



**Sistema de control de inventarios para el restaurante
Augurio del Grupo empresarial La Comarca S.A.S. de la
ciudad de Ibagué**

María José Sánchez Enciso
María Alejandra Rubio Rosario

**Facultad de Ingeniería
Programa Ingeniería industrial
Ibagué, 2020**



Sistema de control de inventarios para el restaurante Augurio del Grupo empresarial La Comarca S.A.S. de la ciudad de Ibagué

**María José Sánchez Enciso
María Alejandra Rubio Rosario**

Trabajo de grado que se presenta como requisito parcial para optar al título de:
Ingeniero(a) industrial

Director:

Ing. Flaminio Vera Méndez
Profesor Universidad de Ibagué

Co-director:

Dr. Ing. Andrés Alberto García
Profesor Universidad de Ibagué

**Facultad de Ingeniería
Programa Ingeniería Industrial
Ibagué, 2020**



DEDICATORIA

*A Dios,
A nuestros padres, que son nuestros guías
para llegar hasta este momento en el cual día
a día con sus esfuerzos, confianza y amor
incondicional nos apoyaron a alcanzar cada
meta y sueño posible.*



Agradecimientos

Al Señor Héctor Patiño– Gerente General del grupo empresarial La Comarca S.A. Por brindarnos la información y tiempo requerido para el proyecto.

A la señora Erika Ruiz – Jefe de inventarios y Jefe de talento Humano del grupo empresarial La Comarca S.A. por brindarnos la información, experiencia, ayuda y tiempo requerido para el desarrollo del trabajo.

Al Ing. Flaminio Vera Méndez y Al Dr. Ing. Andrés Alberto García León por ser grandes docentes quienes de manera desinteresada compartieron sus conocimientos y experiencia con nosotras.

A todas aquellas personas que con un granito de arena nos colaboraron para la finalización de este trabajo.



Resumen

En este trabajo de investigación se expone la propuesta de un sistema de control de inventario para el Restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A.S, considerando la descripción de las bases conceptuales y premisas que intervienen en el sistema y realizando un diagnóstico técnico que permitió identificar las falencias de la empresa y de acuerdo a esto se procedió a realizar un manual de procedimientos operativos que permitiera estandarizar los procesos de compras, ventas, recepción y almacenaje, control de inventario, mermas y desperdicios y cuidado de alimentos; para finalmente proponer un plan de implementación para el desarrollo del mismo en el Restaurante Augurio.

Como resultado del estudio se encontró que faltaba el desarrollo de apartados administrativos (organigrama administrativo y diseño de un manual de funciones y procedimiento). Con base a lo propuesto se pretende que el Restaurante Augurio aproveche sus recursos eficientemente, mejore la planificación, estandarice los procesos, mejore en la administración de sus inventarios y de este modo su proceso de implementación debe ser vigilada y capacitada para ajustarse a las necesidades de la empresa.

Palabras clave: Control de Inventario, Alimentos, Manual, Desperdicios, Procedimientos e inspección.

Abstract

In this research work the proposal of an inventory control system for the restaurant Augurio of the business group la comarca SA is exposed, considering the description of the conceptual bases and premises involved in the system and making a technical diagnosis that allowed identifying the shortcomings of the company and according to this we proceeded to make a manual of operating procedures that would standardize the processes



of purchasing, sales, receipt and storage, inventory control, waste and waste and food care; to finally propose an implementation plan for its development in the Augurio restaurant.

As a result of the study, it was found that the development of administrative sections was lacking (administrative organization chart and design of a manual of functions and procedures). Based on the proposal, it is intended that the Restaurant Augurio takes advantage of its resources efficiently, improves planning, standardizes processes, improves the administration of its inventories and thus its implementation process must be monitored and trained to adjust to the needs of the company.

Keywords: Inventory Control, Food, Manual, Waste, Procedures and inspection.



Contenido

Introducción.....	10
Capítulo 1: Presentación del problema.....	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.2. Justificación	13
1.3. Objetivos de la investigación.	14
Capítulo 2: Marco Referencial	15
2.1. Objetivo practico	15
2.1.1. Generalidades y antecedentes de los restaurantes	15
2.1.2. Tipos de restaurantes	17
2.2. Marco teórico	17
2.2.1. Inventarios.....	17
2.2.1.1. Definición	17
2.2.1.2. Propósito de los inventarios	18
2.2.1.3. Funciones del inventario	19
2.2.1.4. Tipos de inventarios	19
2.2.1.5. Costos del inventario.....	20
2.2.1.6. Demanda independiente y dependiente	21
2.2.1.7. Métodos de costeo de inventarios.....	22
2.2.1.8. Sistemas de inventario	23
2.2.1.9. Control de inventario	23
2.2.1.9.1. Definición	23
2.2.1.9.2. Objetivos para el control de inventarios.....	24
2.2.1.9.3. Beneficios de un control de inventarios	24
2.2.1.10. Técnicas de control interno	24
2.2.1.10.1. Sistema ABC.....	24
2.2.1.10.2. Conteo Cíclico.....	25
2.2.1.10.3. Exactitud en los registros.	25
2.2.2. Manual de procedimiento de operaciones	26
2.2.2.1. Definición	26
2.2.2.2. Tipos de manuales de procedimiento.....	27
2.2.2.3. Objetivos de los manuales	27
2.2.2.4. Ventajas en el uso de los manuales de procedimientos	28
2.2.2.5. Definición de políticas	29
2.2.2.6. Características de las políticas.....	29
2.2.2.7. Definición de procedimientos	30
2.2.2.8. Tipos de procedimientos	30
2.3. Estado del arte.....	30
2.3.1. Antecedentes Internacionales.....	30
2.3.2. Antecedentes Nacionales	32



Capítulo 3: Diagnóstico del sistema actual de inventarios en el Restaurante Augurio	34
3.1. Diagnostico técnico.....	34
3.1.1. Conteo físico de inventarios:	36
3.1.2. Inventario de fin de mes (General):.....	38
3.1.3. Aplicación del inventario:.....	39
3.1.4. Corrección de los productos en los inventarios:.....	40
3.1.5. Declaración de mermas y desperdicios:	41
3.2. Diagnóstico analítico.....	41
3.2.1. Análisis DOFA.....	41
Capítulo 4: Manual de procedimientos para el control de inventarios del Restaurante Augurio del Grupo Empresarial La Comarca S.A.S.	49
4.1. Objetivos	50
4.2. Alcance.....	51
4.3. Responsables.....	51
4.4. Normas colombianas	51
4.5. Diagramas de flujo o flujogramas.....	51
4.6. Procedimientos.....	52
Capítulo 5: Propuesta de Implementación del manual de procedimientos para el control de inventarios	54
5.1. Definición de tiempo y periodo de implementación	54
5.2. Plan de ejecución.....	55
5.3. Desarrollo de los medios para transmitir la información.	55
5.4. Capacitaciones	57
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones.....	58
6.1. Conclusiones	58
6.2. Recomendaciones	59
Referencias bibliográficas	61
Anexos	65



Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Beneficios de controlar un sistema de inventarios	24
Ilustración 2. Esquema del sistema de manejo, gestión y control de inventarios utilizado por el Restaurante Augurio.....	35
Ilustración 3. Programación inventarios Aleatorios.....	37
Ilustración 4. Saldo artículos por grupo.	38
Ilustración 5. Formato de conteo.	39
Ilustración 6. Saldos negativos.	40
Ilustración 7. Asignación del peso relativo según el nivel de impacto.	43
Ilustración 8. Clasificación para la matriz externa.	43
Ilustración 9. Clasificación para la matriz interna.....	44
Ilustración 10. Matriz de Evaluación Interna – Externa.	47
Ilustración 11. Procesos en el control de inventarios	50

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cuadro de resumen de DOFA	42
Tabla 2. Matriz EFI (evaluación de factores internos)	45
Tabla 3. Matriz EFE (evaluación de factores externos).....	46
Tabla 4. Simbología para el manual de procedimientos	52

Introducción

La presente investigación se refiere al diseño de un sistema de control de inventarios para una organización cuya actividad es la elaboración, venta y servicio de comidas, la cual presenta un diseño descriptivo con naturaleza cuantitativa y cualitativa. Este diseño fue realizado para todo el área que compete a los inventarios; es decir, ventas, compras, y almacenamiento; incluye procedimientos para compras y abastecimientos hasta indicadores de medición que permitirá su control y gestión.

Todas las empresas sin importar su naturaleza buscan mejorar. Por esto se apoyan de alternativas y/o herramientas que conduzcan a la mejora continua, la cual es evidenciada en incrementos de utilidades manteniendo un eficiente nivel de servicio al cliente. Los inventarios representan uno de los mayores activos de la organización. De ahí la importancia de un manejo y control eficiente. El estandarizar procesos y actividades conduce a que la organización sea competitiva y diferencial frente a otras.

Para el logro de los objetivos, se revisaron diferentes referentes acerca de los sistemas de control de inventarios. Esta información guio en el desarrollo de la investigación para identificar los lineamientos para un manual de procedimientos. El manual de procedimientos desarrollado contiene una serie de disposiciones tales como manejo físico de inventarios, recepción, ventas y almacenaje que le permitirá a los empleados conocer el proceso, tareas y actividades permitiendo realizar su trabajo de manera rápida y eficiente, a través de diagramas de flujo.

La estructura de este trabajo esta descrita como sigue:

Capítulo I: Este capítulo se basa en la presentación de la problemática del Restaurante Augurio, además se presentan los objetivos de la investigación y la importancia que tiene para la misma.



En el Capítulo II, se identifican los ejes temáticos concernientes al sector de restaurantes; así como la descripción de las bases conceptuales y premisas que intervienen en el control de inventarios y en el manual de procedimientos, sus antecedentes, fundamentación teórica que orientan la investigación y amparan el estudio del problema.

EL Capítulo III, refiere a la situación actual del Restaurante Augurio frente al control de sus inventarios, donde se evidencian algunas falencias que se deben solucionar para garantizar un manejo adecuado de sus procesos.

En el Capítulo IV, se desarrolló un Manual de procedimientos operativos para el Restaurante Augurio, teniendo en cuenta las normas colombianas para productos perecederos y no perecederos además detalla los seis procedimientos que se llevan a cabo para un manejo adecuado.

El Capítulo V, presenta la propuesta de Implementación del manual de procedimientos teniendo en cuenta las posibilidades para desarrollar estas tareas, en el cual se detalla los pasos a seguir y como se realizará la comunicación y entendimiento para cada empleado y funcionario de este lugar.

Finalmente en el Capítulo VI, se determinan las Conclusiones y recomendaciones relevantes obtenidas durante el desarrollo de este trabajo de investigación que serán puestas a consideración de la gerencia.

Capítulo 1: Presentación del problema

1.1. Planteamiento del problema

Sin tener en cuenta el tamaño de las empresas, por lo general estas presentan dificultades para establecer un nivel de compra adecuado de sus materias primas o productos; no se sabe exactamente cuánto se tiene o cuando adquirir un producto en específico, por ello se apoyan de herramientas que facilite la toma de decisiones, aquí aparecen los inventarios, estos permiten disminuir problemas de excesos y escasez, permitiendo así que las empresas adquieran un nivel adecuado de cada producto, aumentando la competitividad y posicionamiento en el mercado.

El Restaurante Augurio del grupo La Comarca S.A.S. presenta actualmente problemas con su control de inventarios y manejo de su materia prima. Este se ha posicionado como un referente gastronómico con influencia mexicana muy importante en la ciudad de Ibagué y cuenta con el software aplicado para el manejo de inventario, despacho y venta en cada uno de los restaurantes que hacen parte del grupo Empresarial.

