



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Control

El control puede ser definido como el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante, comenta Robbins (1996).

El control en las organizaciones es la habilidad para hacer que los eventos se realicen conformen a lo planeado. Es obvio que un buen control se apoya en los cimientos de una planeación sólida, explicó Fulmer (1983).

Para que un establecimiento tenga éxito es necesario tener el control en los puntos más importantes, los cuales van a dar como resultado un excelente servicio, y esto provocará que el cliente prefiera el servicio del establecimiento.



En un bar es necesario contar con sistemas de control. Si no se utilizan pueden ocurrir pérdidas difíciles de detectar ya que no se tendrían los estándares adecuados con los que se facilita la detección de un problema. El establecimiento debe contar con reglas dirigidas a los empleados para poder tener un mayor control sobre ellos y así evitar fraudes en los que esté involucrado el personal de trabajo.

2.2 Control de calidad

De acuerdo con el Dr. Ishikawa (1986) “el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Para tener un servicio o productos de calidad hay que complacer al cliente para que este lo busque, al mismo tiempo tiene que beneficiar a la empresa para obtener ingresos. Estando las dos partes beneficiadas se obtiene un excelente negocio así como un buen producto o servicio.

Por otro lado Velásquez (1990) afirma que el control de la calidad es la función administrativa cuyo objetivo es mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a una línea de normas y estándares establecidos.



2.3 Sistemas de control

Dittmer (2003) comenta que un sistema de control es la suma de todas las técnicas de control y el medio por el que son implementadas. Un sistema son las cajas registradoras en las cuales se introducen los números en porción de las ventas e imprime un reporte para la gerencia al final del día. Pero ahora hay un mejor sistema que es el de las computadoras, el cual permite registrar todos los movimientos, y con el que es difícil retirar algún producto del bar o del almacén sin antes ser registrado.

Por otro lado Kotschevar y Tanke (1991) afirma que es una responsabilidad de la gerencia establecer sistemas de control en el bar. Un buen diseño de este permite tener una mayor interacción con los empleados y los clientes.

Al escoger el sistema de control adecuado a las necesidades del negocio permite que la administración sea más sencilla, y al mismo tiempo difícil para el empleado al cometer fraudes.

2.3.1 Control interno

Según Geller (1991) el control interno es la forma de administrar previniendo fraudes en el negocio. Es mucho más que las funciones que realiza el gerente general, porque se relaciona con todos los aspectos que tienen que ver con las operaciones del negocio. Fomenta la eficiencia operacional y adopta reglas para proteger los intereses del establecimiento.



Los principios generales para tener un control interno según Geller son:

1. - Mantener la división de tareas.

Un solo individuo no debe tener el control total de las transacciones, sino que se deben de dividir los deberes, por ejemplo una persona se encarga de la caja y otra de la contabilidad, así es más difícil que una persona cometa un fraude, ya que va a ver otra que se va a dar cuenta de inmediato cuando se revisen las cuentas.

2.- Fijar responsabilidades a alguien en particular.

Es mejor darle la responsabilidad de un puesto en particular a una persona para que así el gerente pueda darse cuenta de donde viene el problema y resolverlo más rápido. Como es el caso de un cajero, él tiene que tener el control de su caja ya que si varias personas tienen contacto con está en caso de que hubiera un problema no se podría detectar rápido.

3.- Limitar al número de empleados con acceso a la caja o almacén.

Hay que tener controlado el numero de personas que estén en contacto con la caja o con el almacén, para que no haya mucho riesgo en que se pueda llegar a perder algo. Debido a que si no se tiene un control y si varias personas tienen accesos a estos lugares es muy probable que se preste a que los empleados puedan cometer un fraude el cual nos sería difícil detectar.

4.- Mantener el dinero en bancos y el mínimo en provisiones.

Se hace para evitar pérdidas en el almacén y en la caja, otra ventaja es que se eliminan costos, porque al tener el inventario necesario en el almacén no tienes productos que



generan espacio y al mismo tiempo costos. El dinero en el banco te genera intereses y en caja no.

5.- Realizar el control interno preventivo y no correctivo.

Hay que tener un control preventivo, por que si se tiene un control en el cual detectas el problema cuando ya genero gastos, se pierde dinero. Por el contrario si se detecta antes de realizarlo no se pierde y por consiguiente no habrá nada que detectar.

6.- Realizar auditorias sorpresas por empleados independientes.

Realizar inspecciones sorpresas al personal para verificar que todo este correcto y que los empleados no estén cometiendo algún fraude. Por eso las auditorias son hechas por personal que no trabaja en el área donde se hace la inspección.

7.- Tener empleados de confianza para el acceso al dinero, archivos o almacén.

Tener empleados de confianza en áreas en las que pueda haber pérdidas si no se tiene el personal correcto que busca proteger los intereses del negocio, y estos también verifican si hay un empleado deshonesto que esta haciendo que el establecimiento tenga pérdidas.

