinado a clientes o huéspedes (Martínez, 2008). Se dividen en empresa gastronómica y de alojamiento. Si esta última dispone del departamento de AyB, puede tener una o varias cocinas y puntos de venta similares a la empresa gastronómica, adicionales al servicio de *room service* y minibar.



**Figura 1. Áreas involucradas en la elaboración y servicio de alimentación**

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Se entenderá a las mipymes hosteleras como las personas naturales o jurídicas que prestan el servicio de alimentación, con o sin el servicio de alojamiento u otros servicios complementarios. Y, acorde con el Reglamento al Código de la Producción del Ecuador (2010), que cuenten con máximo 199 colaboradores, y un valor de ventas o ingresos brutos anuales menor a USD 5.000.000,00 (Tabla 1).

**Tabla 1. Clasificación mipymes.**

Tipo empresa	No. colaboradores	Valor de ventas o ingresos brutos (año)
Micro	1 a 9	Igual o menor a USD 100.000,00
Pequeña	10 a 49	Entre USD 100.001,00 y USD 1.000.000,00
Mediana	5 a 199	Entre USD 1.000.001,00 y USD 5.000.000,00

Fuente. Reglamentos al Código de la Producción, Comercio e Inversiones (2010).

### 2.1. Menú

Previo al inicio de la operación se debe definir la oferta gastronómica o menú. Este documento agrupa las preparaciones ofertadas con el precio de venta e ingredientes de cada preparación (Equipo Vértice, 2009). El tipo de menú y variedad de preparaciones depende de la categoría y tipo de local. El menú puede ser “extenso”, de 10 a 20 opciones por tipo de preparación, o “corta”, de cuatro a siete opciones (Youshimatz, 2006b). Los tipos de menús más utilizados son: a la carta, del día, cíclico, de la casa, y numerado (Equipo Vértice, 2009).

Una vez definido el menú, se planificará la operación de la empresa, estándares de MP, activos de operación y fijos, tipo de área de almacenamiento, producción y servicio, técnicas de cocción, tipo de servicio, perfil de los colaboradores y decoración.

## 2.2. Compras y almacén

### **Materias Primas**

Las materias primas directas (MPd) son alimentos y bebidas, y las indirectas (MPi), los suministros. Para el control se agrupan y almacenan por características comunes (Escudero, 2011). El grupo alimentos se subdivide, según la temperatura de almacenamiento, en: congelación, refrigeración y ambiente. Y se agrupa en: cárnicos,<sup>1</sup> lácteos y huevos, frutas y verduras, empacados y envasados, y pre-elaborados.

El grupo bebidas se divide en no alcohólicas, que son agrupadas en: gaseosas, aguas, jugos envasados, etc. Las bebidas alcohólicas se agrupan por tipo de licor, en: cerveza, whisky, ron, cremas u otros. Y vinos y champañas son separados de los licores por requerimientos de almacenamiento,<sup>2</sup> y se agrupan en vino blanco, tinto, rosado y champaña.

Los suministros son almacenados en un área común, excepto químicos y combustibles, que son embodegados en zonas exteriores y con las seguridades necesarias. Se agrupan en: aseo (para limpieza); plásticos y descartables (ayudan en producción y servicio); impresos (con datos de la empresa); papelería (suministros de oficina); mantenimiento (para reparaciones menores); químicos (para desinfección); combustibles (para generar fuego o calor).

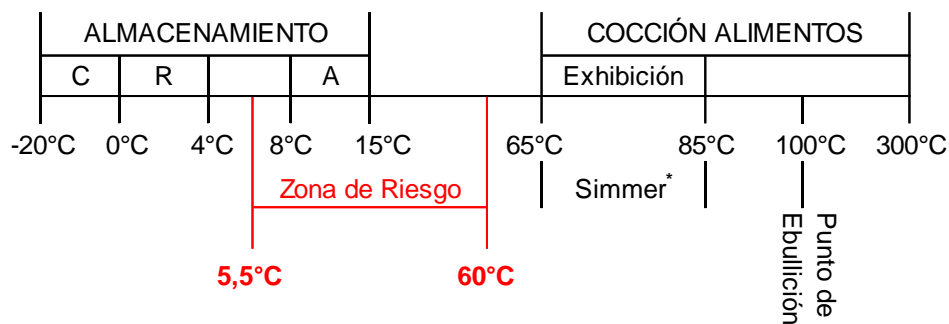
A partir de estos criterios de agrupación se generan códigos para los ítems de inventario, lo que facilita el registro, almacenamiento, despacho y control. Los códigos pueden ser numéricos, alfanuméricos o de barras.

Los controles, incluido el de costos, se enfocan más en los alimentos por ser perecederos. Su vida útil es mínimo de tres a cinco días (verduras) y máximo un año (condimentos); son sensibles a los cambios de temperatura (Figura 2), y un mal proceso higiénico-sanitario puede alterar su estado organoléptico,<sup>3</sup> y de inocuidad. Además, los AyB se producen y ofertan de diferentes formas. Algunos tienen un alto costo de compra, son consumidos en grandes volúmenes, son el costo variable más representativo, son susceptibles de robos (Youshimatz, 2006a), y pueden constituir hasta 90% del total de compras (Ojugo, 2004).

<sup>1</sup> Se subdivide en carnes y embutidos, aves, pescados y mariscos.

<sup>2</sup> Se almacenan en un cava y las botellas a 45°.

<sup>3</sup> Características del alimento: sabor, color, olor, textura, macro y micronutrientes.



\***Simmer** (Pochado): Cocción Lenta

**C:** Congelación. **R:** Refrigeración. **A:** Ambiente

**Figura 2. Temperaturas para alimentos.**

Fuente. Stoesser & Terrence (2008).

Los controles de inventarios de MP se realizan de forma permanente (al finalizar cada turno, diaria o semanalmente) acorde a la política ABC, la cual clasifica los ítems de inventario "...con base a su importancia, ya sea en relación con su costo, su consumo, sus características de almacenaje, etc." (García, 2008, pág. 301). Y de forma periódica (mensualmente) de todos los productos almacenados. La elaboración de inventarios físicos, por lo general, se realiza mientras el establecimiento está operando, porque se atiende todos los días o mínimo cinco días a la semana y, en algunos casos, las 24 horas al día.