Durante una entrevista realizada a Fabio Bonilla, ingeniero de sistemas y quien maneja los inventarios y el software, manifestó la necesidad de controlar sus inventarios ya que estos representan la mayor parte de la inversión y a su vez estos van ligados a las utilidades puesto que la obtención proviene de las ventas, por lo que, si no hay un control en sus inventarios, la empresa no tendrá material suficiente para trabajar. Un mal inventario puede ser muy costoso para la organización, el tener demasiado inventario, es un problema ya que podría destruirse o dañarse con el tiempo, además el no tener un control de inventarios se presta para pequeños robos y desperdicios que pueden impactar negativamente las utilidades.

Para el Restaurante Augurio, el inventario de productos resulta ser una actividad primordial en el desarrollo de las operaciones, por esto se considera necesario diseñar un sistema para el control de inventarios, el cual permitirá obtener la información detallada, ordenada e integral con todas las instrucciones y políticas de los procedimientos que se realizan en el Restaurante Augurio teniendo como resultado un adecuado almacenamiento, control de



existencias físicas, información de entradas y salidas, conciliación con registros, conteos físicos periódicos, soportes de resultados, entre otros procedimientos que se utilizarán para tener pleno control de los inventarios.

1.2. Justificación

Las grandes y pequeñas empresas buscan la manera de ser más competitivas para lograr establecerse en el mercado, para alcanzar el éxito se apoyan de estrategias que le ayuden a tomar la mejor decisión. Es por eso, que las empresas que manejan o tienen un control adecuado de sus inventarios llegan a ser más competitivas frente a otras; un buen manejo de inventarios evita el exceso a la hora de comprar los productos para desarrollar su actividad, disminuyendo así los costos de almacenamiento, además facilita conocer con que productos cuenta la empresa, que materiales se han entregado a los diferentes departamentos, con que material se dispone, si tienen pedidos realizados y cuales faltan por despachar.

La creciente necesidad de las empresas de reducir los costos en sus operaciones diarias e incrementar los beneficios para los accionistas, ha generado la importancia de las actividades logísticas como un foco para alcanzar estos dos objetivos. Esta necesidad surge como respuesta a la alta competitividad del mercado actual, causada en gran parte por la globalización, que en muchos casos obliga a las empresas a ofrecer sus productos a menor precio, con mejores características de calidad y con un mayor nivel de servicio al cliente. (Sallenave, 2014)

Por otra parte, el diseño de un sistema de control de inventario permitirá contar con una empresa más competitiva contando con información confiable y oportuna reduciendo tiempo de espera de tal manera desarrollar ventajas que disminuirán los costos, mejorarán el nivel de servicio, la satisfacción de los clientes y por lo tanto la utilidad; con la realización de este trabajo, se quiere describir los conceptos que intervienen en un control de inventario para caracterizar casos de éxito, identificar los componentes que permitan medir el desempeño de un modelo de gestión de inventarios y plantear un modelo para un restaurante local que en este caso es Augurio del grupo empresarial la Comarca S.A.S. y así contribuir en la mejora de la entrada, almacenamiento y salida de los suministros necesarios y desarrollar eficientemente las actividades propias del Restaurante.



1.3. Objetivos de la investigación.

Objetivo general: Diseñar un sistema de control de inventarios para el Restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A.S. de la ciudad de Ibagué, que permita hacer uso eficiente de sus recursos, mejore la planificación y estandarización de sus procesos y permita definir las políticas de productos, procesos, procedimientos, formatos e indicadores de gestión.

Objetivos Específicos

1. Describir las bases conceptuales y premisas que intervienen en el sistema de control de inventarios de productos para los servicios de restaurante, que permita identificar los elementos fundamentales para desarrollar procedimientos adecuados en los inventarios del Restaurante Augurio.
2. Realizar un diagnóstico del sistema de control de inventarios establecido en el Restaurante Augurio de la empresa Grupo La Comarca S.A.S. para determinar los puntos críticos de mejora.
3. Diseñar el manual de procedimientos de control de inventarios que sirva como referencia para la implementación de un sistema de control de inventario en el Restaurante Augurio, que permita reducir costos, mermas y vigilar la calidad de las materias primas e insumos.
4. Proponer un plan de implementación de la propuesta del manual de procedimientos diseñado para el Restaurante Augurio de la empresa Grupo La Comarca S.A.S.

Capítulo 2: Marco Referencial

La realización de este proyecto, relaciona aspectos concernientes al sector de restaurantes y al proceso del sistema de control de inventarios, por lo cual se presentan tres apartados: el primero es el objetivo práctico donde se presenta las generalidades del sector del restaurante, una segunda parte donde se consolida un marco teórico donde se presentan los fundamentos de inventarios, sistema de control de inventarios y la elaboración de un manual de procedimientos y para terminar una tercera parte donde se consolida la revisión del estado del arte.

2.1. Objetivo practico

2.1.1. Generalidades y antecedentes de los restaurantes

Restaurante: Establecimiento mercantil cuya actividad preponderante es la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo o fuera de este y que en forma accesoria podrá expender dentro del local, bebidas alcohólicas con los alimentos. Lo anterior tomado de la tesis de grado Percepciones y preferencias de estudiantes universitarios de Puebla hacia la comida fusión (Corro Amador, 2008). La historia de los restaurantes se remonta en el año 1725 donde se cree que ya había una casa de comidas próxima al concepto que hoy conocemos como restaurante. Sin embargo, será Paris en 1765, en donde se presenta un local más documentado, el cual fue llamado RESTAURANTS. (Abades Triana, 2016).

En Colombia el sector restauranero es un campo muy competitivo, y por ello los restaurantes han venido innovando y diversificando su comida, infraestructura y servicios; esto les ha permitido atraer a nuevos clientes, y satisfacer sus necesidades. “En 2018, en materia de propuestas gastronómicas colombianas, se podrá recordar por haber sido el año en el que por primera vez un restaurante colombiano entró al top 10 de los mejores de América Latina en el listado de los ‘50 Best’; no solo por la calidad de la propuesta, sino por ser novedosa en el mundo al rescatar bebidas tradicionales para acompañar la comida” (Martínez Polo, 2019)



La cocina colombiana es una joya cultural que está siendo reconocida internacionalmente, William Drew, editor de la edición de los 50 Best en Latinoamérica, destaca la biodiversidad y la gran variedad de ingredientes que se encuentran en los platos colombianos. Según la OMT (Organización mundial del turismo) el turismo gastronómico genera un impacto cercano al 30% de los ingresos económicos de un destino. Ante ese potencial, ProColombia promociona al país como destino de este nicho en mercados clave como Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Brasil, España y Alemania. (Procolombia, 2017)

“El consumo fuera de casa ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales. Por lo menos 42% de los colombianos almuerza o cena al menos una vez a la semana fuera de su casa”, dice Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo, quien explica que los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se han convertido en motor del crecimiento del sector; la oferta del canal food service no es nada despreciable, así lo indica Barreto, presidente de Acodrés, que, según estadísticas de la Dian, más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%, pero que en 2017 se estancó, además de los impuestos por la reducción en el consumo. (Revista Dinero, 2018)

Un alto porcentaje de estos restaurantes se ubica en el nicho de los que se conocen como “corrientazo”. Datos de Euromonitor indican que el mercado de comidas fuera de casa creció 6% en 2017 respecto a 2016, y en el mismo periodo, considerando solo a quienes buscan hamburguesas, el mercado subió 7% y compañías como McDonald’s son una marca de referencia: “Los colombianos mantienen el apetito por nuestros productos y van a los restaurantes buscando una relación valiosa entre buena calidad a un buen precio”, dicen sus directivos (Revista Dinero, 2018).



2.1.2. Tipos de restaurantes

El mundo actual presenta una amplia oferta de establecimientos que ofrecen comida. La industria de restaurantes evoluciona constantemente, por lo cual, es necesario que estos se diversifiquen en categorías principales: restaurantes de servicio completo y de especialidad que según (Cursos Gastronomía, 2019) son:

- **Gourmet:** Los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú es muy parecido al de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados, por lo general definen su estilo y menú en relación al chef principal, y suelen ganar renombre dependiendo de qué tan originales sean sus recetas.
- **Restaurantes Étnicos:** son aquellos establecimientos que se aplica a la comida particular y específica de una región o comunidad del planeta.
- **Establecimientos de comida rápida:** Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito.
- **Restaurantes temáticos:** Se clasifican de acuerdo al tipo de comida que ofrecen, aquí es donde encontramos los que ofrecen alimentos de acuerdo a su origen.
- **Familiares:** Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es bastante confiable, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Inventarios

2.2.1.1. Definición

Los inventarios es uno de los temas más importantes en los últimos años, puesto que la responsabilidad que este tiene es primordial en cualquier empresa donde se involucra el capital de la misma y afecta la entrega de bienes a los clientes. La primera definición básica



que se encuentra según (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011) “es un cúmulo o conjunto de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas de los clientes”.

Por otro lado para (Muñoz Negrón, 2009) “un inventario es cualquier recurso mantenido en existencia que es o será utilizado por la empresa para satisfacer una necesidad de producción o de venta” y desde este punto de vista la administración de inventarios se entiende como la planeación, coordinación y control de la adquisición, almacenamiento y movimiento de insumos, bienes terminados, repuestos y herramientas. Por otro lado, para el autor son muy importante los inventarios porque el disminuir los costos de los inventarios es una gran estrategia para las empresas ya que estos tienen un porcentaje alto en el capital de inversión que va alrededor del 20% al 40%.

Además, para (Chase & Jacobs, 2011) los inventarios es lo existente en recursos o piezas en una organización y su definición es “un sistema de inventario es un conjunto de políticas y controles con los cuales se vigilan los niveles del inventario y determinan los que se van a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y la dimensión de los pedidos” y para el inventario de manufactura se clasifica en materias primas, productor terminados, partes componentes, suministros y trabajo en proceso y en cuanto a servicios por lo general es de los bienes tangibles a vender y los servicios necesarios para administrar el servicio.

2.2.1.2. Propósito de los inventarios

Por lo general, todas las empresas mantienen un suministro de inventario por unas razones concretas que son las siguientes (Chase & Jacobs, 2011): en primer lugar es mantener la independencia entre operaciones por lo que el suministro de materiales en el centro de trabajo permite flexibilidad en las operaciones pero la independencia es indispensable en las líneas de ensamble por la demora que pueda ocasionar ciertas operaciones idénticas y así mantener remanentes de varias partes en la estación de trabajo de modo que los tiempos de desempeño se compensen y la producción promedio sea muy estable.

En segundo lugar, esta cubrir la variación en la demanda puesto que por lo regular no se conoce con exactitud la demanda y es necesario tener inventarios de seguridad o amortiguación para absorber la variación; en tercer lugar, es permitir flexibilidad en la



programación de la producción porque la existencia de inventario alivia la presión sobre el sistema de producción para tener listo lo deseado; en cuarto lugar, es protegerse contra la variación del tiempo de entrega de materias primas puesto que pueden existir inconvenientes en el proceso y; finalmente, es aprovechar los descuentos basados en el tamaño del pedido pues algunos proveedores ofrecen beneficios dependiendo de las facilidades que ellos tengan.

2.2.1.3. Funciones del inventario

El inventario puede dar servicio a varias funciones que agregan flexibilidad a las operaciones de una empresa. Las cuatro funciones del inventario según (Render & Heizer, 2014) son:

1. Proporcionar una selección de bienes para la demanda anticipada de los clientes y separar a la empresa de las fluctuaciones en esa demanda.
2. Separar varias partes del proceso de producción.
3. Tomar ventaja de los descuentos por cantidad.
4. Protegerse contra la inflación y los cambios a la alza en los precios.

2.2.1.4. Tipos de inventarios

Cuando se hace alusión a los inventarios en el contexto de la manufactura y la distribución, hay un esquema natural de clasificación que sugiere el valor agregado por la manufactura o el procesamiento. Es de resaltar que este no es el único medio de categorizar los inventarios, pero es el más natural para este tipo de aplicaciones (Nahmias, 2009).