8.- Dar vacaciones obligatorias y hacer rotación de empleados.

Se le dan vacaciones al empleado y así otra persona pueda ocupar ese puesto, de esta manera se pueden encontrar perspectivas nuevas, cubrir partes débiles por la otra persona y evitar fraudes. Con la rotación el empleado puede experimentar el desempeño de otras actividades dentro del establecimiento, pero también se puede ocasionar problemas debido a que no todas las habilidades de las personas se adaptan o todos los puestos.



9.- Programar frecuentemente auditorias externas.

Es importante tener auditorias externas para así verificar nuestras debilidades y corregirlas.

También es importante para inspeccionar que las cuentas estén hechas correctamente y así evitaremos fraudes.

2.3.2 Control de costos

Dittmer (2003) dice que el control de costo es un proceso que tiene que ver con la cadena de compras, recepción, almacenamiento y la preparación de las bebidas para su venta. El control de costo depende de las operaciones que se realicen en el bar. La meta es eliminar los costos excesivos en las bebidas para asegurar que el establecimiento obtenga ganancias. Aun así Kotschevar y Tanke (1991) comenta que la información de control de costos permite ver las operaciones anteriores y actuales del negocio para determinar un plan de acción para un futuro éxito.

2.3.3 Control de bebidas

El control en las bebidas es de gran importancia, si no se lleva a cabo de la forma adecuada se puede convertir en un gran problema. Las bebidas alcohólicas son productos que al haber algún error en el control puede llegar a provocar tentaciones a los empleados que se encuentran encargados de su manejo. Esto ocasionará que se produzcan pérdidas difíciles de detectar, afirmó Boardman (1982).



Por otro lado Kotschevar y Tanke (1991) indican que hay tres principales sistemas de control que se necesitan en las operaciones de un bar, los cuales son:

1.- Control del producto

Los dos objetivos básicos para el control de productos es el de ayudar en el control de la calidad y el costo. El manejo de bebidas alcohólicas es muy caro por lo tanto se necesita de controles rígidos. El soporte del sistema de control del producto son las estandarizaciones establecidas por la gerencia. Estos son hechos para que los clientes siempre reciban bebidas de calidad al mismo precio.

2.- Control de ventas y rentabilidad

El objetivo de un sistema de control de ventas y rentabilidad es el de mantener los costos lo más bajo posible. Muchos de esos procedimientos de control empiezan desde la compra hasta la venta del producto.

3.- Control de efectivo

Es necesario en todos los aspectos de tus operaciones tener el control del dinero, incluyendo las diferentes formas de crédito que se les otorgan a los clientes. Los procedimientos y políticas que se elaboran para que el establecimiento tenga el control del efectivo ayudan a prevenir la pérdida de dinero ya sea por robo o por descuido. Este control también otorga información acerca de las ventas, preferencias de los consumidores y los movimientos de los productos.



2.3.4 Control de compras

El proceso de compras es la habilidad de obtener la correcta calidad de los productos con la cantidad adecuada en el momento correcto, con el proveedor adecuado y con el precio correcto.

Para tener un buen control en el departamento de compras es muy importante la división de deberes, esto quiere decir que la persona encargada de hacer las compras no sea la misma que la que recibe, almacena o reparte los productos. Una de las más importantes responsabilidades de la gerencia con respecto a la compra es el de establecer estándares para tener un control. Si cualquier punto de la estandarización es modificada o eliminada se pierde el control y se tendrá que estabilizar, por lo cual se perderá mucho tiempo en tratar de componer el error. Este sistema de control deberá ser sustentado por documentos escritos que estarán especificados para evitar errores de afirma Kotschevar y Tanke (1991).

2.3.5 Control de proveedores

Ramos (1994) comenta que es “conveniente que el establecimiento disponga de un manual de proveedores autorizados, en el cual se pueda ver la lista de productos, precios, condiciones de pago, domicilio y teléfono”.

Esto se hace para tener un control sobre el gerente de compras para que así esté tenga que comprar todos los productos que se utilizarán en el negocio con los proveedores que han sido autorizados por el gerente. Con esto se evitará que el encargado de compras pueda hacer fraude comprando productos con otros proveedores o cambiando los productos.



2.3.6 Control de recepción

Kotschevar y Tanke (1991) señala que la recepción es en la que se verifica que la calidad y cantidad de los productos sea la misma que la que se establece en la orden de compra. Es recomendable establecer itinerarios con los proveedores para que así se esté pendiente de la hora y el día en la que cierto proveedor va a enviar los productos. La mercancía que entra debe de ser inspeccionada dos veces. La factura debe de coincidir con la orden de compra, los productos que se reciben deben de ser exactamente los que se encuentran en esta. Si se encuentra una discrepancia en la recepción se hace un memo de crédito en el cual se especifica la falta de productos, este memo es firmado por el repartidor y el recepcionista. Una vez verificado la entrega el recepcionista firma de recibido.