Para este control, en almacén, cocina y salón, se debe registrar todas las materias primas en su respectivo kárdex. En este documento se asientan los ingresos y egresos, para determinar el saldo, y cada registro debe constar con su valoración monetaria (Bravo & Ubidia, 2007). El método de valorización más utilizado en empresas hosteleras es el promedio ponderado (Blasco & Vives, 2014).

Para controlar, almacenar y rotar cárnicos, se utiliza el *meat tag*. Consta de dos tarjetas con idéntica numeración e información; esta es: tipo de corte, fecha de recepción, nombre del proveedor, cantidad por contenedor, unidad de medida, precio unitario y número de factura. Una tarjeta se coloca en el contenedor y otra en archivo. Cuando se despacha todo el producto del contenedor, se cotejan las partes y, de no existir errores, se eliminan. Si no se despacha todo el producto, se elabora un nuevo documento, se elimina el anterior, y se archiva el nuevo. Este documento ayuda en la elaboración de inventarios permanentes, puesto que el alimento no será pesado a menos que existan diferencias entre el saldo teórico y los *meat tag*.

## Compras

Las principales funciones son:

- Seleccionar proveedores que cuenten con productos y servicios acordes con los estándares y requerimientos de la empresa (Ojugo, 2004). Estos deben ser solventes, tener una imagen positiva en el mercado y existir la posibilidad de negociación (Gallego, 2002). Para realizar comparativos entre proveedores, es necesario contar con cotizaciones actualizadas. Por lo general, la decisión de compras se toma sobre la base de la relación calidad/precio o precio/calidad. Esta dependerá del tipo y categoría del establecimiento.

- b) Adquirir todas las mercaderías en la calidad y cantidad requerida, al precio y en los tiempos pactados (Escudero, 2011). Para realizar una compra efectiva, es necesario "...conocer los tiempos de preparación, la manera en que los alimentos se mueven a través de la producción y los factores que afectan al desperdicio en preparación y cocción..." (Escudero, 2011, pág. 14).

Según Escudero (2011), los documentos de compra más utilizados son:

- ✓ Solicitud de compra: Para reposición de inventarios y solicitudes especiales.
- ✓ Orden de compra: Para adquisición de productos. Elaborada a partir de las solicitudes aprobadas. Se genera una orden por proveedor.
- ✓ Lista de mercado: Para solicitar y adquirir diariamente frutas, verduras y lácteos. Es elaborada por el bodeguero y el chef realiza el pedido a compras.

### **Recepción de mercadería**

Según Youshimatz (2006a), este proceso "...es uno de los elementos importantes para el control de costos." (pág. 87). El responsable del área debe tener "...la capacidad y experiencia necesaria en cuanto al conocimiento de los productos y el manejo de los mismos..." (pág. 89). Puesto que se encarga del control de calidad, cantidad y precio de todos los productos adquiridos, a más debe verificar que toda compra llegue con su respectiva factura, la cual debe estar acorde con el documento de compra.

Si bien este proceso es parte del de adquisiciones (Gallego, 2002), el encargado de compras no puede recibir las mercaderías (Gray & Liguori, 1995). Pero debe existir una buena comunicación para solventar inconvenientes al recibir productos en cantidades o calidades insuficientes. Los alimentos deben ser transportados y entregados en condiciones higiénicas y a temperaturas adecuadas. Los que lo requieran deben ser cambiados a contenedores clasificados por colores (Tabla 2) (Montes, Lloret, & López, 2009). Los cárnicos, frutas y verduras<sup>4</sup> ingresan con la aprobación del chef.

Sobre la base de la factura se registran los ingresos de mercaderías en el kárdex y se elaboran reportes de compra, como el sumario, es decir, el total adquirido en dinero y dividido por grupos y subgrupos de inventario; y el registro de cada factura en el sistema informático.

**Tabla 2. Colores para contenedores.**

COLOR	TIPO DE ALIMENTO
ROJO	Carnes rojas
AZUL / CELESTE	Pescados y mariscos
AMARILLO	Aves
VERDE	Frutas y verduras
CAFÉ / MARRÓN	Carnes cocidas y embutidos
BLANCO	Lácteos, pan y pasta fresca

Nota: Los mismos colores aplican para las tablas de picar

Fuente. Mena Galárraga (2014).

<sup>4</sup> Las frutas y verduras, por lo general, se registran como consumo directo de cocina.

### **Almacén**

Los procesos en almacén inician cuando los productos han sido aprobados para su ingreso. Las principales funciones son:

- a) Embodegar las mercaderías en una zona de almacenamiento y lugar específico. Los contenedores y estantes siempre deben estar limpios, desinfectados y secos (Ojugo, 2004).
- b) Custodiar las mercaderías almacenadas, para lo cual se requieren puertas con cerraduras y candados en buen estado y, en lo posible, contar con cámaras de seguridad. Se debe controlar la temperatura de los equipos de enfriamiento mínimo una vez al día, y rotar los alimentos por el método PEPS (Primero que entra, primero que sale).
- c) Despachar los productos requeridos por medio de la requisición de MP (Ojugo, 2004), donde se indica los ítems con la cantidad aprobada. El encargado del almacén registra la cantidad despachada, que es verificada por quien recibe. Se debe elaborar requisiciones separadas por área, y cada vez que se requieran productos. Con este documento se registrarán los egresos de mercadería en el kárdex y se elaboran los respectivos reportes, como el sumario, es decir, el total despachado en dinero, dividido por grupos y subgrupos de inventario, y por área o departamento; y el registro de cada requisición en el sistema informático.
- d) Solicitar mercaderías para la reposición de inventarios (Escudero, 2011).

### **2.3. Cocina**

Espacio físico donde se elaboran los productos alimenticios mediante la transformación de MP (Montes, Lloret, & López, 2009); "... es allí donde con frecuencia se encuentran actividades de operación críticas, especialmente en el manejo y conservación de los alimentos" (Franco, 2004, pág. 96). Para el análisis de los procesos involucrados, conviene revisar las fases por las que atraviesa el alimento; estas son:

#### **Preproducción**

Está compuesta por la *mise en place*, que significa puesta a punto del área de trabajo, equipos, utensilios y alimentos que deban ser lavados, desinfectados, pelados y/o cortados (Segrado, 2007); y la elaboración de preproducciones (Montes, Lloret, & López, 2009); estas son: fondos, auxiliares de cocina, salsas, guarniciones y masas. Dependiendo de las MP que las componen, pueden ser almacenadas por varias semanas en congelación; por pocas horas o días en refrigeración; o elaboradas al instante. Para registrarlas en el kárdex se utilizan reportes de elaboración de preproducciones. Donde se registra el nombre de la receta, ingredientes con sus cantidades, y la cantidad total producida. Este dato se registra como ingreso y la cantidad de cada ingrediente como egreso en el respectivo kárdex. Algunas de estas preparaciones no son elaboradas, porque los proveedores ofertan productos con estas

características. Con ello, disminuye el costo por desperdicio,<sup>5</sup> y merma,<sup>6</sup> tiempo de dedicación y equipamiento (Youshimatz, 2006b).