1. **Inventarios de materias primas:** Recursos que requiere la actividad de producción o procesamiento de la empresa.
2. **Componentes** (inventario de mantenimiento, reparación u operaciones): Se refiere a los artículos que todavía no han sido terminados en el proceso de producción (componentes) llamados subgrupos.
3. **Inventario de trabajo en proceso:** Inventario que espera en el sistema para procesarse o ser procesado. Los inventarios de trabajo en proceso incluyen los de



componentes, y también pueden incluir algunos de materia primas. El nivel de inventarios de trabajo en proceso con frecuencia se usa como medida de la eficiencia de un sistema de programación de la producción.

4. **Productos terminados:** También llamados artículos terminados o artículos finales, son los productos finales del proceso de producción. Durante la producción se agrega valor al inventario en cada nivel de operación de manufactura, que culmina con los artículos terminados.

2.2.1.5. Costos del inventario

La comprensión de los costos relevantes es un prerequisite principal para tomar decisiones en los inventarios. Las estructuras de costos de los inventarios para (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011) incorporan los siguientes cuatro tipos de costos:

1. **Costo del artículo:** Este es el costo de comprar o de producir los artículos individuales del inventario. Por lo general, el costo del artículo se expresa como un costo por unidad multiplicado por la cantidad adquirida o producida. El costo del artículo puede descontarse si se compran suficientes unidades en una ocasión.
2. **Costo de ordenamiento (o de preparación):** Se incurre en el cuándo se ordena un lote de artículos y, por lo común, no depende del tamaño del lote ordenado; se asigna a la totalidad del lote. Este costo incluye la creación de la orden de compra, el despacho de la orden, los costos de transporte, los costos de recepción, etcétera. Cuando el artículo se produce dentro de la empresa, también existen costos asociados con la colocación de la orden que son independientes del número de artículos producidos; ello se denomina costo de preparación e incluye los costos de preparar el equipamiento de producción para una corrida, así como los costos de los sistemas de registro. Casi siempre el costo de preparación se considera fijo cuando, de hecho, puede reducirse al modificar la forma en la que se diseñan y se administran las operaciones.
3. **Costo de almacenamiento:** Este se asocia con el hecho de mantener los artículos en el inventario durante un periodo. Por lo regular, el costo de mantenimiento se carga como un porcentaje del valor en dólares por unidad de tiempo; En la práctica,



los costos de mantenimiento con frecuencia oscilan entre 15 y 30% por año. El costo de mantenimiento consiste en tres componentes:

- **Costo de capital:** Cuando se llevan artículos en un inventario, el capital invertido en ello no está disponible para otros propósitos. Esto constituye el costo de oportunidades abandonadas en favor de otras inversiones, lo que se asigna al inventario como un costo de oportunidad.
 - **Costo de almacenamiento:** Esto incluye el costo variable del espacio, el de los seguros y de los impuestos. En algunos casos, una parte del costo de almacenamiento es fija. Tales costos fijos no deberían incluirse en el costo de almacenamiento del inventario. De modo similar, los impuestos y los seguros se incluyen solo cuando varían con el nivel del inventario.
 - **Costo de obsolescencia, deterioro y pérdida:** Los costos de obsolescencia se asigna a los artículos que extrañan un alto riesgo de volverse obsoletos; artículos de moda y de tecnología. Los productos perecederos reciben un cargo por costo de deterioro cuando se estropean a lo largo del tiempo. Muchos productos poseen una fecha de caducidad impresa en ellos y se vuelven obsoletos en ese momento. Los costos de las pérdidas incluyen los costos de robos y de mermas que se asocian con el mantenimiento de artículos en el inventario.
- 4. Costo de faltantes de inventarios:** El costo de los faltantes de inventarios refleja las consecuencias económicas de quedarse sin inventarios. Lo anterior puede ser la pérdida de la oportunidad se considera como un costo de faltantes de inventarios y la utilidad proveniente de la venta de las ventas futuras pueden perderse.

2.2.1.6. Demanda independiente y dependiente

Una distinción fundamental en los inventarios es saber el tipo de demanda. Para (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011) la demanda independiente está influida por las condiciones del mercado externas a la empresa, por lo tanto, es independiente de la demanda para cualesquiera otros artículos de inventarios y ordinariamente, los inventarios de productos terminados y de refracciones para reemplazo tienen una demanda independiente. La demanda dependiente posee una demanda que se



relaciona con otro artículo y que no queda independientemente determinada por el mercado.

Cuando se construyen productos finales a partir de componentes, la demanda de estos componentes depende de la demanda del producto final. Distintos patrones de demanda implican enfoques diferentes para la administración de inventarios. Para una demanda independiente, es apropiada una filosofía de reabastecimiento. A medida que se usa el inventario, se reabastece de forma que los productos estén disponibles para los clientes; por lo tanto, conforme el inventario comienza agotarse, se desencadena una orden para solicitar más materiales y el inventario se reabastece. Para una demanda dependiente se usa una filosofía de requerimientos. La cantidad de inventario que se ordena se basa en las necesidades de artículos con un nivel más alto. A medida que se utilizan artículos o materiales con una demanda dependiente, no se ordenan inventarios adicionales. Se ordenan más artículos o materiales únicamente cuando así lo requiera la producción programada para los artículos finales o de mayor nivel que se acostumbra producir. (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011)

2.2.1.7. Métodos de costeo de inventarios

- **Método PEPS** (primeras entradas, primeras salidas): Método FIFO o PEPS. Del inglés, First-In, First-Out, método de valoración de inventarios utilizado para productos similares respecto a su coste y precio de venta, consistente en considerar que las primeras unidades que entraron en el almacén son las primeras que salen de él. En situaciones de inflación es un método que incrementa los beneficios al asignar un coste menor a la mercancía vendida, lo que es positivo a la hora de la presentación de resultados a accionistas, acreedores, etcétera, pero negativo a la hora de pago de los tributos (Editorial Ecoprensa, S.A. , 2019).
- **Método UEPS** (ultimas entradas, primeras salidas): Método LIFO o UEPS. Contempla que toda aquella mercancía que entra de último es la que primero sale. Su ventaja se basa en que el inventario mantiene su valor estable cuando ocurre algún alza en los precios (GestioPolis, 2002)



- **Método promedio ponderado:** Método del Promedio Armónico o Ponderado. Este promedio se calculará ponderando los precios con las unidades compradas, para luego dividir los importes totales entre el total de las unidades (GestioPolis, 2002).

2.2.1.8. Sistemas de inventario

Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas. EL sistema de inventario puede ser periódico o físico y permanente o perpetuo. (Gestión Empresarial, s.f.)

2.2.1.9. Control de inventario

Es importante que los gerentes se den cuenta de que la forma de manejar las piezas mediante la lógica de control de inventarios se relaciona directamente con el desempeño financiero de la empresa. Mantener el inventario mediante conteo, elaboración de pedidos, recepción de existencias, etc., requiere tiempo del personal y cuesta dinero. Cuando hay límites para estos recursos, el movimiento lógico consiste en utilizar los recursos disponibles para controlar el inventario de la mejor manera. (Chase & Jacobs, 2011)

2.2.1.9.1. Definición

El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existentes de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias. (Espinoza, 2011).



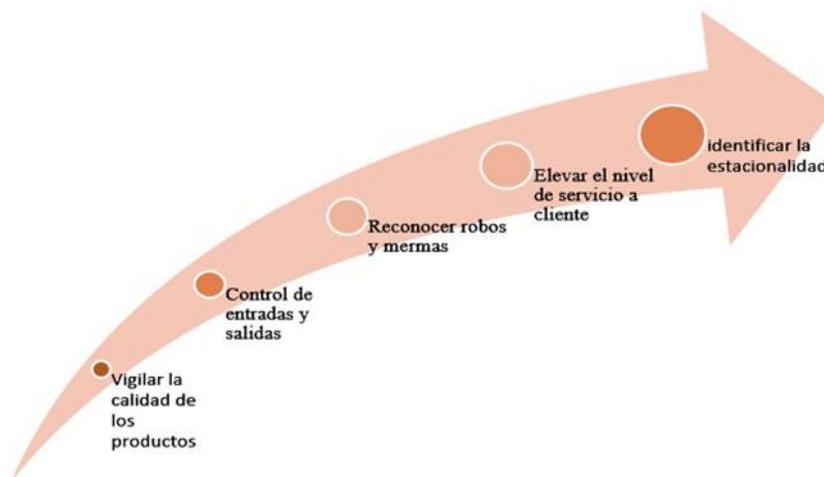
2.2.1.9.2. Objetivos para el control de inventarios

Según (Wild, 2002) el propósito del control de inventarios es asegurar el funcionamiento de las actividades de la empresa mediante la optimización conjunta de los siguientes tres objetivos: Servicio al cliente, Costos de inventario y Costos operativos.

2.2.1.9.3. Beneficios de un control de inventarios

Según (Corponet, 2014) el objetivo es lograr ese equilibrio entre la oferta y la demanda, así como tener confiabilidad en los tiempos de recepción de mercancía del proveedor como en la entrega a los clientes. Contar con un Sistema de gestión de inventarios trae consigo múltiples ventajas para tu compañía al brindar información trascendente y oportuna en tiempo real que ayudará a tener una mejor planeación y a tomar las decisiones pertinentes para ser más eficiente, lo cual se observa en la ilustración 1.

Ilustración 1. Beneficios de controlar un sistema de inventarios



Fuente: según (Corponet, 2014)

2.2.1.10. Técnicas de control interno

2.2.1.10.1. Sistema ABC

El análisis ABC divide el inventario disponible en tres clases según su volumen anual en dinero. El análisis ABC es una aplicación a los inventarios de lo que se conoce como



principio de Pareto (nombre así en honor a Vilfredo Pareto, economista italiano del siglo XIX). El principio de Pareto establece que hay “pocos artículos cruciales y muchos triviales”. La idea es establecer políticas de inventarios que centren sus recursos en las pocas partes cruciales del inventario y no en muchas partes triviales (Render & Heizer, 2014).

La estrategia ABC divide esta lista en tres grupos según el valor: las piezas A constituyen casi el 15% más alto de las piezas, las piezas del 35% siguiente y las piezas C el último 50%. Es probable que la segmentación no siempre ocurre con tanta claridad. Sin embargo, el objetivo es separar lo importante de lo que no lo es. (Chase & Jacobs, 2011).

2.2.1.10.2. Conteo Cíclico

Aunque una organización haya realizado esfuerzos sustanciales para registrar con precisión su inventario, los registros deben verificarse mediante una auditoría continua. Tales auditorías se conocen como conteo cíclico. Durante años, muchas empresas realizaban inventarios físicos anuales. Esta práctica solía significar el cierre temporal de las instalaciones y que personas sin experiencia contaran partes y materiales. En vez de esto, los registros de inventario deben verificarse en una comprobación del ciclo. El conteo cíclico, usa la clasificación del inventario desarrollada en el análisis ABC. Con los procedimientos del conteo cíclico, se cuentan los artículos, se verifican los registros, y se documentan las imprecisiones de manera periódica. Se rastrea la causa de las imprecisiones y se toman las acciones correctivas apropiadas para asegurar la integridad del sistema de inventario. (Render & Heizer, 2014).

2.2.1.10.3. Exactitud en los registros.

La exactitud de los registros es un requisito previo a la administración del inventario, la programación de la producción y, en última instancia, las ventas. La exactitud puede mantenerse mediante sistemas periódicos o perpetuos. Los sistemas periódicos requieren verificaciones regulares (periódicas) del inventario para determinar la cantidad disponible. Algunos pequeños comerciantes e instalaciones con inventarios administrado por los proveedores (los proveedores comprueban la cantidad disponible y reabastecen según sea necesario) utilizan estos sistemas. Sin embargo, el inconveniente es la falta de control entre



las revisiones y la necesidad de realizar un inventario adicional para protegerse contra la escasez.

