

# ÍNDICE

– Prólogo .....	11
– Introducción .....	21

## PARTE I

### CAPÍTULO I CONCEPTOS BÁSICOS E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS

1. Unidades de costeo. Objeto de costeo .....	27
1.1. Concepto de unidad de costeo .....	27
1.2. Unidad de costeo intermedia. ....	28
1.3. Unidad de costeo final .....	28
2. Controlización. Cómo controlar en el negocio gastronómico .....	28
2.1. Centros operativos. ....	29
2.2. Centros de apoyo o auxiliares. ....	29
3. Clasificación de los costos: Fijos, variables, directos e indirectos .....	29
4. Confección del plan de cuentas contables de Costos: .....	30
4.1. Apertura de cuentas de ingresos por canal de venta .....	30
4.2. Apertura de cuentas de egresos División por centros de costos. ....	31

### CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y CONCEPTOS BÁSICOS DE GESTIÓN

1. El control de gestión. ....	33
--------------------------------	----

1.1. Fines y contenidos del control de gestión. ....	34
2. Relevamiento de la información. ....	35
3. Diagnósticos y alternativas. ....	36
4. Necesidad y conveniencia de un control de gestión adecuado. ....	37
5. Ejecución. ....	38
6. Instrumentos del control de gestión	
Herramientas de gestión básicas .....	38
7. Sistemas de control administrativo. ....	39
8. Eficacia y eficiencia. ....	40
9. Información contable. ....	41
10. Presupuesto. ....	41
10.1 Beneficios del presupuesto. ....	42
10.2 Planificación del presupuesto. ....	42
11. El menú y su incidencia en el presupuesto. ....	43
11.1. Errores en la confección de la carta del menú. ....	44
11.2. Determinación del precio en el menú. ....	44
12. Indicadores .....	45
12.1. Indicadores más usuales. ....	46
12.1.1. Utilidad neta antes de Impuesto a las Ganancias. ....	46
12.1.2. Utilidad bruta sobre ventas. ....	46
12.1.3. Utilidad neta sobre el capital invertido. ....	46
12.1.4. EBIT. ....	46
12.1.5. EBITDA. ....	46
12.1.6. EVA (Economic Value Added). ....	46
13. Tablero de comando. ....	47
13.1. Partes del tablero de comando. ....	49
13.2. Acciones a ejecutar con el personal. ....	50
13.3. Condiciones que debe reunir la información del Tablero de Comando. ....	51
13.4. Contenido tipo del Tablero de Comando. ....	51
13.5. Cuadro de Mando Integral y CMI. ....	52
14. Punto de equilibrio .....	53
14.1. Métodos para determinar el punto de equilibrio. ....	53
14.1.1. Métodos matemáticos. ....	54
14.1.1.1. Método de la ecuación. ....	54
14.1.1.2. Método de la contribución marginal. ....	54
14.1.1.3. Ingreso de operación objetivo. ....	55
14.1.2. Método del gráfico. ....	55
14.2. Ventajas y limitaciones del punto de equilibrio. ....	57

**CAPÍTULO III  
INFORMES DE GESTIÓN Y  
GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

1.	Presupuesto como herramienta básica de gestión. ....	59
1.1.	Generación del presupuesto. ....	60
1.2.	Aspectos a enfocar por la dirección. ....	61
1.3.	Características del presupuesto integral. ....	61
1.4.	Funciones y beneficios del Presupuesto. ....	62
1.5.	Tipos de presupuesto. ....	63
1.6.	Presupuesto económico. ....	64
1.6.1.	Objetivos básicos que persigue el presupuesto económico. ....	64
1.6.2.	Descripción de los elementos del presupuesto económico. ....	64
2.	Presupuesto financiero. ....	65
3.	Control presupuestario. ....	67
3.1.	Consideraciones generales del control presupuestario. ....	67
3.2.	Ejercicio práctico de presupuesto ....	68
4.	Informes de gestión ....	76
4.1.	Comparación de resultados económicos. ....	77
4.2.	Comparación de movimientos financieros. ....	79
4.3.	Comparación de Estados de situación patrimonial. ....	80
5.	Otros Informes de control. ....	81

**PARTE II**

**ACTIVIDAD: RESTAURANTE,  
BARES, CONFITERÍAS**

**CAPÍTULO IV  
DESCRIPCIÓN GENERAL  
DE LA ACTIVIDAD**

1.	Aspectos básicos de la actividad, elementos y conceptos a tener en cuenta a la hora de definir un sistema de costos. ....	85
----	--	----

2.	Análisis de cada uno de los segmentos del mercado de acuerdo al servicio ofrecido. ....	86
2.1.	Restaurante. ....	86
2.2.	Casa de comida rápida. ....	87
2.3.	Casa de comida para llevar. ....	87
2.4.	Confiterías ....	87
2.5.	Bares, confiterías y cafés. ....	87
2.6.	Concepto y clasificación de food service. ....	88
3.	Evolución de la actividad a lo largo del tiempo, cambio en los consumidores ....	88
4.	Marco legal y normativas generales de los distintos segmentos de mercado ....	89

## **CAPÍTULO V SISTEMAS DE SERVICIOS DEL RESTAURANTE**

1.	Distintos sistemas del servicio y «mise-en-place» de los mismos.....	91
2.	Planificación y desarrollo de los distintos servicios ofrecidos. ....	91
3.	Composición del producto/servicio. ....	93
4.	Elaboración de la carta o menú. ....	93
5.	Planificación de los canales de venta. ....	94
6.	Relación interdepartamental del establecimiento. ....	94
6.1.	Como parte de de un establecimiento hotelero. ....	94
6.2.	Como negocio exclusivamente gastronómico. ....	95