### **Producción**

Comprende los procesos efectuados, una vez solicitadas las preparaciones por parte del cliente. Incluye la elaboración de entradas, platos fuertes, postres, bebidas, emparedados, picadas, algunas guarniciones y salsas (Armendáriz, 2011), y el emplatado. El tiempo de producción depende del tipo de establecimiento. En promedio en los de comida rápida, el tiempo es de 5 a 10 minutos; en restaurante, de 15 a 20; y, para eventos, las preparaciones son elaboradas con algunas horas de antelación, se mantienen en armarios calentadores (*alto-shaam*), y previo al servicio se adiciona la salsa.

El emplatado son los procesos de presentación y montaje de platos. Ya que a más de tener un sabor, temperatura y aroma agradable, debe ser llamativo a la vista, con la correcta combinación de colores, por medio de ingredientes frescos; de formas, por medio de cortes simples o ingredientes, que por su forma armonizan correctamente; y, de texturas. Deben combinarse preparaciones firmes, crujientes y blandas (Méndez, s/f). Se debe tener en cuenta que "...un plato nunca se decora, sino que se deben disponer en él de forma atractiva y realizada los ingredientes que lo componen" (Armendáriz, 2011, pág. 216).

### **Posproducción**

Son los procesos de regeneración, "...por el que un alimento pasa de su estado de conservación al que necesita para ser manipulado o consumido" (López, 2007, pág. 166), ya sea este pre-elaborado o terminado. Solo se lo puede regenerar una vez. Debe llegar a una temperatura de 70°C en el centro del alimento, para mantenerlo por máximo una hora, o mínimo a 65°C para mantenerlo por máximo dos horas (Muñumel, 2008). Se los regenera por medio de microondas, baño maría, calentamiento directo en ollas, hornos de vapor, y termocontacto (Villegas, 2012).

## **2.4. Servicio y facturación**

El servicio de alimentación se presta a los clientes en el salón (comedor), y en caja se realiza la facturación del mismo (García, García, & Gil, 2009). La *mise en place*, en salón, se refiere a mantener el área de servicio limpia y montadas las mesas con menaje, mantelería, alimentos y otros elementos necesarios (Segrado, 2007). El tipo de servicio depende de las características del establecimiento. Los más utilizados son: a la mesa, bufet, cóctel, *coffee break*, mostrador, y mixto.<sup>7</sup> Para tomar el pedido se utiliza la comanda. Este documento contiene la información necesaria para la facturación (Romero, 2008). Puede ser impreso, consta de original (caja), y dos copias, (cocina y mesero); o digital, por medio de un sistema informático.

Independientemente del tipo de servicio, el cajero debe realizar el cierre de caja al finalizar su turno. Para ello, necesita la información resumida de la facturación del día, secuencia de las facturas emitidas, total de pagos en efectivo y tarjeta de crédito. El

<sup>5</sup> Residuos no comestibles derivados de la limpieza y fraccionamiento.

<sup>6</sup> Pérdida de peso por efectos de cocción.

<sup>7</sup> Los platos se sirven a la mesa y el pago se efectúa en mostrador.



cierre se autoriza al cuadrar el dinero de caja (Tabla 3) (García, García, & Gil, 2011), proceso que se lo realiza por turno o por día de trabajo.

**Tabla 3. Cuadre de caja**

<b>Total ventas en efectivo</b> = Total dinero en caja – Fondo de caja*
<b>Total ventas con tarjeta de crédito</b> = $\sum$ de todos los <i>vouchers</i>
<b>Total venta</b> = Total ventas en efectivo + Total ventas con tarjeta de crédito

\*Dinero para vueltos o cambio.

Fuente. Mena Galárraga (2014).

## 2.5. Contraloría de costos

Área encargada de analizar, clasificar, registrar, controlar e interpretar los costos generados por la empresa; y valorizar los elementos del costo de producción al concluir un período contable (Bravo & Ubidia, 2007).

### **Costo de producción**

Los elementos que lo conforman son: MP directa (MPd), talento humano directo (MOd) y los costos indirectos de fabricación o servicio (CIF) (García, 2008).

Para calcular el costo unitario de MPd, se utiliza la receta estándar. Este documento sirve para que las preparaciones siempre tengan los mismos ingredientes, sabor, textura y presentación, y así poder controlar las cantidades utilizadas. La receta estándar se divide en básica, para los platos de venta, y complementaria, para las preproducciones (Youshimatz, 2006b). Para determinar el costo de la MPd de cada preparación se utiliza la receta de costos, cuya información es: nombre del plato, número de porciones, peso por porción, tipo de receta, ingredientes (cada uno con cantidad, unidad de medida, costo unitario y costo total),<sup>8</sup> subtotal receta,<sup>9</sup> extras,<sup>10</sup> costo total receta,<sup>11</sup> costo por porción,<sup>12</sup> y costo por gramo.<sup>13</sup> (Tabla 4)

<sup>8</sup> Cantidad x costo unitario.

<sup>9</sup>  $\sum$  costo total de cada ingrediente.

<sup>10</sup> Subtotal x porcentaje de extras. Sirve para costear condimentos por ser utilizados en cantidades mínimas.

<sup>11</sup> Subtotal + extras.

<sup>12</sup> Costo total ÷ número de porciones.

<sup>13</sup> Costo por porción ÷ peso por porción.