Una variación del sistema periódico es un sistema de dos contenedores. De manera alternativa, el inventario perpetuo da seguimiento continuo, tanto a los ingresos, como a las sustracciones del inventario. Por lo general los ingresos se registran en el departamento recepciones en alguna forma semiautomática, por ejemplo, mediante un lector de código de barras, y las sustracciones se observan como artículos que dejan el almacén o los establecimientos de ventas al por menor, es decir que pasan de la caja registradora al punto de venta. Independientemente del sistema de inventario, la exactitud en los registros requiere de buenos registros de entrada y salida, así como una seguridad adecuada (Render & Heizer, 2014).

2.2.2. Manual de procedimiento de operaciones

2.2.2.1. Definición

“Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones” (Gómez, 2007)

Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo” (Duhat Kizatus , 2007)

El manual de procedimiento ayuda en general a las funciones y actividades de todo el personal dentro de una empresa, es por esto que una vez que se diseñe y se implemente, debe someterse a actualizaciones constantes y revisiones periódicas. Constituye una herramienta básica de organización de tareas y administración de operaciones. Además, debe contener una descripción precisa y definiciones de sus propias características de su organización.



2.2.2.2. Tipos de manuales de procedimiento

Según (Pérez Gutiérrez & Lanza González, 2014) podemos encontrar varios tipos de Manuales de Procedimientos:

- **Manual de Procedimientos de una institución u organismo:** Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.
- **Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento:** De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden establecer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.
- **Manual de Procedimientos de un proceso:** Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- **Manual para procedimiento único:** Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

2.2.2.3. Objetivos de los manuales

Según (Pérez Gutiérrez & Lanza González, 2014) los objetivos del Manual de Procedimientos se dirigen hacia la mejora en todo sentido de la parte correspondiente al quehacer institucional, ya que pretenden ser un elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo, que facilite la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas. Un Manual de Procedimientos, debe:

- Precisar las actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, ayuda así a la ejecución correcta de las labores del personal y propicia la uniformidad en el trabajo, evitándose la duplicidad y omisión de funciones.



- Servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las unidades administrativas, permitir el desarrollo de las actividades de manera sistemática y ordenada.
- Proporcionar información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.

2.2.2.4. Ventajas en el uso de los manuales de procedimientos

Los Manuales de Procedimientos nos brindan varias ventajas, entre las que se encuentran (Pérez Gutiérrez & Lanza González, 2014):

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa.
- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos.



2.2.2.5. Definición de políticas

Las políticas son decisiones permanentes que deben ejecutarse en diversas situaciones similares. Además de ser un medio como el que todos los integrantes de la organización se los trate de la misma manera. Las políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. (Arreaga Cotrina & Ramírez Muñoz, 2011).

Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

2.2.2.6. Características de las políticas

Según (Arreaga Cotrina & Ramírez Muñoz, 2011) se necesitan cuatro características para las políticas, las cuales son:

1. Define lo que la administración de la organización desee que se haga en determinadas actividades: La administración determina ciertos lineamientos para cada área de trabajo y espera que sean cumplidos por los empleados de esas áreas. Son disposiciones que se estipulan para alcanzar los objetivos propuestos por el alto mando.
2. Proporciona uniformidad en la calidad del servicio y de las actividades que son de un mismo tipo: La uniformidad en el servicio prestado es esencial para un correcto desenvolvimiento de una entidad y las políticas establecen las medidas a tomar en cada actividad que se realiza cierta área de la entidad.
3. De orientación sobre determinadas situaciones es una misma dirección: Especialmente cuando ingresa nuevo personal a la entidad porque al tener poco conocimiento de la forma de organización, a través del manual se tiene pautas



para resolver determinadas situaciones que se presenten y de la manera que la administración lo desea.

4. Es un medio trato equitativo hacia todos los empleados: Es una herramienta de organización porque define las pautas a seguir en cada puesto de trabajo y que medidas considerar ante cada situación.

2.2.2.7. Definición de procedimientos

Los procedimientos son guías detalladas que muestran secuencial y ordenadamente como desarrollar una actividad, incluso reflejados en diagrama de flujo, que permitan tomar decisiones adecuadas al existir pasos a seguir definidos. (Arreaga Cotrina & Ramírez Muñoz, 2011).

2.2.2.8. Tipos de procedimientos

Los tipos de procedimientos inmersos en las organizaciones que detalla (Arreaga Cotrina & Ramírez Muñoz, 2011) son:

- **Procedimientos de operación:** Describen los pasos a seguir para actividades operativas, por consiguiente, son importantes los procedimientos escritos porque evitan el desperdicio de tiempo en las actividades realizadas por el personal.
- **Procedimientos administrativos:** Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario. Con el fin de utilizar de manera uniforme los procedimientos establecidos para cada función y aumentar la eficiencia a nivel organizacional.

2.3. Estado del arte

2.3.1. Antecedentes Internacionales

(Carbajal & Rolando, 2014) realizo una tesis académica llamada Propuesta de un sistema de inventarios para mejorar la rentabilidad de la empresa d´pulpa café en la ciudad Pimentel-Perú, los instrumentos de recolección de información utilizados fueron: la observación directa, encuestas, y entrevistas, que permitieron conocer el funcionamiento



de la empresa y de tal manera facilito proponer el sistema PEPS el cual permite controlar de manera fácil y eficiente, disminuye los costos al minimizar mermas y contribuye a mantener la calidad de los productos ofrecidos, determinaron que al aplicar esta propuesta pueden obtener mayor rentabilidad y mejor nivel de servicio al cliente. Así mismo, permitirá disminuir el valor del inventario promedio y lograr una reducción en el activo circulante, por lo tanto, esto provoca un aumento en la rentabilidad económica de la empresa, este tesis es de importancia para nuestro trabajo ya que para la empresa es importante mantener un alto nivel de servicio, calidad en los productos ofrecidos y el nivel de mermas y desperdicios.

(Gómez López, Ruíz Cabrera, Noriega Loredo, & Jiménez García, 2015) desarrollaron un artículo llamado Investigación Aplicada de control de inventarios en la empresa Creaciones CELYBER S.A. de la ciudad de México, con el propósito de aplicar técnicas y herramientas administrativas en la administración de costos e inventarios que les permitiera ser eficientes, se apoyaron de la metodología japonesa de las 5's que permitió controlar de manera eficiente el inventario y resolver problemas productivos, económicos y administrativos de la fábrica manufacturera; que fueron generados por la insuficiencia de la materia prima, logrando que esta se eleve, y cumpliendo con las ordenes de pedidos respectivas. Es de importancia ya que podemos observar la aplicación de procedimientos y técnicas que establecen y mantienen las cantidades adecuadas de materias primas; minimizando así los costos y contribuir con los objetivos trazados por la empresa.

(Morales Escalante & Torres Villanueva, 2015) realizaron una tesis académica llamada Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo Coso I para la empresa service Lunch en la ciudad de Guayaquil, cuyo propósito es mejorar el manejo; optimización y existencia de los recursos alimenticios para ello se apoyaron de entrevistas y listas de chequeo permitiendo cuantificar, registrar y verificar el uso eficiente de los recursos materiales e insumos que intervienen en el proceso de producción, es de importancia ya que este trabajo es una herramienta de control de actividades, procesos o procedimientos de una empresa, que demuestra cómo mejorar el manejo, optimización y existencia de los recursos alimenticios apoyándose de políticas y procedimientos eficientes.



(García Flores & Maza Cruzalegu, 2016) realizaron una tesis académica llamada Desarrollo de un sistema de control de inventarios y su incidencia en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias, en el restaurant el paisa en Trujillo- Perú, cuyo propósito era determinar la incidencia del desarrollo de un Sistema de control de inventarios en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias, para ello realizaron un diagnóstico que permitió evaluar la Gestión de Inventarios y Almacenes, donde se implementa el Sistema de Control de inventarios y se corrobora, que efectivamente su implementación incidió significativamente en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias.

(Pérez Hualtibamba & Wong Aitken, 2018) desarrollaron una tesis académica llamada gestión de inventarios en la empresa Soho Color Salón & Spa en Trujillo Perú, con el fin de reducir costos, realizando el diagnóstico de la situación actual de la empresa en el área de almacén, usando herramientas como la lista de chequeo y la observación directa para identificar los principales problemas en las actividades de planeación, gestión y control de los inventarios además se aplicó el análisis ABC a los productos para clasificarlos según el porcentaje de inversión que asumen, donde logran observar una gestión de inventarios con deficiencias con cumplimiento inferior al 60% en los factores aplicados; al implementar la gestión de inventarios con análisis ABC, se reduce el costo de la mano de obra y aumenta la productividad, además de un incremento de la ganancia y competitividad de la empresa, esta propuesta de mejora es de importancia para gestionar y controlar los inventarios, familiarizándonos con la aplicación de herramientas de observación que hemos planteado en nuestra propuesta.

2.3.2. Antecedentes Nacionales

(Causado Rodriguez, 2015) desarrollo un artículo llamado Modelo de inventarios para control económico de pedidos en empresa comercializadora de alimentos en la ciudad de Santa Marta, esta investigación quería reducir los costos de inventarios, incrementar el beneficio económico de la organización mediante la planificación y control de las compras y ventas de los productos; se propuso el método ABC, de acuerdo con la importancia de cada producto en el total de ventas de la distribuidora, posteriormente se aplicó el modelo de Cantidad Económica de Pedido, el cual les permitió saber cuándo se deben pedir más



productos con el fin de no tener desabastecimiento en la bodega, pero tampoco tenerlos en exceso, evitando así pérdidas, generando más utilidad y ganancias a la comercializadora, este artículo es de importancia ya que la empresa busca reducir al máximo los desperdicios y mantener el nivel adecuado en sus inventarios.

(Acosta Patiño & Pedraza Moreno, 2019) desarrollaron una tesis académica llamada Propuesta de un Modelo de Planeación y Control de Inventarios de Materias Primas e Insumos para el Restaurante DeRegio de Ibagué –Tolima con la finalidad de contribuir a la mejora de la administración de los inventarios, analizaron el comportamiento del restaurante y con base en el conocimiento teórico sobre la administración de inventarios brindaron soluciones con las utilidades del inventario puesto que no eran las esperadas debido a una ineficiente gestión y control de las materias primas e insumos; además permitió identificar las principales falencias, estandarizar las cantidades de insumos y sus respectivos costos mediante las fichas técnicas, esta tesis es de importancia para el desarrollo del presente trabajo ya que presenta el funcionamiento de la empresa y problemáticas que generan inquietudes a la gerencia.

Capítulo 3: Diagnóstico del sistema actual de inventarios en el Restaurante Augurio

El presente trabajo tendrá enfoque en el inventario del Restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A., con sede en Ibagué- Tolima. De acuerdo a la información histórica de la empresa se realizó una revisión diagnóstica del sistema actual de control de inventarios de materias primas y productos vendidos. De igual forma se realizó un reconocimiento a las políticas de inventario y al procedimiento de la toma física de inventario, con el fin de establecer un mejor manejo y flujo en el ciclo del inventario.

La demanda gastronómica en la ciudad de Ibagué ha venido en aumento, haciendo que los restaurantes den lo mejor de sí, para satisfacer a los clientes y tener un nivel de servicio óptimo por lo cual es importante contar con componentes como la eficiencia, calidad, nivel de servicio, manejo adecuado de inventarios, administración eficiente de los recursos, manuales, políticas y aptitudes que le permita a los restaurantes posicionarse y mantenerse en el mercado. Pese a que el Restaurante Augurio, se ha posicionado como un importante lugar gastronómico en la ciudad de Ibagué, y que se ha observado un buen manejo de sus inventarios, se identificó la falencia de no contar con un manual de procedimientos que facilite producir mejores resultados y garantice un control adecuado al estandarizar sus procesos. Para lograr una identificación detallada del origen del problema se analizaron los siguientes puntos de vista técnicos y analíticos.