## **CAPÍTULO VI CÁLCULO DE COSTOS**

1.	Determinación de los mismos por centros de costos. ....	97
1.1.	Asignación de costos en cada uno de ellos. ....	97
1.2.	Adecuada asignación de la plantilla de personal entre los distintos centros. ....	98
2.	Estructura de los costos. ....	100
2.1.	Confección de las recetas individuales. ....	100
2.2.	Análisis cuantitativo y cualitativo de las mermas, desperdicios, porcentajes de disminución en la preparación de los alimentos por cocción, limpieza, etc. ....	101
2.3.	Margen bruto. Contribución marginal por plato o especialidad... ..	101
2.4.	Ventaja de establecer puntos de equilibrio en algunas especialidades. ....	103

3.	Documentación utilizada en la gestión de comidas y bebidas como factor importante en el control de los costos. ....	104
4.	Esquema de cálculo del costo de las diferentes unidades de costeo.....	106
4.1.	Asignación de costos directos. ....	106
4.2.	Asignación de costos indirectos. ....	107
5.	Caso práctico. Pasos a seguir. ....	108
5.1.	Apertura de los centros de costos. ....	108
5.2.	Costos fijos indirectos. ....	109
5.2.1.	Amortizaciones. ....	110
5.2.2.	Afectaciones especiales de muebles y útiles. ....	110
5.3.	Distribución primaria. ....	112
5.4.	Distribución secundaria. ....	112
5.5.	Costos indirectos separados por salón y delivery. ....	113
5.6.	Distribución de los costos indirectos totales para obtener el costo unitario del plato o bebida. ....	113
5.6.1.	Estimación mensual de ventas. ....	114
5.6.2.	Valorización a precio de costo de las ventas. ....	114
5.6.3.	Distribución de costos indirectos de acuerdo al porcentaje del costo (receta o bebida). ....	115
5.6.4.	Costo indirecto unitario de cada producto. ....	115
5.6.5.	Costo total de la receta o bebida. ....	116
6.	Determinación del precio de venta. ....	116

## PARTE III

### ACTIVIDAD SERVICIOS DE CATERING

#### CAPÍTULO VII DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD

1.	Aspectos básicos de la actividad, elementos a tener en cuenta a la hora de implementar un sistema de costos. ....	119
2.	Costos por órdenes. Costos por procesos. ....	122
3.	Diversas formas de contratación de estas empresas. ....	123
3.1.	Organización de catering. Distintas modalidades. ....	123

## CAPÍTULO VIII CÁLCULO DE COSTOS

1.	Determinación de los mismos por centros de costos y asignación de costos en cada uno de ellos. ....	125
1.1.	Servicios a ofrecer. ....	126
2.	Costos habituales en la actividad. ....	127
2.1.	Costos Directos. ....	127
2.1.1.	Alimentos. ....	127
2.1.2.	Ingredientes. ....	128
2.1.3.	Bebidas. ....	128
2.1.4.	Personal. ....	128
2.1.5.	Servicios contratados. ....	128
2.2.	Costos indirectos. ....	128
3.	Planificación de los costos y presupuestos de órdenes. ....	129
3.1.	Producto salón. ....	129
3.1.1.	Volumen normal de eventos. ....	129
3.1.2.	Asignación de los costos fijos de operación a cada evento. ....	129
3.1.3.	Asignación de los distintos servicios contratados. ....	129
3.2.	Producto catering. ....	130
3.2.1.	Costeo de las diferentes partes del evento. ....	130
4.	Esquema de cálculo de las distintas unidades de costeo Costeo por órdenes o pedidos. ....	131
4.1.	Planilla de costos de insumos de salón. ....	131
4.2.	Hoja de costos de catering. ....	132
4.3.	Costo real del servicio de catering. ....	134
4.4.	Costo real de todos los eventos de catering de los últimos meses. ....	136
4.5.	Planilla de cotización. ....	137
5.	La importancia de la presupuestación y su relevancia en un servicio de producción fundamentalmente a pedido. ....	138
5.1.	Principales Funciones del Presupuesto. ....	139
6.	Principales características de las compras en esta actividad. ....	140
6.1.	Aspectos que abarca la función de Compras. ....	140
6.2.	Característica importante de la Función Compras. ....	141
6.3.	Otros Aspectos a Tener en cuenta en la Función Compras. ....	141
6.4.	Diferencias de la función Compras en Casas de Comidas y Catering de Eventos. ....	142
7.	Planificación y registración de un correcto inventario de insumos. ....	143

**CAPÍTULO IX**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL AMBIENTE.**  
**REQUISITOS**

Evolución del sector en la última década .....	147
1. Introducción .....	149
1.1. Objeto y campo de aplicación .....	149
1.2. Documentos normativos para consulta .....	149
1.3. Términos y definiciones .....	149
1.4. Planificación .....	150
2. Recursos .....	150
3. Gestión de servicio .....	151
4. Gestión ambiental .....	153
5. Mejora .....	154
6. Consideraciones finales sobre la Norma IRAM SECTUR 42800 .....	155
<b>Bibliografía .....</b>	<b>157</b>