**Tabla 4. Receta de costos.**

<b>RECETA ESTÁNDAR</b>				
<b>Nombre preparación:</b> PESCADO EN SALSA DE CAMARÓN				
<b>No. porciones:</b> 10 porción				
<b>Peso por porción:</b> 400 gramo				
<b>Tipo de preparación:</b> PLATO FUERTE				
<b>Tipo de receta</b>				
<b>Básica</b>	<b>X</b>	<b>Complementaria</b>		
<b>Ingrediente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad Medida</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Pescado entero	1,800	gramo	\$ 0.00768	\$ 13.8240
Arroz blanco*	1,000	gramo	\$ 0.00200	\$ 2.0000
Salsa de camarón*	500	gramo	\$ 0.00620	\$ 3.1000
Guarnición ensalada*	600	gramo	\$ 0.00800	\$ 4.8000
Patacón*	250	gramo	\$ 0.00015	\$ 0.0375
Limón	50	gramo	\$ 0.00080	\$ 0.0400
<b>Subtotal Receta</b>				<b>\$ 23.8015</b>
Extras 5%				\$ 1.1901
<b>Costo total receta</b>				<b>\$ 24.9916</b>
<b>Costo por porción</b>				<b>\$ 2.50</b>
<b>Costo por gramo</b>				<b>\$ 0.00625</b>
<b>Costo potencial</b>				<b>29.40%</b>
<b>Precio de venta</b>				<b>\$ 8.50</b>

\* Recetas complementarias

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Por medio de la valorización de las recetas estándar se obtiene el costo potencial (CP), el cual es el costo de la receta básica si no se alternan ingredientes y/o cantidades. Representa el porcentaje del costo de la MPd en relación con el precio de venta al público (PVP) (Youshimatz, 2006b). Este cambia al variar el PVP o el costo por porción (Tabla 5). Mientras que el costo potencial ponderado (CPP) corresponde al costo que debería tener toda la carta-menú, si no se alteran las recetas. Este método pondera el costo potencial de cada preparación, con su cantidad vendida. Esto ayuda a equilibrar la oferta total, porque se puede tener un plato con un costo potencial alto, pero que da imagen, y a la vez, otros con costo potencial bajo, que ayudan a equilibrar el costo de la carta-menú (Tabla 6).

**Tabla 5. Factores de cambios del costo potencial (CP).**

	<b>PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO FIJO</b>		<b>COSTO POR PORCIÓN FIJO</b>
<b>CP AUMENTA</b>	Aumenta peso por porción	Aumenta costo por porción	Disminuye PVP
	Aumenta costo compra MPd		
<b>CP DISMINUYE</b>	Disminuye peso por porción	Disminuye costo por porción	Aumenta PVP
	Disminuye costo compra MPd		

Fuente. Mena Galárraga (2014).

**Tabla 6. Fórmulas Costo potencial (CP) y Costo potencial ponderado (CPP).**

$CP = (\text{Costo por porción receta básica} \div PVP) \times 100$
<b>Producto = CP x Cantidad de venta de cada receta básica</b>
<b>Cantidad total de venta = <math>\sum</math>Cantidad de venta de cada receta básica</b>
<b>Producto total = <math>\sum</math>Producto de cada receta básica</b>
$CPP = \text{Producto total} \div \text{Cantidad total de venta}$

Fuente. Mena Galárraga (2014).

El costo total de MPd o costo de ventas de AyB es el costo real que la empresa hostelera requirió para prestar el servicio de alimentación. Se lo calcula y registra al finalizar el período contable en el estado de resultados (Ojugo, 2004). Para obtener este costo, se debe determinar los autoconsumos,<sup>14</sup> y bajas<sup>15</sup>. A este valor se lo contrasta con las ventas netas. El cálculo se lo realiza por medio de diferencia de inventarios, posterior a la toma física de los mismos (Tabla 7). El costo total de MPi se lo calcula de forma similar, pero no se determina el porcentaje del costo, sino que se lo registra como parte del CIF.

Una de las formas de calcular el costo unitario de MOd<sup>16</sup> y CIF<sup>17</sup> es el método de costeo por absorción (Tabla 8), este relaciona los elementos del costo de producción con el volumen de producción, independientemente que sean fijos o variables (García, 2008) y se lo debita del producto o servicio al finalizar un período contable (Rodríguez, 2012). El costo unitario de producción se obtiene de la sumatoria de estos costos con el costo por porción de cada receta estándar (Tabla 8).

En eventos, para obtener el costo unitario de producción se debe valorar cada orden de servicio, en donde se registra el menú elegido, tipo de evento y servicio, datos del cliente, y número de orden (Rodríguez, 2012). La fórmula de cálculo es (García, 2008):

$$\text{Costo unitario producción} = \text{Costo total producción} \div \text{Total unidades producidas}$$

Para el control, se utiliza el reporte de producción de eventos. Donde se registran todas las preparaciones elaboradas para un evento específico, con sus respectivos ingredientes y cantidades.

<sup>14</sup> Preparaciones alimenticias que no están destinadas para la venta, como cortesías, alimentación del personal, entre otros.

<sup>15</sup> Son las MP o productos terminados que son desechados y eliminados del kárdex. Por ejemplo en inventario por daño, deterioro, pérdida o rotura. En producción por quemar un alimento o tener desperdicios innecesarios. En servicio por tomar mal la orden (Ojugo, 2004).

<sup>16</sup> Sueldos y salarios del personal de producción (cocineros) y servicio (meseros).

<sup>17</sup> MPi, MOi, depreciaciones, arriendos, servicios básicos, combustible, seguros, mantenimiento, entre otros (Díaz, Parra, & López, 2012).

Tabla 7. Cálculo costo total MPd o costo de ventas de AyB.

Inventario Inicial MPd	\$ 5.300,00
+ Compras MPd	\$ 6.150,00
<b>= Mercadería disponible</b>	<b>\$ 11.450,00</b>
- Inventario Final MPd	\$ 4.250,00
<b>= Costo Bruto MPd</b>	<b>\$ 7.200,00</b>
- Bajas de Inventario y en Producción	\$ 150,00
- Autoconsumos	\$ 425,00
<b>= Costo total MPd o Costo de ventas AyB</b>	<b>\$ 6.625,00</b>
<b>Ventas netas de AyB</b>	<b>\$ 18.930,00</b>
<b>= % Costo de ventas de AyB*</b>	<b>35,00%</b>

\*% Costo de ventas de A&B = (Costo de ventas de AyB ÷ Ventas netas de AyB) x 100

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Tabla 8. Fórmulas método por absorción.