3.1. Diagnostico técnico

Durante las entrevistas con la encargada del área de inventarios, se revisaron documentos tales como: políticas y formatos de control de inventario generados por la empresa para el manejo y gestión del inventario (ver ilustración 2); en esta revisión se logró evidenciar que el Restaurante Augurio actualmente cuenta con un Software, llamado Lázaró, en el cual se lleva a cabo el registro de las compras de materia prima, y el comportamiento del inventario entre otras funciones; también se observó que el Restaurante Augurio cuenta con una política clara para el manejo de su inventario.



El Restaurante Augurio realiza un control de sus inventarios el cual está dividido en tres fases, la primera es un conteo físico de inventarios el cual se realiza a través de una planificación de control semanal de productos con inventarios aleatorios y este se clasifica en 10 grupos y cada día se realiza uno diferente, la segunda es un inventario general el cual se realiza el último día de cada mes y la tercera es la Aplicación del inventario que consiste en confrontar la información suministrada por el administrador con la registrada en Software Lázaro para posteriormente presentar la información real a la gerencia.

3.1.1. Conteo físico de inventarios:

Los productos están divididos en diez grupos; de la siguiente manera:

01. Carnes y Pescados
02. Bebidas y Aguas
03. Conservas
04. Precocidos y Congelados
05. Quesos, Lácteos y Tortas
06. Aceites, Margarinas
07. Granos, Harinas
08. Gaseosas, Aguas y Pulpas
09. Fruver
10. Preparaciones y Salsas

Allí el administrador realiza el conteo físico de cada uno de los grupos según corresponda, en el calendario desarrollado para cada mes de programación de inventarios aleatorio (ver ilustración 3); éste es realizado por la encargada de los inventarios a través de la herramienta Excel de manera aleatoria para permitir revisar los grupos de forma continua y esta estrategia permite revisar el productos escogidos sin sobre cargas el personal a la hora de realizarlo.



Ilustración 3. Programación inventarios Aleatorios.

**PROGRAMACION INVENTARIOS ALEATORIOS
ENERO 2020**

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
			1	2	3	4 JUSTIFICACION INVENTARIO
5	6 JUSTIFICACION INVENTARIO AUGURIO	7 JUSTIFICACION INVENTARIO FERVOR	8 JUSTIFICACION INVENTARIO DEREGIO	9 APLICACIÓN DE INVENTARIO	10 GRUPO 01	11 GRUPO 02
12	13 GRUPO 03	14 GRUPO 04	15 GRUPO 05	16 GRUPO 07	17 GRUPO 08	18 GRUPO 09
19	20 GRUPO 10	21 GRUPO 01	22 GRUPO 02	23 GRUPO 03	24 GRUPO 04	25 GRUPO 05
26	27 GRUPO 07	28 GRUPO 08	29 GRUPO 09	30 GRUPO 10. ENVIO DE MERMAS Y DESPERDICIOS	31 INVENTARIO GENERAL	

Fuente: Información del Restaurante Augurio

En la ilustración anterior, el grupo 6 correspondiente a aceites y margarinas no está presente en la programación de inventarios aleatorios porque hasta el momento no cuenta con una estandarización del porcentaje utilizado de estos productos en las recetas debido a la fluctuación existente del mismo.

Respectivamente el personal encargado diligencia el formato de conteo por grupos el cual se envía a la encargada del área de inventarios para revisar si existen faltantes o sobrantes, este control se realiza diariamente con el fin evitar a tiempo errores en el sistema por facturas mal ingresadas o faltantes por ingresar, e incluso pérdidas. Además, permite establecer desviaciones en el stock de los insumos más representativos.

Al momento de realizar el conteo se encuentra un listado de saldos de artículos, el cual representa la cantidad de insumos del inventario hasta el día de la revisión (ver ilustración 4); estos saldos diligenciados en los formatos físicos por los administradores son entregados posteriormente debidamente diligenciamiento donde se explica la justificación de sus faltantes que ya sean por mermas, olvido de registro de factura o perdidas y esta información se envía al Jefe de inventarios en horas indicadas y esta revisa cual es adecuada para cada caso.



Ilustración 4. Saldo artículos por grupo.

GRUPO LA COMARCA S.A.S.							Página
							1
SALDOS DE ARTICULOS POR GRUPOS							
Fecha del Reporte: 14/09/2019 Bodega: 01				Periodo 9/2019			
Código *	Nombre	Referencia	Presentación	Cantidad	Fracción	Costo	Valor
01	CARNES Y PESCADOS						
000375	SOBREBARRIGA INSUMO	000375		1.00	315	\$ 14,700.05	\$ 19,330.57
000378	LENGUA INSUMO	000378		4.00	420	\$ 16,900.00	\$ 74,698.00
000577	GALLINA CRIOLLA INSUMO	000577		-1.00	0	\$ 39,291.02	\$ -39,291.02
000578	ALMEJA CON CONCHA INSUMO	000578		149.00	0	\$ 156.91	\$ 23,379.97
000580	CAMARON 51-60 INSUMO	000580		232.00	0	\$ 263.87	\$ 61,216.97
000582	ANILLOS DE CALAMAR INSUMO	000582		144.00	0	\$ 171.95	\$ 24,760.20
001144	MEJILLON VERDE INSUMO	001144		122.00	0	\$ 814.00	\$ 99,308.26
001184	PECHUGA DE POLLO 150 GRS INSUMO	1184		6.00	0	\$ 2,393.04	\$ 14,358.25
001191	SALMON INSUMO	1191		17.00	0	\$ 12,500.00	\$ 212,500.00
001192	ROBALO INSUMO	1192		13.00	0	\$ 11,400.00	\$ 148,200.00

Fuente: Información del Restaurante Augurio

3.1.2. Inventario de fin de mes (General):

Es necesario conocer el valor del inventario al final de cada periodo contable. Para ello, el Restaurante se prepara para efectuar los conteos en un inventario general al final de cada mes y al término de la jornada; para esto los insumos deben estar organizados y debidamente clasificados. Es responsabilidad del administrador del Restaurante preparar el lugar para la realización de esta tarea y teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Sistema Lázaro sincronizado
- Personal capacitado
- Facturas de compra ingresadas al sistema Lázaro
- Mermas y desperdicios reportados
- Productos aptos para la venta y preparación de platos
- Disposición organizada de los productos para conteo
- Básculas y grameras calibradas.

Una vez se termina el servicio en el Restaurante se preparan para efectuar los conteos, el Administrador, el Jefe de cocina y el Jefe del bar en presencia de dos (2) funcionarios de la



oficina central quienes actuarán como garantes del proceso y verificando que no se encuentren documentos en conflicto, además se realiza una charla a cargo del Administrador en la cual se hacen las recomendaciones al personal encargado del conteo.

Una vez culminada esta etapa, se da inicio al conteo de los productos y la información se consigna en el formato (ver ilustración 5) dispuesto para tal fin:

Ilustración 5. Formato de conteo.

GRUPO LA COMARCA S.A.S.			
CONTEO ARTICULOS POR GRUPOS			
LA COMARCA			
01	CARNES Y PESCADOS	Presentación	CONTEO
001261	ALMEJA BLANCA INSUMO	UNIDAD	
000578	ALMEJA CON CONCHA INSUMO	UNIDAD	
000579	ALMEJA SIN CONCHA INSUMO	KILO	
000582	ANILLOS DE CALAMAR INSUMO	UNIDAD	
001205	BAGRE 400 GRS INSUMO	UNIDAD	
000580	CAMARON 51-60 INSUMO	UNIDAD	
001262	CAMARON 61-70 INSUMO	UNIDAD	
001202	CAPAZ 600 GRS INSUMO	UNIDAD	
000507	CERDO INSUMO	KILO	
107	CHICHARRON INSUMO	KILO	

Fuente: Información del restaurante Augurio

Al día siguiente el líder del inventario ingresa la información al sistema Lázaro y los resultados son entregados al líder de operaciones para que la información sea validada y de tal manera encontrar los errores presentados en esta actividad.

3.1.3. Aplicación del inventario:

En la semana siguiente a la realización del inventario general, el líder de inventario visita el restaurante con el fin de realizar un inventario detallado en un punto específico del restaurante y realizar un segundo conteo en los casos más graves y poder consignar en el cuadro de inventarios la justificación que corresponda para los faltantes y sobrantes.

Se realiza la sincronización con los servidores de los restaurantes, ingresando el inventario al software Lázaro previamente justificado por los administradores y aprobado por la encargada del área de inventarios, así garantizan que el inventario físico del restaurante sea igual al inventario registrado en el software Lázaro ósea ahora cuenta con un inventario real.



Además, se corrigen los inconvenientes con las facturas en conflicto y las cuales causan que el inventario no sea preciso y solo después de efectuar estos cambios se pueden efectuar cambios significativos y reales en los inventarios.

Una vez terminada esta labor, se hacen los respectivos descuentos de nómina (los cuales fueron concertados con los empleados) por la no justificación de los faltantes de algún producto y se presenta el informe a Gerencia general para su aprobación. Una vez justificado y realizado lo anterior se tiene un inventario real quedando tanto igual en el físico y como el sistema Lázaro. Al terminar lo anterior se realizará la sincronización de la base de datos en el sistema de lázaro y se procede a continuar utilizando esta aplicación con el inventario real.

3.1.4. Corrección de los productos en los inventarios:

Cuando el sistema Lázaro no encuentra existencias en el inventario pero el Restaurante hace uso de unidades, el Sistema genera saldos negativos, indicando que;

- Se debe ingresar compras del producto.
- Se debe ajustar las fichas técnicas de las preparaciones en las que el producto es utilizado.

Para el análisis de esta información, se genera el listado SALDOS NEGATIVOS y se corrigen cada uno de los insumos para contar con stock reales (Ver ilustración 6).

Ilustración 6. Saldos negativos.

GRUPO LA COMARCA S.A.S. Pagina 1

SALDOS NEGATIVOS DE ARTICULOS POR BODEGA

Fecha del Reporte: 14/09/2019 Bodega LA COMARCA TIPICO Periodo 9/2019

Código *	Nombre	Ref	Presentación	Cantidad	Fracción	Costo	Valor
000577	GALLINA CRIOLLA INSUMO	000577		-1.00	0	\$ 39,291.02	\$ -39,291.02
000588	SALSA DE CHILE DULCE INSUMO	000588		-21.00	-900	\$ 13,748.14	\$ -301,084.21
001246	PEPINILLOS INSUMO	1246		0.00	-85	\$ 12,933.42	\$ -1,099.34
001258	EXTRACTO DE COCO INSUMO	1258		0.00	-50	\$ 6,210.00	\$ -310.50
001263	WHISKY OLD PARR. BOTELLA INSUMO	1263		0.00	-150	\$ 61,047.81	\$ -12,209.56
197	CHICHARRON G INSUMO	197		0.00	-975	\$ 6,700.00	\$ -6,532.50
227	CHAMPiÑONES EN CONSERVA INSUMO	227		0.00	-420	\$ 6,515.60	\$ -2,736.55
258	TOMATE CHERRY INSUMO	258		0.00	-990	\$ 13,023.67	\$ -12,893.43
279	PAPA PASTUSA INSUMO	279		-4.00	-321	\$ 1,881.71	\$ -8,130.87

Fuente: Información del Restaurante Augurio.



3.1.5. Declaración de mermas y desperdicios:

Todos los lunes el administrador del Restaurante Augurio debe enviar a la encargada de los Inventarios los reportes de mermas y desperdicios y para el fin del mes se hace la acumulación de las semanas y se hace llegar al encargado del inventario; estos reportes serán enviados el último día del mes para que al día siguiente se realice el inventario general.