2.3.7 Control del almacén

Un buen diseño del almacén permite tener todos los productos en buen estado y con las condiciones adecuadas en las que se deben de almacenar algunas botellas, las cuales tienen ciertas especificaciones para que cuando se le sirvan al cliente el producto se encuentre en buen estado. Kotschevar y Tanke(1991) señala que lo ideal es tener el almacén cerca del bar. Esto es para que el bartender pueda tener un mejor desempeño al realizar sus funciones, para que en el momento en que necesite de un producto esté rápidamente a su alcance. También para evitar pasar por el establecimiento donde se encuentran los clientes con los productos.



Comenta Ramos (1994), que en el almacén se tiene que estar al pendiente de los productos que se encuentran ahí y de todos los movimientos que se hagan dentro del almacén, ya que tienen que estar registradas todas las entradas y las salidas para verificar el proceso y revisar que siempre se cuente con las provisiones necesarias para el buen funcionamiento del establecimiento.

2.3.8 Control de inventario

Kotschevar y Tanke (1991) señala que “el inventario es un componente crítico en el control del producto. El inventario es la contabilidad del producto que se tiene a la mano a cualquier momento”. El buen control del inventario permite conocer la cantidad de producto que se está utilizando por lo tanto da información sobre las ventas que se están teniendo.

2.3.9 Control de salidas de almacén

Kotschevar y Tanke (1991) comenta que el control de salidas del almacén es el procedimiento que envuelve los movimientos de los productos del almacén al área del bar. Es importante que cualquier movimiento se haga bajo una orden de requisición para tener el control de las salidas, esto permitirá conocer el costo del producto que se utiliza cada día. Para tener más control se puede hacer que solo se saquen las botellas del almacén cuando se cambie por una vacía y así no tener exceso de productos en el bar.



2.4 Técnicas de control

Dittmer (2003) afirma que las técnicas de control que debe seguir un gerente son:

1.- Establecer estándares

Los estándares son establecidos por la gerencia para que los resultados de las operaciones sean los de las expectativas que se tienen del negocio. En la operación de bebidas el gerente determina que tipo de bebida tiene la calidad apropiada para asegurar la satisfacción del cliente. Los estándares de cantidad son establecidos dependiendo de la cantidad necesaria en la bebida. En un bar se trabaja con una receta que indica las cantidades de los ingredientes que se van a usar para preparar una bebida en particular. Estos estándares también son muy importantes para el control de costos.

2.- Establecer procedimientos

Los procedimientos son los métodos empleados para preparar un producto o realizar un trabajo, y los procedimientos estandarizados son aquellos que han sido establecidos por métodos correctos, rutinas y técnicas de operación. Se deben de estandarizar los procedimientos de compra, recepción y producción de las bebidas para que las operaciones del establecimiento sean las correctas y así dar un buen servicio.

3.- Entrenamiento.

Los gerentes entrenan a los empleados para decirles como se debe de hacer el trabajo otorgándoles como herramienta los procesos estándares previamente establecidos, pero no



solo es entregar al empleado los estándares, también hay que entrenarlo para que aprenda a utilizarlos y de esta manera se desenvuelva bien en su trabajo.

4.- Dar un buen ejemplo.

Los gerentes deben dar el mejor ejemplo al empleado ya que si este toma actitudes que no quiere que el trabajador tome, no debe de hacerlas. Por ejemplo si el gerente se lleva del establecimiento cosas para su uso personal, el empleado querrá hacer lo mismo cuando este no se de cuenta. Debido a esto tipo de incidentes perderíamos el control del negocio.

5.- Observar y corregir las acciones de los empleados.

Es bueno observar las acciones de los empleados continuamente, para juzgar el trabajo de estos y así verificar que esta cumpliendo con las estandarizaciones, de lo contrario corregirlo si es necesario para evitar riesgos.

6.- Exigir reportes

El gerente no siempre puede estar observando al empleado a todas horas, por lo tanto requiere de reportes. Si estos tienen los resultados esperados por el gerente quiere decir que el empleado a estado trabajando de acuerdo a los estándares que se le otorgaron, de lo contrario se tendría que verificar que es lo que el trabajador esta haciendo mal. Algunos se elaboran diario, otros semanales y mensuales.

7.- Censurando y disciplinando al empleado.

Estas son dos técnicas de control para el empleado. Si el trabajador no está cumpliendo con las reglas que se le dieron se empieza a castigar y llamar la atención dándole una segunda



oportunidad para que empiece hacer su trabajo como se le capacitó. Pero también si el empleado trabaja correctamente se le da un incentivo para que continúe con su buen desempeño.

8.- Preparar el presupuesto

La técnica más común para controlar las operaciones en los negocios es la del presupuesto. Son las metas y los objetivos de la gerencia expresados en términos financieros. El más importante es el presupuesto de operación, se debe de hacer un plan financiero en el que el costo de producción sea menor a las ganancias para que nuestro negocio sea rentable.