<b>Costo unitario MPd = Costo por porción (de cada receta básica)</b>
<b>Costo total MPd (de cada receta básica) =</b> Costo por porción x Cantidad total de venta de cada receta básica
<b>Costo total MPd (de toda la carta-menú) = <math>\sum</math>Costo total MPd (de cada receta básica)</b>
<b>Costo total MPd (de toda la carta-menú) = Costo de ventas de AyB</b>
<b>Costo total MOd = <math>\sum</math>Sueldos y salarios MOd</b>
<b>Costo unitario MOd = Costo total MOd ÷ Cantidad total de venta</b>
<b>Costo total CIF = <math>\sum</math>Todos los rubros indirectos de las áreas de producción y servicio</b>
<b>Costo unitario CIF = Costo total CIF ÷ Cantidad total de venta</b>
<b>Costo unitario de producción (de cada receta básica) =</b> Costo unitario MPd (de cada receta básica) + Costo unitario MOd + Costo unitario CIF
<b>Costo total de producción (de cada receta básica) =</b> Costo unitario de producción x Cantidad total de venta de cada receta básica
<b>Costo total de producción (de toda la carta-menú) =</b> $\sum$ Costo total de producción (de cada receta básica)
<b>Costo total de producción (de toda la carta-menú) =</b> Costo total MPd + Costo total MOd + Costo total CIF
<b>Cantidad total de venta = <math>\sum</math>Cantidad de venta de cada receta básica</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

### Otros documentos de control de costos

- ✓ Rendimiento de carnes: Utilizado para controlar los desperdicios derivados del fraccionamiento y limpieza de cárnicos, y para determinar el nuevo precio unitario del corte principal,<sup>18</sup> que absorbe el costo del desperdicio (Youshimatz, 2006b).
- ✓ Reporte de producción diaria: Documento pre-impreso con los platos ofertados, donde se registra la cantidad producida de cada preparación por turno de trabajo (Mena Galárraga, 2014).

<sup>18</sup> Corte del que se obtiene mayor número de porciones.

- ✓ **Reporte de comida de personal:** Registro diario de las preparaciones destinadas a la alimentación de los colaboradores, con sus ingredientes, cantidad y número de porciones. Se valorizan las materias primas y se debita del costo bruto, porque representa un gasto (Mena Galárraga, 2014).
- ✓ **Reporte de bajas:** Registro con el nombre de la materia prima, preproducción o preparación, cantidad desechada y motivo. Al finalizar el período contable, este valor se debita del costo bruto, porque representa un gasto (Mena Galárraga, 2014).

**Precio de venta sugerido**

El cálculo del precio de venta es una tarea crítica, porque "...representa el juicio final de la relación calidad/precio de todo lo que el restaurante tiene para ofrecer" (Ojugo, 2004, pág. 42). Si el precio es inferior al que se pensaba cancelar, se genera una buena percepción; si este es superior al esperado, ya sea por motivaciones económicas o por esta relación, se resistirá a frecuentar el local; y, si el precio es demasiado bajo "...el cliente puede cuestionar la calidad y el tamaño de la ración" (Ojugo, 2004, pág. 42).

El área de costos solo sugiere los precios. Para tomar la decisión final, se debe analizar el precio que está dispuesto a pagar el cliente y el de la competencia, la reputación de la empresa en el mercado (Díaz, Parra, & López, 2012), su categoría, y tipo de menú. Una forma de calcularlo es por medio de las fórmulas presentadas en la Tabla 9.

**Tabla 9. Fórmulas de cálculo del precio de venta sugerido.**

	Costo unitario MPd
+	Costo unitario MOd
+	Costo unitario CIF
=	<b>Costo unitario de producción</b>
	Costo unitario de producción
x	% de utilidad
=	<b>Utilidad o rentabilidad (por plato)</b>
	Costo unitario de producción
+	Utilidad o rentabilidad (por plato)
=	<b>Precio de venta sugerido (por plato)</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

**3. METODOLOGÍA**

Esta investigación se construyó a partir de la realidad objetiva y científica del área de control de costos de AyB. La recolección de la información de fuentes secundarias se realizó por medio del análisis deductivo de la legislación ecuatoriana que rige a los establecimientos hosteleros, e información, fórmulas y métodos relacionados con costos. La recolección en fuentes primarias se la obtuvo por medio del análisis inductivo de la información resultante de las encuestas. Para ello, se elaboró un cuestionario dividido en las áreas presentadas en el marco teórico, con el objetivo de determinar el estado de situación del control de costos de AyB en las mipymes hosteleras de Quito.

Este documento fue validado por tres expertos de la facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, como parte de la investigación elaborada para la obtención del título de magíster en gerencia empresarial. Además, se realizó un pilotaje a 15 establecimientos, en los que se verificó la validez y comprensión de las preguntas. La encuesta fue aplicada *in situ* al total de la muestra, y a la par se verificaron varios procesos del control de costos por medio de la observación científica.

Para determinar la muestra se aplicó el muestreo por criterios y se utilizó el método aleatorio simple para poblaciones finitas. Para el procesamiento de la información obtenida se utilizó una plantilla de Excel, en la cual se determinaron los resultados por pregunta y un análisis por establecimiento. La información obtenida en las encuestas se validó por el cargo del encuestado, siendo estos administradores (62%), dueño (35%) y jefe de cocina (3%).

### 3.1. Universo y muestra de estudio

El universo se determinó de acuerdo con los siguientes criterios: Mipymes hosteleras con el área de AyB, ubicadas en las parroquias urbanas de Quito, de propiedad de personas naturales, que no sean franquicias o sucursales. Se eliminaron locales que ya no atienden al público, y del grupo “Fuentes de Soda”, heladerías y locales que oferten yogurt, jugos y papas fritas, por el incipiente control que necesitan. Y de acuerdo con los criterios del catastro de Pichincha (MINTUR, 2013) (Tabla 10).

**Tabla 10. Criterios del catastro de Pichincha.**

Actividad Turística	Tipo de Actividad	Categoría	<i>M</i>	<i>P</i>	<i>C</i>
Alojamiento	Hostal	2da, 3ra	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$5 \geq C \leq 99$
	Hotel	2da, 3ra, 4ta			
Comidas y Bebidas (A&B)	Cafetería	2da, 3ra, 4ta	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$2 \geq C \leq 99$
	Fuente Soda	2da, 3ra			$1 \geq C \leq 99$
	Restaurante	2da, 3ra, 4ta			$3 \geq C \leq 99$
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Sala de Recepciones y Banquetes	2da	$4 \geq M \leq 50$	$16 \geq P \leq 200$	$3 \geq C \leq 99$

***M*** = Mesas    ***P*** = Plazas    ***C*** = Colaboradores

Fuente: Catastro de la provincia de Pichincha (MINTUR, 2013).