3.2. Diagnóstico analítico

A nivel organizacional se evidenció que el Restaurante Augurio tiene varias falencias como: la Misión, visión y valores corporativos; ya que no existe un documento donde se definan dichas herramientas de gestión, para (Rivera, 1991): “El establecimiento de una misión organizacional es una parte importante de la labor de gestión, ya que con la existencia de un informe formal de misión organizacional parece más fácil el éxito de la organización. El hecho de tener una misión organizacional establecida y documentada supone el cumplimiento de ciertos puntos importantes. Ayuda a enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección común y que no perseguirá propósitos conflictivos, establece áreas de responsabilidad de trabajo dentro de las organizaciones y actúa como base para el desarrollo de los objetivos organizacionales.” Además, la Empresa no dispone de un organigrama y un manual que oriente las funciones a cada miembro perteneciente a la organización; además en algunas ocasiones se incurre en compras adicionales no programadas las cuales son realizadas por el mensajero de la empresa con el propósito de cubrir las necesidades por la falta de estos insumos que son indispensables para el servicio

3.2.1. Análisis DOFA

Se realizó un análisis DOFA (ver tabla 1) donde se da a conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades encontradas en el Restaurante Augurio, es importante tener una visión real y global de estos elementos que posteriormente serán de utilidad a la hora de tomar decisiones, según (GestioPolis, 2002) “La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir.



Tabla 1. Cuadro de resumen de DOFA

FORTALEZAS	Nivel de impacto	OPORTUNIDADES	Nivel de impacto
Buena ubicación	Alto	Satisfacción del producto y el precio	Alto
Experiencia en el servicio al cliente	Alto	Poca competencia directa	Medio
Variedad de platos a la carta	Alto	Conformidad con la limpieza del establecimiento	Alto
Utensilios y equipo de cocina en buen estado	Alto	Depende de varios proveedores, no solo de uno	Alto
Fidelización de los clientes	Alto	Relación de la empresa con otras organizaciones	Alto
Buenos proveedores	Alto	Propuesta alimenticia original	Medio
Servicio personalizado	Alto	Poder de negociación con los clientes	Alto
Ambiente laboral agradable	Alto	Satisfacción del cliente con el ambiente y la ubicación del establecimiento	Alto
Control financiero adecuado	Alto	Disminución en la inflación de productos de bienes y servicio	Medio
Buena imagen de los compradores	Alto	Disponibilidad de la tecnología actual	Alto
Compromiso Ambiental	Alto		
Aprovechamiento del marketing digital para promocionar servicios	Alto		
DEBILIDADES	Nivel de impacto	AMENAZA	Nivel de impacto
Manejo inadecuado del control de las existencias de la mercancía	Medio	Apertura de competidores fuertes en la zona	Alto
No tiene una estructura organizacional, funcional y de posición	Alto	Incumplimiento de un proveedor para entregar suministros	Alto
Inexistencia de manuales	Alto	Arreglo de vías de acceso o rutas cercanas	Medio
No tiene un manual para control de los inventarios	Alto	Alza de productos para el Restaurante	Alto
Inconformidad por el espacio reducido	Medio	Existe la amenaza de los productos sustitutos que ofrece la competencia.	Alto
Dificultad de apartamiento para los clientes	Medio	Buen manejo de marketing por parte de la competencia.	Alto
Inconformidad con la demora en el servicio	Bajo	Incremento de los impuestos	Medio
		Crisis económica	Bajo
		Fuga de empleados por motivos ajenos al restaurante	Alto
		Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	Alto

Fuente: elaborado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio



Para complementar el análisis DOFA se propuso realizar la matriz externa e interna, y así evaluar la información obtenida. Para realizar estas matrices se tienen en cuenta los factores encontrados en el análisis DOFA. Se debe asignar a criterio personal un peso relativo a cada factor (ver ilustración 7) de tal manera que el valor 0.0 corresponde a (sin importancia) y 1.0 (muy importante) además la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Ilustración 7.Asignación del peso relativo según el nivel de impacto.

Nivel de impacto	Alto	Medio	Bajo
Valoración	6	3	1
Peso relativo	0,06	0,03	0,01

Fuente: Fuente: elaborado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio

Para la valoración Externa se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores que influyen en el éxito del Restaurante Augurio, puesto que el objetivo es indicar si las estrategias de la empresa están siendo eficientes al factor crítico de éxito, es decir, que está haciendo la empresa en cuanto al factor de análisis. (Ver ilustración 8)

Ilustración 8.Clasificación para la matriz externa.

Matriz Externa	Calificación
Respuesta superior (la empresa esta trabajando duro)	4
Respuesta superior a la media (la empresa está trabajando mas que las demás del mismo sector)	3
Respuesta media (la empresa está trabajando lo justo)	2
Respuesta mala (la empresa no está haciendo nada)	1

Fuente: según (Hernández, 2016)

Se identificaron los factores externos claves para el Restaurante Augurio, estos no son controlables por el mismo pero sí influyen directamente en el desarrollo de su actividad. Aquí se tienen en cuenta las oportunidades, que representan una ocasión de mejora que puede aprovechar para su crecimiento y las amenazas que pueden representar peligro para su subsistencia en el mercado; lo ideal es identificar estas amenazas de tal forma que permita evitarla o convertirla en una oportunidad de mejora.



Para la realización de la evaluación interna se asignó una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto indicara la característica del factor (Ver ilustración 9), donde se identificaron los factores internos claves para el Restaurante Augurio. El desarrollo de esta matriz identifico las fortalezas, que representan las capacidades y recursos que tienen y que permite ser competitivo, de la misma manera las debilidades que representa las carencias de la empresa pero que pueden mejorarse con esfuerzo y compromiso.

Ilustración 9. Clasificación para la matriz interna

Matriz Interna	Calificación
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: (Hernández, 2016)

Luego de realizado lo anterior, se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable; después se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado del Restaurante Augurio, hay que tener en cuenta que sin importar la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI (Interna) y matriz EFE (Externa) , el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Esto se realizó en primer lugar tabla 2 de evaluación Externa y después con la tabla 3 evaluación interna.



Tabla 2. Matriz EFI (evaluación de factores internos)

Matriz EFI				
Factor crítico	Nivel de impacto	Peso relativo	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS				
Buena ubicación	Alto	0,06	4	0,24
Experiencia en el servicio al cliente	Alto	0,06	3	0,18
Variedad de platos a la carta	Alto	0,06	3	0,18
Utensilios y equipo de cocina en buen estado	Alto	0,06	4	0,24
Fidelización de los clientes	Alto	0,06	3	0,18
Buenos proveedores	Alto	0,06	4	0,24
Servicio personalizado	Alto	0,06	4	0,24
Ambiente laboral agradable	Alto	0,06	4	0,24
Control financiero adecuado	Alto	0,06	4	0,24
Buena imagen de los compradores	Alto	0,06	4	0,24
Compromiso Ambiental	Alto	0,06	4	0,24
Aprovechamineto del marketin digital para promocionar servicios	Alto	0,06	4	0,24
Subtotal Fortalezas				2,7
DEBILIDADES				
Manejo inadecuado del control de las existencias de la mercancia	Medio	0,03	1	0,03
No tiene una estructura organizacional, funcional y de posición	Alto	0,06	1	0,06
Inexistencia de manuales	Alto	0,06	1	0,06
No tiene un manual para control de los inventarios	Alto	0,06	1	0,06
Inconformidad por el espacio reducido	Medio	0,03	2	0,06
Dificultad de apartamiento para los clientes	Medio	0,03	2	0,06
Inconformidad con la demora en el servicio	Bajo	0,01	2	0,02
Subtotal Debilidades				0,35
Totales		1		3,05

Fuente: elaborado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio


Tabla 3. Matriz EFE (evaluación de factores externos)

Matriz EFE				
Factor crítico	Nivel de impacto	Peso relativo	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES				
Satisfacción del producto y el precio	Alto	0,06	4	0,24
Poca competencia directa	Medio	0,03	3	0,09
Conformidad con la limpieza del establecimiento	Alto	0,06	3	0,18
Depende de varios proveedores, no solo de uno	Alto	0,06	4	0,24
Relación de la empresa con otras organizaciones	Alto	0,06	3	0,18
Propuesta alimenticia original	Medio	0,03	4	0,12
Poder de negociación con los clientes	Alto	0,06	3	0,18
Satisfacción del cliente con el ambiente y la ubicación del establecimiento	Alto	0,06	4	0,24
Disminución en la inflación de productos de bienes y servicio	Medio	0,03	3	0,09
Disponibilidad de la tecnología actual	Alto	0,06	3	0,18
Subtotal Oportunidad				1,74
AMENAZA				
Apertura de competidores fuertes en la zona	Alto	0,06	1	0,06
Incumplimiento de un proveedor para entregar suministros	Alto	0,06	1	0,06
Arreglo de vías de acceso o rutas cercanas	Medio	0,03	1	0,03
Alza de productos para el Restaurante	Alto	0,06	1	0,06
Existe la amenaza de los productos sustitutos que ofrece la competencia.	Alto	0,06	1	0,06
Buen manejo de marketing por parte de la competencia.	Alto	0,06	2	0,12
Incremento de los impuestos	Medio	0,03	1	0,03
Crisis económica	Bajo	0,01	2	0,02
Fuga de empleados por motivos ajenos al restaurante	Alto	0,06	1	0,06
Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	Alto	0,06	2	0,12
Subtotal Amenaza				0,62
Totales		1		2,36

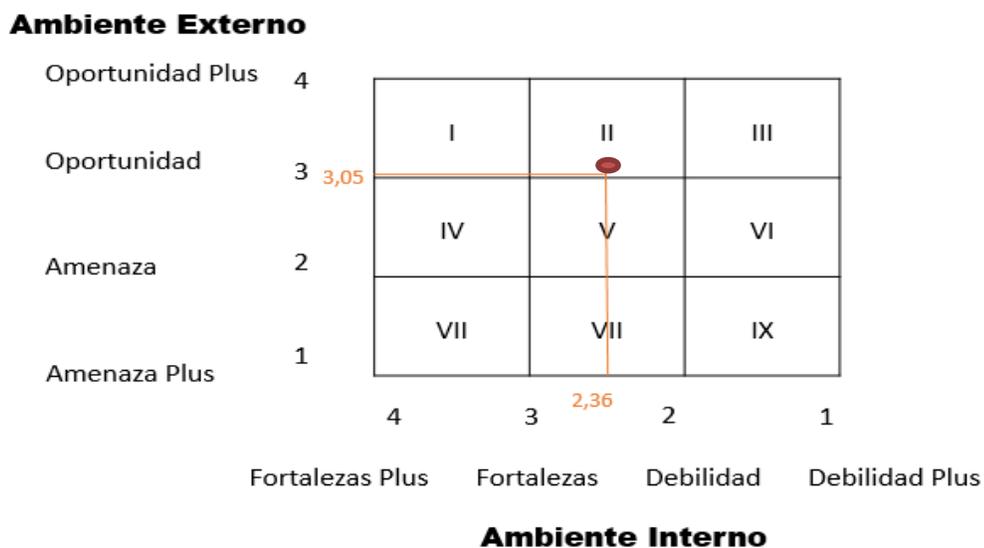
Fuente: elaborado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio



Al observar los resultados obtenidos de la matriz de evaluación interna en los ponderados se puede determinar que la calificación es de 3,05, la cual está muy por encima del promedio, lo cual indica una posición interna de fuerza que es importante en el Restaurante Augurio para mantener su compromiso de mejora continua apoyado de una planificación estratégica. También podemos ver que existen tres debilidades con valoración alta, las cuales se deben tener en cuenta para superarlas: no tiene una estructura organizacional, funcional y de posición, inexistencia de manuales y no tiene un manual para control de los inventarios.

La clave de la Matriz de Evaluación Externa, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.74 y el de las amenazas es 0.62, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización. Sin embargo se tiene que está por debajo de 2.5 el ponderado, el cual nos dice que se está desaprovechando las oportunidades existentes y no se minimiza los efectos negativos, puesto que no capitaliza las oportunidades evitando así las amenazas.