Una vez analizados estos criterios, se obtuvo un universo de 825 empresas (Tabla 11).

Tabla 11. Universo.

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	TOTAL	
		Cantidad	%
Alojamiento	Hostal	16	1.9%
	Hotel	4	0.5%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>2.4%</b>
Comidas y Bebidas (AyB)	Cafetería	73	8.8%
	Fuente Soda	88	10.7%
	Restaurante	636	77.1%
	<b>TOTAL</b>	<b>797</b>	<b>96.6%</b>
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Sala de Recepciones y Banquetes	8	1.0%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1.0%</b>
<b>TOTAL UNIVERSO</b>		<b>825</b>	<b>100.0%</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Para la obtención de la muestra se aplicó la fórmula de poblaciones finitas (SciELO, s/f):

$$n = \frac{K^2 * N * P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde,  $n$  es la muestra;  $N$ , universo (825 locales);  $K$ , coeficiente de confianza (95% = 1,96);  $e$ , error admisible (10,0%);<sup>19</sup>  $P$ , probabilidad que ocurra evento (50%);  $Q$ , probabilidad que no ocurra evento (50%). Al remplazar los datos se obtuvo una muestra de 94 establecimientos.

$$n = \frac{1.96^2 * 825 * 0.50 * 0.50}{0.10^2 * (825 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 94.359 \approx 94$$

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. Resultados

De los locales encuestados, 96%, son de segunda (60%) y tercera (36%) categoría. Acorde con la actividad turística, la más frecuente es AyB, con 73%. Por tipo de actividad son restaurantes, 35%; y fuentes de soda, 21%. Y se identificó un 6% de establecimientos que no están acordes con el catastro (Tabla 12).

<sup>19</sup> Se identificó empresas cerradas y no se comparte el criterio de categorización, porque restaurantes como *KFC* son de primera al igual que *Chez Jérôme*.

**Tabla 12. Tipo de empresas.**

ACTIVIDAD TURÍSTICA	TIPO DE ACTIVIDAD	TOTAL	
		Cantidad	%
Alojamiento	Hostal	8	9%
	Hotel	1	1%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>9</b>	<b>10%</b>
Comidas y Bebidas (AyB)	Cafetería	16	17%
	Fuente soda	20	21%
	Restaurante	33	35%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>69</b>	<b>73%</b>
Recreación, Diversión, Esparcimiento	Sala de recepciones y banquetes	10	11%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>	<b>11%</b>
Establecimientos que no concuerdan el catastro MINTUR	Restaurante y cafetería	5	5%
	Restaurante y casa eventos	1	1%
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL MUESTRA</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Las compras están a cargo en 85%, por bodeguero (29%), administrador (21%), dueño (13%), dueño y su familia (12%), ayudante de cocina (11%) (Tabla 13). Las cotizaciones son entregadas, en 28%, por todos los proveedores; 38%, algunos proveedores; 33%, no les entregan; 1%, no conoce.

**Tabla 13. Encargado de compras.**

Encargado de Compras	TOTAL	
	Cantidad	%
Bodeguero	27	29%
Administrador	20	21%
Dueño/a	12	13%
Dueño/a y su familia	11	12%
Asistente o ayudante cocina	10	11%
Jefe cocina	4	4%
No hay un encargado	3	3%
Asistente administrativo	2	2%
Dueño/a y bodeguero	2	2%
Dueño/a y jefe cocina	2	2%
Encargados contabilidad	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

En recepción de mercaderías, 79%, realizan controles; 19%, no realizan controles; 2%, no conocen. De las que sí realizan controles, 79%, los realizan de calidad y cantidad; 64%, precios de compra; 5%, temperaturas.



El almacén está a cargo en 85%, por administrador (26%), bodeguero (23%), dueño (14%), dueño y su familia (12%), asistente de cocina (11%) (Tabla 14). Los inventarios, en 66%, rotan por el sistema PEPS; 22%, no aplican un sistema; 12%, no conoce.

**Tabla 14. Encargado de almacén.**

Encargado de Almacén	TOTAL	
	Cantidad	%
Administrador	24	26%
Bodeguero	22	23%
Dueño/a	13	14%
Asistente o ayudante cocina	10	11%
Jefe Cocina	2	2%
Dueño/a y su familia	11	12%
No hay un encargado	4	4%
Dueño/a y administrador	3	3%
Dueño/a y supervisor/a	2	2%
Bodeguero y dueño/a	1	1%
Bodeguero y administrador	1	1%
Asistente cocina y administrador	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Fuente. Mena Galárraga (2014).

Los inventarios físicos de MP, en 29%, no los realizan; 4%, no conoce; 67%, sí los realizan, de las cuales, 32%, lo realiza quincenalmente; 23%, mensualmente; 12%, semanalmente. Además, de las empresas que sí realizan inventarios, 36% no realizan cierres contables de inventarios; 5%, no conoce; 26%, sí realizan cierres; de las cuales, 12%, lo realiza quincenalmente; 11%, mensualmente; 2% semanalmente; 1%, trimestralmente.

El control del costo, en 51%, sí se lo realiza; 46%, no se lo realiza; 3%, no conoce. De las que sí llevan un control de costos, en 35%, este proceso está a cargo de administrador y dueño (16%), administrador (10%), administrador, dueño y contador (6%), dueño (4%) (Tabla 15). Del 51% que sí lleva un control de costos, 23%, sí tienen valorizado; 17%, no lo tiene; 11%, no conoce.