Ilustración 10.Matriz de Evaluación Interna – Externa.



Fuente: elaborado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio



Para obtener una visión global de la empresa se emplea el gráfico anterior que sirve para tomar decisiones estratégicas que indica que pasos seguir en el desarrollo de actividades de la empresa de acuerdo a la siguiente manera:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

Capítulo 4: Manual de procedimientos para el control de inventarios del Restaurante Augurio del Grupo Empresarial La Comarca S.A.S.

Este Manual de procedimientos permitirá conocer las tareas y responsabilidades para la administración de los inventarios en el Restaurante Augurio; el objetivo general consistió en diseñar un sistema de control de inventarios para el restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A.S. de la ciudad de Ibagué, que permita hacer uso eficiente de sus recursos, mejore la planificación y estandarización de sus procesos y permita definir las políticas de productos, procesos, procedimientos, formatos e indicadores de gestión; para lo cual se utilizaron diferentes herramientas para la recopilación de información necesaria para el levantamiento de los procedimientos tales como: entrevistas personales, reuniones con la gerencia y jefes de inventarios, recopilación de documentos e informes anteriores relacionados con el tema.

Es importante contar con un manual de procedimientos para el control de inventarios ya que este detalla las actividades y explica los procesos dentro de la organización lo que facilita que los empleados o trabajadores tengan conocimiento claro de sus funciones o actividades que deben realizar, lo que evita errores, duplicidad de tareas, además de orientar al personal nuevo antes de iniciar sus labores y facilita las capacitaciones de ellos.

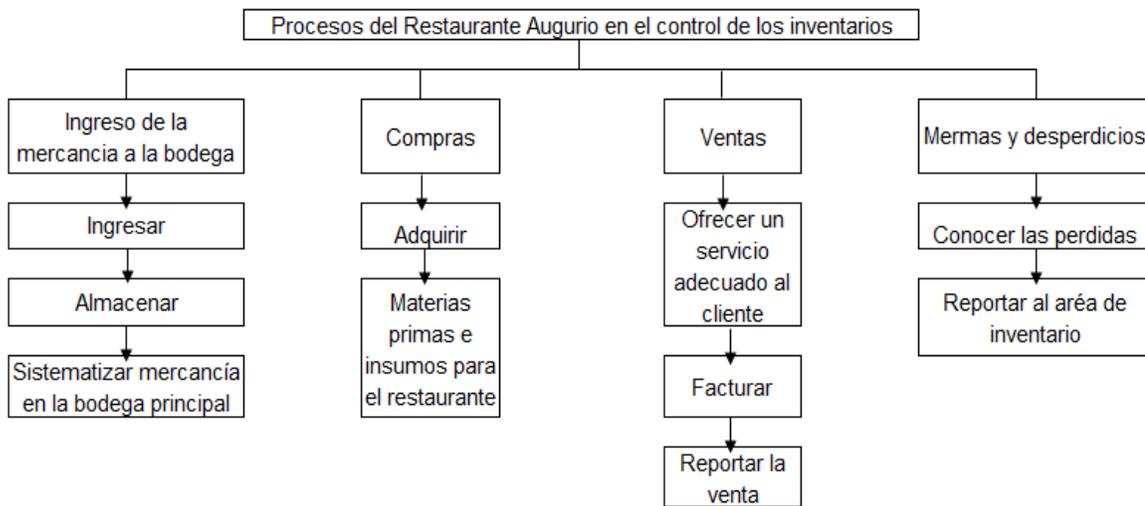
Para ello se diseñó un manual para uso exclusivo del Restaurante Augurio (Anexo 1: Manual de procedimientos para el control de inventarios en el Restaurante Augurio del grupo empresarial la Comarca S.A.S.) en donde actualmente el Restaurante Augurio tiene políticas para las etapas del inventario, el personal que interviene, el costeo del inventario, los faltantes del inventario y los métodos para el control de inventario, todas estas dirigidas por el Jefe de inventario donde busca un manejo adecuado de sus inventarios.

Para evitar una contaminación cruzada y tener un adecuado manejo, almacenamiento, refrigeración y congelamiento se tienen en cuenta las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, así como las de temperatura en base a normas colombianas adecuadas para los restaurantes, conservación de alimentos perecederos y no perecederos



establecidas por los entes de salud de acuerdo al tipo de producto e insumo que disponga el restaurante. Se tienen en cuenta el procedimiento para control de inventarios, recepción y almacenaje de la mercancía a la bodega, compras, ventas, mermas y desperdicios y limpieza general, lo anterior para que tener un aprendizaje claro de todos los procesos (ver ilustración 11) que lleva la organización y la eficiencia de los mismos para tener un control claro y maximizado en utilidades.

Ilustración 11. Procesos en el control de inventarios



Fuente: realizado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio

4.1. Objetivos

Objetivo general

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades de trabajo, evitar alteraciones arbitrarias y simplificar las responsabilidades por fallas o errores.

Objetivos específicos

- Mejorar la organización y operatividad del Restaurante Augurio
- Facilitar las actividades de los trabajadores del Restaurante Augurio mediante la lectura de este manual
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general



4.2. Alcance

Este Manual de procedimientos se llevará a cabo en el área operativa de la empresa, involucrando al personal en su totalidad, esto permitirá conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, además de contar con un manejo adecuado de los bienes, información efectiva, confiable y oportuna que permita tomar decisiones adecuadas en la empresa y pretende contar con un manual de procedimientos a la medida de la empresa que facilite la estandarización de las actividades de trabajo de los empleados. Lo anterior, siendo una guía que permite minimizar las pérdidas por desperdicio y por producto caducado, lo cual beneficiará económicamente a la Empresa al disminuir costos y al aprovechamiento de los recursos.

4.3. Responsables

- Jefes administrativos
- Administradores
- Personal de apoyo
- Todas las personas definidas en la estructura organizacional de la Empresa como los encargados de la administración de los inventarios.
- Personas nuevas que ingresen a este lugar a realizar labores de trabajo.

4.4. Normas colombianas

Los normas que se encuentran en este manual son del (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), 2017) (Resolución 2155 de 2012, Norma Técnica sectorial colombiana 007 “NTS-USNA 007”, Resolución 3929 de 2013) y otras fuentes que sirven como apoyo para conocer medidas y funciones que se deben llevar en el restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A, para la conservación, manejo y el proceso de los alimentos, los cuales se deben desarrollar en base a la ley colombiana.

4.5. Diagramas de flujo o flujogramas

Según (Raffino, 2020) el diagrama de flujo o también diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un



todo. La representación gráfica de estos procesos emplea una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado (ver tabla 4). Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara (Bermeo Méndez & Caldas Molina, 2014).

Tabla 4. Simbología para el manual de procedimientos

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" - "NO"		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno")
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Línea de Flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.

Fuente: según (Rodríguez C., 2016)

4.6. Procedimientos

En el desarrollo de este manual se tuvieron en cuenta los procedimientos específicos necesarios para una buena prestación de servicio y adecuado control de inventarios para el restaurante Augurio; éstos cuentan con descripción detallada y explicación del proceso que deben desarrollar para poder cumplir con la calidad y eficiencia en el lugar. Los procedimientos son:

- Procedimiento para el ingreso de la mercancía a la bodega (recepción y almacenaje): Este proceso permite dar un adecuado almacenamiento y sistematizar la mercancía en la bodega principal a la hora de recibir los bienes e insumos entre el proveedor y la entidad.



- Procedimiento de control de inventario: Llevar un proceso adecuado que permite identificar las existencias exactas en la bodega principal, cocina y bar y llevar un inventario controlado en todo momento.
- Procedimientos de compras: Este proceso busca desarrollar compras de calidad para obtener unos bienes y servicios adecuados hacia el cliente, además de abastecer el inventario en el momento que éste se necesite.
- Procedimientos de ventas: Este proceso busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes al momento de vender sus productos y tener una relación agradable del mismo y control de todo lo que se despacha en el lugar para saber cómo afecta el inventario en cada venta que se realiza.
- Procedimiento de mermas y desperdicios: En el proceso se busca reducir mermas de los diferentes productos e insumos y conocer el total de pérdidas y la manera en que se hace para poder tomar acciones que mejoren el aprovechamiento de estos recursos.
- Procedimiento de limpieza de productos: En este proceso se desarrolla unas condiciones de higiene para la planta física, mobiliario y buen equipamiento de útiles por la Empresa para poder ofrecer un servicio adecuado a sus clientes.

Capítulo 5: Propuesta de Implementación del manual de procedimientos para el control de inventarios

Después de realizar el manual de procedimientos para el restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A., se realizó una propuesta para su implementación en esta organización, en el cual se detalla los pasos a seguir y como se realizará la comunicación y entendimiento para cada empleado y funcionario de este lugar, teniendo en cuenta que éste será el documento guía para realizar las tareas diarias del restaurante en cuanto al manejo del control del inventario.

5.1. Definición de tiempo y periodo de implementación

La implementación del manual de procedimientos del Restaurante Augurio no requiere de un tiempo extenso; Lo anterior se debe a que los cambios que se deben desarrollar en el lugar consisten en una adaptación del mismo dentro de la organización por lo cual permite que los empleados y funcionarios puedan verificar diariamente las actividades mediante el seguimiento de los lineamientos e instrucciones que se han dictado anteriormente y mediante eso se puedan encontrar los errores o dificultades a tiempo para evitarlos, tomando medidas que permiten continuar un proceso satisfactorio.

Los cambios que puedan presentarse en el desarrollo de las funciones se pueden realizar de una manera sencilla puesto que no se requiere reubicar personal o adecuaciones complejas. Por otro lado, después de llevar un periodo aproximado de tres meses en la implementación del manual operativo en el restaurante se debe realizar una evaluación del mismo y esto se puede desarrollar mediante indicadores de productividad donde se relacionan los resultados actuales con los anteriores a antes de su aplicación.

Al momento de realizar la evaluación es fundamental aplicar la calidad administrativa, es decir, considerar dos puntos importantes que son el cumplimiento de los procedimientos en el inventario y el desempeño de los procesos.



5.2. Plan de ejecución

El plan de ejecución es el desarrollo al detalle de todas las tareas o actividades que se van a realizar con la implementación del manual de procedimiento operativos en el restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A., para esto es necesario en primer lugar realizar una reunión con el fin de presentar la propuesta del manual de procedimientos operativos, por esto las persona que deben participar son los directivos de la entidad (El Gerente, Jefe de ventas, Jefe de compras, Jefe de inventario y de talento humano, Auxiliar contable, Jefe Administrativo, Jefe del bar, entre otros) y las personas que realizaron el estudio.

Esta reunión se debe llevar acabo en las instalaciones del Restaurante Augurio y se debe realizar en la primera semana en la cual se empieza la ejecución. Después de terminada esta reunión y haber entendido el procedimiento que se debe desarrollar los cambios en los flujos de los procesos y las personas encargadas de realizar esta tarea son el jefe administrativo, jefe del bar, jefe de compra, jefe de venta y el jefe de inventario, quien los ejecutara en la segunda semana de aplicación.

A continuación, en la tercera semana se debe realizar una reunión general en las instalaciones del Restaurante Augurio para definir los indicadores de productividad y los valores máximos y mínimos de tolerancia en la cual se cuenta con la participación de los Jefes de los departamentos de este lugar (Anexo 2. Indicadores para la toma de decisiones), el gerente y los supervisores de cada etapa de procedimiento y en esta charla se debe contar con una presentación digital y una lluvia de ideas y en esta misma semana se realiza el siguiente paso donde se elige los indicadores de manera formal.

En la semana 4 se desarrolla la comunicación al personal del restaurante y a los directivos y este proceso está a cargo del jefe administrativo y jefe del bar que la realizará de forma visual y escrita y para finalizar en la semana 5 se realiza una última reunión para coordinar el programa de capacitación al personal.