**Tabla 15. Encargado de costos.**

Encargado del Control de Costos	TOTAL	
	Cantidad	%
Administrador y dueño	15	16%
Administrador/a	9	10%
Administrador, dueño y contador	5	5%
Dueño/a	4	4%
Dueño y contador	3	3%
Administrador y contador	3	3%
Dueño y contralor costos	2	2%
Dueño y jefe cocina	2	2%
Administrador, contador y asistente administrativo	1	1%

Dueño y asistente administrativo	1	1%
Administrador, dueño y contralor costos	1	1%
Administrador y contralor costos	1	1%
Administrador, dueño y asistente administrativo	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>51%</b>

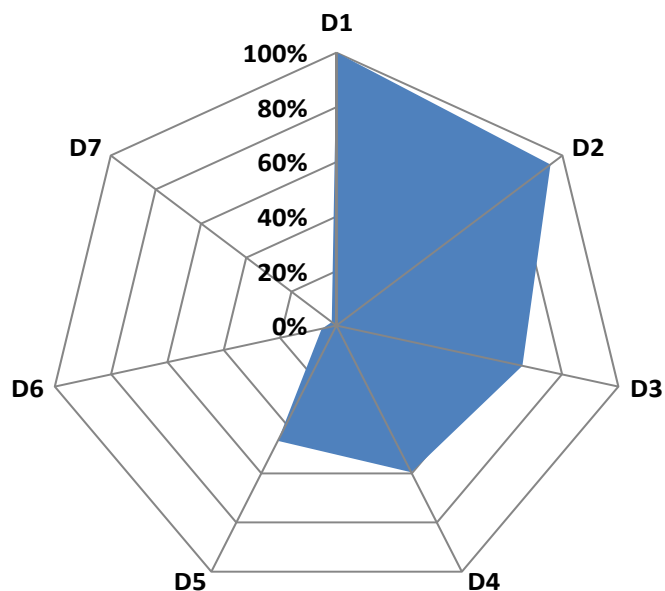
Fuente. Mena Galárraga (2014).

Los documentos más utilizados, que proveen información a costos, son: factura (100%), orden de compra (95%), requisición de MP (66%), y receta estándar de producción (60%) (Tabla 16; Figura 3).

**Tabla 16. Documentos.**

COD.	Documento	TOTAL	
		Cantidad	%
D1	Factura de venta	94	100%
D2	Orden de compra	89	95%
D3	Requisición materias primas	62	66%
D4	Recetas estándar (preparación)	56	60%
D5	Comandas	44	47%
D6	Estados financieros	5	5%
D7	Recetas estándar (con costos)	2	2%

Fuente. Mena Galárraga (2014).



**Figura 3. Documentos.**

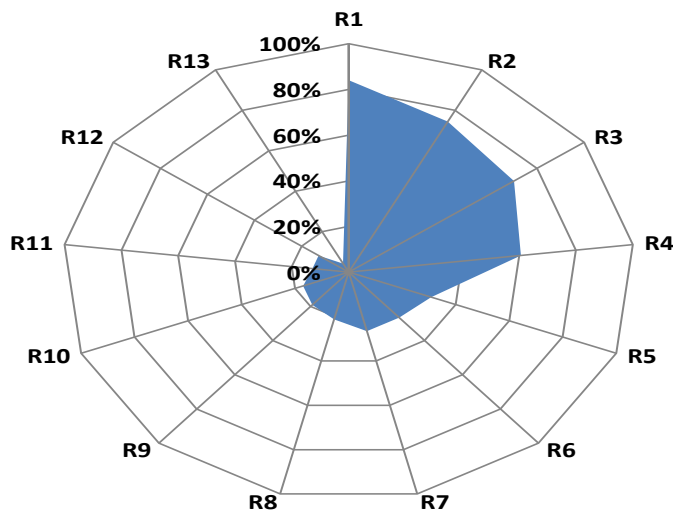
Fuente. Mena Galárraga (2014).

Los reportes más utilizados, para realizar controles de costos, son: ventas en dinero (84%), compras MP (74%), ventas en cantidad (70%), y consumo MP (61%) (Tabla 17; Figura 4).

**Tabla 17. Reportes.**

COD.	Reporte	TOTAL	
		Cantidad	%
R1	Reporte de ventas (dinero)	79	84%
R2	Compras MP	70	74%
R3	Reporte de ventas (cantidad)	66	70%
R4	Consumo MP	57	61%
R5	Comida de personal	29	31%
R6	Bajas inventario (bodega)	25	27%
R7	Mermas MP	25	27%
R8	Bajas cocina y/o servicio	20	21%
R9	Calidad de productos preparados	18	19%
R10	Desperdicios MP	16	17%
R11	Autoconsumos y/o cortesías	12	13%
R12	Ninguno	12	13%
R13	No sabe	4	4%

Fuente. Mena Galárraga (2014).



**Figura 4. Reportes.**

Fuente. Mena Galárraga (2014).

**4.2. Análisis**

Por medio de los resultados de las encuestas y de la observación científica, se identificó que el control de costos tiene algunos problemas; puesto que no se verifican y controlan todos los procesos. Se han identificado las siguientes falencias:

- ✓ En compras, 47% tiene falencias; en 3%, no cuentan con un responsable; en 29%, es el bodeguero (la persona que compra no debe recibir y almacenar). En 15%, es el personal de cocina (la persona que compra no debe ser la que produce).
- ✓ No cuentan con cotizaciones de todos sus proveedores (71%), lo que conlleva un desconocimiento de precios de los insumos y sus fluctuaciones. No se puede verificar el CP de cada receta contra el costo real, ni determinar correctamente el precio de venta de cada preparación.
- ✓ En recepción de mercaderías, 19% no realiza ningún tipo de control; 15%, no verifica precios de compra; 74% no controla temperaturas. Esto puede representar pérdidas económicas por deterioro de los productos al dañarse rápidamente, diferencias entre cantidades entregadas y facturadas, y aumento de precios.
- ✓ En almacén, 17% tienen falencias. En 4%, no cuentan con un responsable, lo que puede generar hurtos. En 13%, es el personal de cocina, lo que puede generar el mismo inconveniente, y que estos productos sean cargados al consumo del área. En 30%, se podrían generar inconvenientes si el administrador se encarga de la bodega y del control de costos, ya que la persona que despacha las MP no puede elaborar inventarios físicos y controlar el consumo.
- ✓ En 22%, pueden tener pérdidas por el daño de MP, si son almacenadas por largos períodos de tiempo, por no manejar ningún sistema de rotación de inventarios.
- ✓ En 29% no realizan inventarios físicos, y se puede concluir que no valorizan el costo de ventas, ya que este dato es básico para determinar el costo bruto. En 36%, que sí realiza inventarios físicos, no se realizan cierres contables de los mismos, lo que implica que no se están determinando los costos de producción y la rentabilidad.
- ✓ En 63% no tienen valorizado el costo de producción y la rentabilidad. En 46%, no llevan este control. Y en 17%, que sí lo aplican, no tiene valorizado el costo de producción.
- ✓ En 40% no cuenta con recetas de producción, y al no estandarizar las preparaciones, no es posible llevar un control de costos, puesto que cada colaborador podría utilizar cantidades e ingredientes diferentes.
- ✓ En 53% no utilizan comandas, lo que puede generar errores en servicio y devoluciones de producto, que generan pérdidas económicas y de prestigio. También trae inconvenientes en facturación por falta de información.
- ✓ En 95% no cuentan con estados financieros; por ende, no determinan la rentabilidad de negocio.
- ✓ En 98% no utilizan recetas estándar de costos, por lo que no existe un control de costos, ya que no se valoriza el costo de MPd.
- ✓ En 13% no llevan ningún tipo de reporte relacionado con costos.
- ✓ En 16% no utilizan reporte de ventas en dinero, por lo que no se puede determinar el porcentaje de costo de ventas y la rentabilidad.

- ✓ En 26% no lleva reportes de compras, por lo que no se puede determinar el peso de los productos en inventarios, el valor de la mercadería disponible y del costo bruto.
- ✓ En 30% no utiliza reportes de ventas en cantidad, sin este dato no se puede determinar el consumo y costo de MPd a partir de las recetas de costos.
- ✓ Se puede determinar que el costo de venta no se lo valoriza correctamente, puesto que 69% no lleva reportes del consumo de comida de personal; 73% no utiliza reportes de bajas en bodega; 79%; no lleva reportes de bajas en producción y servicio; 87%, no maneja reportes de autoconsumos.

## 5. CONCLUSIONES

- ✓ Para la correcta operación del área de AyB se debe llevar un control minucioso de los alimentos por ser perecederos. Su daño, a más de acarrear problemas de índole sanitaria, conlleva pérdidas económicas, debido a que estos productos son el costo variable más representativo.
- ✓ Para el control efectivo de costos, se debe controlar desde la compra de MP hasta la facturación del servicio prestado. Este proceso no solo se lo debe realizar una vez al mes para determinar el costo de ventas; debe ser permanente para poder identificar falencia e implementar mejoras inmediatas.
- ✓ Se debe definir los responsables de las áreas de compras, almacén, producción, servicio, caja y costos.
- ✓ Para el control efectivo de costo es necesario contar con sistemas informáticos que procesen rápidamente la información y la compilen en diferentes reportes.
- ✓ Casi la totalidad de las empresas encuestadas no costean las recetas estándar, lo que conlleva a un desconocimiento del costo unitario de MPd y del CP de las preparaciones ofertadas. Por ende el PVP no se lo determina en base al costo.
- ✓ Del análisis de los locales encuestados, se determinó que tan solo un establecimiento lleva de forma correcta el control de costos, siendo este de propiedad de un ex-gerente de AyB de un hotel de lujo de Quito.

## REFERENCIAS

Armendáriz, J. (2011). *Procesos de Cocina*. Madrid: Paraninfo.

Blasco, A., & Vives, R. (2014). *Fundamentos de la gestión de alojamientos y restauración*. Madrid: Síntesis.

Bravo, M., & Ubidia, C. (2007). *Contabilidad de Costos*. Quito: NUEVADIA.

Díaz, M., Parra, R., & López, L. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera*. Colombia: Pearson Educación.

- Equipo Vértice. (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Málaga: Vértice.
- Escudero, F. (2011). *Compra, Recepción y Almacenamiento de Alimentos en Hoteles y Restaurantes*. México, México: Trillas.
- Franco, A. (2004). *Administración de la Empresa Restaurantera*. México: Trillas.
- Gallego, J. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo.
- García, F., García, P., & Gil, M. (2009). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- García, F., García, P., & Gil, M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales*. Madrid, España: Paraninfo.
- García, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill.
- Gray, W., & Liguori, S. (1995). *Hoteles y Moteles, Administración y Funcionamiento*. México: Trillas.
- López, F. (2007). *Preelaboración y conservación de alimentos*. s/n: LibrosEnRed. Recuperado el 02 de 08 de 2013, de <http://bit.ly/1BU5i5>
- Martínez, H. (2008). *Diccionario de Hospitalidad*. Quito: Gráficas Cobo.
- Mena Galárraga, F. (2014). *Tesis de Maestría: Elaboración de una guía y un sistema de simulación de control de costos de alimentos y bebidas para pymes hosteleras*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de <http://bit.ly/2x7SjRd>
- Méndez, G. (s/f). *Manual de Estudio: Arte y Ciencia en las Preparaciones Culinarias*. s/n: Foro Paramericano de Asociaciones Culinarias Profesionales.
- MINTUR. (14 de Septiembre de 2013). *Catastro Provincia de Pichincha*. Quito: Dirección de Desarrollo.
- Montes, E., Lloret, I., & López, M. (2009). *Diseño y Gestión de Cocinas: Manual de higiene alimentaria aplicada al sector de la restauración*. España: Díaz de Santos.
- Morillo, M. (2009). Costos del servicio de alimentos y bebidas en establecimiento de alojamientos turísticos. *Visión Gerencial*, 304-327. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://bit.ly/2wCsesd>
- Muñumel, J. (2008). *Tema 16: Sistemas y métodos de conservación, refrigeración y regeneración de alimentos*. Recuperado el 18 de 08 de 2013, de <http://bit.ly/1Ey8qVG>
- Ojugo, C. (2004). *Control de Costos en Restauración*. Madrid: Paraninfo.

---

Presidencia de la República del Ecuador. (29 de 12 de 2010). Reglamentos al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito: Registro Oficial. Suplemento No. 351. Recuperado el 5 de 08 de 2013, de <http://bit.ly/1JqCCnm>

Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Romero, E. (2008). *Maître*. Málaga: Vértice.

SciELO. (s/f). *Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 15 de 05 de 2013, de <http://bit.ly/1FeqKkp>

Segrado, R. (2007). *Principios de cocina II*. México: Universidad de Quintana Roo.

Stoesser, L., & Terrence, O. (2008). *Manual de Estudio para la Certificación del curso Food Manger, "Seguro para Servir"*. Nueva York: Suffolk Country Departament of Health Service.

Villegas, A. (2012). *Elaboración y exposición de comidas en el bar y cafetería*. España: Ideaspropias.

Youshimatz, A. (2006a). *Control de Costos de Alimentos y Bebidas I*. México: Trillas.

Youshimatz, A. (2006b). *Control de Costos de Alimentos y Bebidas II*. México: Trillas.