5.3. Desarrollo de los medios para transmitir la información.

Con el objetivo de que el manual de procedimientos llegue a todos y cada uno de los miembros de la organización (tanto operarios como personal administrativo) se utilizara unos medios para transmitir la información pertinente. La información que se debe dar a



conocer debe ser por medios digitales y físicos para ser transmitida y esta tiene que ver directamente con el manual de procedimiento y por lo consiguiente debe ser clara, sencilla, directa y corta para ser comprendida, aceptada o cuestionada por todos los miembros de la organización.

Es importante para los empleados y funcionarios de esta organización, que cuando conozcan esta información se comprometan con aceptar los cambios y lo hagan parte de su trabajo y ayuden a aportar ideas y planes para que los objetivos propuestos se alcancen y sientan que deban trabajar para el mejoramiento continuo. En cualquier cambio del proceso es importante mantener informada a las personas y evitar inconvenientes durante el desarrollo de las actividades.

Con el propósito de difundir y dar a conocer los planes de una manera adecuada y oportuna se realiza los siguientes medios:

- **Mail interno:** En este medio se puede llegar a los directivos de la organización en donde se envía los informativos cortos y archivos que complementen el proceso de cada área de operación de la organización.
- **Cartelera:** Para el desarrollo de este se recomienda que sea una información corta y clara y que sea llamativa para la atención de los empleados y debe estar ubicada en un lugar donde solo tenga permiso los empleados de este lugar y sea concurrido por ellos y no obstruya el paso de leerla. (Anexo 3. Cartelera para empleados).
- **Presentación audiovisual:** En este medio se tiene una atención mayor por parte de las personas por eso debe ser corta, precisa, la presentación no sea aburrida y sobre todo informativa donde puede contener imágenes y tutoriales rápidos para los empleados y directivos de este lugar. (Anexo 4. Diapositiva del conocimiento del manual).
- **Impresión del manual:** Este medio se realiza para que cada departamento conozca cual fue el manual diseñado, además de poder conocer todo el ciclo y entender cómo funciona el nuevo sistema el cual pretende mejorar el control de los inventarios.
- **Charlas informativas:** Consiste en poder responder todas las dudas que presenten los miembros de la organización frente al nuevo plan de implementación.



5.4. Capacitaciones

Se debe hacer uso de capacitaciones con el personal para impulsar la educación del nuevo manual y autodesarrollo del mismo. Para esto la persona encargada de realizar esta actividad debe estar preparada y con criterio para entender, valorar y aplicar las medidas necesarias para que la implementación llegue a ser exitosa. Por otro lado estas capacitaciones se programan de acuerdo a las necesidades surgidas por los miembros de la organización y buscando el fortalecimiento de los procesos y los índices de productividad ya que esto evaluará el desempeño de la empresa.

A continuación, se muestra el plan de socialización para llevar a cabo la implementación del manual de procedimientos operativos en el restaurante Augurio del grupo empresarial La Comarca S.A., en el Anexo 5. Plan de ejecución.

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Actualmente esta compañía se encuentra experimentando un gran crecimiento, por lo que es necesario aumentar recursos, herramientas y cuidados para lograr un eficaz trabajo y relacionarlo con las nuevas ideas presentadas en el mundo hoy en día, por esto el desarrollo de la revisión bibliografía es actualizado y amplio puesto que da un informe más detallado sobre los resultados que se esperan obtener con las propuestas dirigidas al área de administrativa.

A través de la indagación de las bases teóricas y premisas que intervienen en los inventarios permite orientar el desarrollo de la investigación y proposición de soluciones, se comprende la importancia que tienen estos bienes para la empresa ya que representan la inversión mayoritaria del control de inventarios, de igual manera estos estudios previos muestran las problemáticas y riesgos económicos que causan el no tener un manejo adecuado asimismo las posibles soluciones efectivas que se pueden efectuar para controlar los inventarios.

En el diagnóstico que se desarrolló mediante el análisis de información suministrada y la utilización del método DOFA entre otras herramientas, nos permitió identificar las principales falencias que se presentaban en el control de inventario en el restaurante Augurio y entre las más preocupantes se encuentro: la inexistencia de un manual de procedimientos para la empresa, la inexistencia de documentos donde se registre la información organizacional de la empresa y el desperdicio presentado en los insumos por no tener un correcto control de los inventarios.

Por otro parte, el manual de procedimientos para el control de inventarios está orientado a los procedimientos de compra, ventas, control de inventario, cuidado de alimentos, mermas y desperdicios, permitirá estandarizar los procesos de las áreas estudiadas, evitará que el personal recurra con regularidad a otros para preguntar dudas en la forma de realizar sus funciones puesto que facilitará el adiestramiento del personal que labora dentro del departamento y los nuevos ingresos, al orientarlos para el desarrollo adecuado de sus funciones, evitando duplicidad de tareas, y errores al momento del desarrollo de sus funciones y facilitar en entendimiento al personal nuevo y corroborar las ideas donde la



finalidad es ayudar a disminuir el trabajo y permitir una especialización en las tareas. Por lo que es importante que la compañía autorice su implementación.

Al mismo tiempo, se elaboró un plan de implementación para establecer líneas de comunicación entre el personal y como resultado adoptar al manual como instrumento de trabajo.

6.2. Recomendaciones

Con el propósito de complementar la solución a la problemática presentada, se terminaron las siguientes recomendaciones en el trabajo de grado:

1. Para la mejora de este manual en algún momento, se necesita planificar el tiempo de investigar las características de cada uno de los procesos y actividades del restaurante, lo que la organización requiere y el sistema de control que desea, Se deben planificar las entrevistas y cuestionarios que se vayan a realizar a los empleados, así como la recolección de documentos que intervienen en los procedimientos del flujo de operaciones de la empresa.
2. Efectuar una constante capacitación al personal tanto administrativo como trabajadores del restaurante, ya que esto causara rentabilidad en el futuro, mejoras en el conocimiento de las funciones reales de trabajo, mejores relaciones con jefes y demás personas, además agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
3. Considerar la revisión de otras variables que influyen en la percepción desfavorable de la calidad del servicio que la compañía presta, como atención en los servicios de facturación, venta y cobranzas.
4. Se debe revisar y actualizar periódicamente el sistema en función de las necesidades de la empresa y los cambios futuros que ayudan a crear la ventaja competitiva a la empresa.



5. Se recomienda mejorar en la organización de la empresa y definir sus principios corporativos, misión, visión y todo lo conveniente en la parte organización de la empresa.

6. Se debería realizar una aplicación de software donde facilite el ingreso de la información requerida a los administradores y que permita ser revisada por el encargado de inventarios de la empresa y de igual manera permita optimizar el tiempo.

Referencias bibliográficas

Abades Triana. (2016). *Los restaurantes, su origen e historia*. Obtenido de <https://abadestriana.com/los-restaurantes-su-origen-e-historia/>

Acosta Patiño, J. F., & Pedraza Moreno, L. (2019). Propuesta de un modelo de planeación y control de inventarios de materias primas e insumos para el restaurante de Regio de Ibagué Tolima. (*Tesis pregrado en ingeniería Industrial*). Ibagué, Tolima, Colombia: Universidad de Ibagué. Obtenido de <https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/handle/20.500.12313/844>

Arreaga Cotrina, D. C., & Ramírez Muñoz, D. K. (Octubre de 2011). Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo de Inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1673/25/UPS-GT000217.pdf>

Bermeo Méndez, V. P., & Caldas Molina, C. A. (2014). *Manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Carbajal, D., & Rolando, D. (2014). Propuesta de un sistema de inventarios para mejorar la rentabilidad de la empresa d'pulpa café (Trabajo de Grado). Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/propuesta-un-sistema-inventarios-para-mejorar-la-rentabilidad-la-empresa-dpulpa-caf%C3%A9-2014/>

Causado Rodriguez, E. (2015). Modelo de inventarios para control económico de pedidos en empresa comercializadora de alimentos. 14. (U. d. medellin, Ed.) 163-177. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/inventory-control-model-economic-order-food-marketer/>

Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2011). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros* (Decimotercera ed.). México, D.F.: McGrawHill Education.

ClasificaciónDe. (12 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>

Corponet. (21 de Octubre de 2014). (J. Castro, Ed.) Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>

Corro Amador, G. (4 de Diciembre de 2008). Percepciones y preferencias de estudiantes universitarios de Puebla hacia la comida fusión. Puebla, México.

Cursos Gastronomía. (12 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurante/>

Duhát Kizatus , M. (2007). Diseño de un Manual de Procedimiento Administrativo.

Editorial Ecoprensa, S.A. . (2019). Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/fifo>

Espinoza, O. (2011). *La administración eficiente de los inventarios*. Madrid, España: La ensanada .

García Flores, R., & Maza Cruzalegu, J. (2016). Desarrollo de un sistema de control de inventarios y su incidencia en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias, en el restaurant el paisa.(Tesis de Grado). Trujillo, Peru: Universidad privada del norte. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/facultada-negocios/>

Gestión Empresarial. (s.f.). Obtenido de http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html

GestioPolis. (19 de agosto de 2002). *Experto*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valoracion/>

Gómez López, M., Ruíz Cabrera, L., Noriega Loredo, R. S., & Jiménez García, P. (2015). Investigación aplicada de control de inventarios. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1-26.

Gómez, G. (2007). Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>

Hernández, G. (6 de Noviembre de 2016). *Aprendiendo calidad y ADR*. Obtenido de https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/?fbclid=IwAR0Fdde8rHsfHP45ZYUlbk_TwSpr-A5t964-QRpsavZcgCy389AeyAdyLpc

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). (2017). *Orientación técnica para verificación de temperaturas de conservación de alimentos y bebida en establecimientos competencia de las entidades territoriales de salud*. Bogotá, D.C. : Circular Externa DAB 400-1395-17.

Martínez Polo, L. (10 de Enero de 2019). Premios y tendencias en la gastronomía en el 2018. *El Tiempo*.

Morales Escalante, L. C., & Torres Villanueva, M. A. (2015). Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo Coso I para la empresa service Lunch en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil , Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana

Ecuador. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/dise%C3%B1o-un-sistema-control-interno-inventario-basado-en-el-modelo-coso-i-para-la-empresa-service-lunc/>

Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones: enfoque de administración de procesos de negocios*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. .

Nahmias, S. (2009). *Análisis de la producción y las operaciones* (Sexta ed.). Editores F.T.S.A. de C.V.: México, D.F.

Pérez Gutiérrez, J., & Lanza González, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. (201). Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Pérez Hualtibamba, M. M., & Wong Aitken, H. G. (2018). GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA SOHO COLOR SALÓN & SPA EN TRUJILLO. XV(27). Peru: Universidad El Bosque. Obtenido de <file:///C:/Users/MARIA/AppData/Local/Mendeley%20Ltd./Mendeley%20Desktop/Downloaded/P%C3%A9rez,%20Wong%20-%202018%20-%20Gesti%C3%B3n%20de%20inventarios%20en%20la%20empresa%20Soho%20Color%20Sal%C3%B3n%20&%20Spa%20en%20Trujillo,%202018.html>

Procolombia. (17 de Octubre de 2017). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento>

Raffino, M. (12 de febrero de 2020). Para: Conceptos.de. Argentina. Obtenido de <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>

Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones* (Novena ed.). México, D.F.: Pearson Educación .

Revista Dinero. (15 de 2 de 2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: Misión, visión y propósito estratégico*. España: Universidad de Deusto.

Rodríguez C., R. D. (2016). Manual de procedimientos, elaboración del presupuesto. Guayana: Universidad Nacional experimental politécnica "Antonio Jose de Sucre".

Ruiz Andrade, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol CIA LTDA*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sallenave, J. P. (2014). *La gerencia Interel*. México D.F.: Grupo editorial Norma.

Schroeder, R. G., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos* (Quinta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Educación.

Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimiento como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

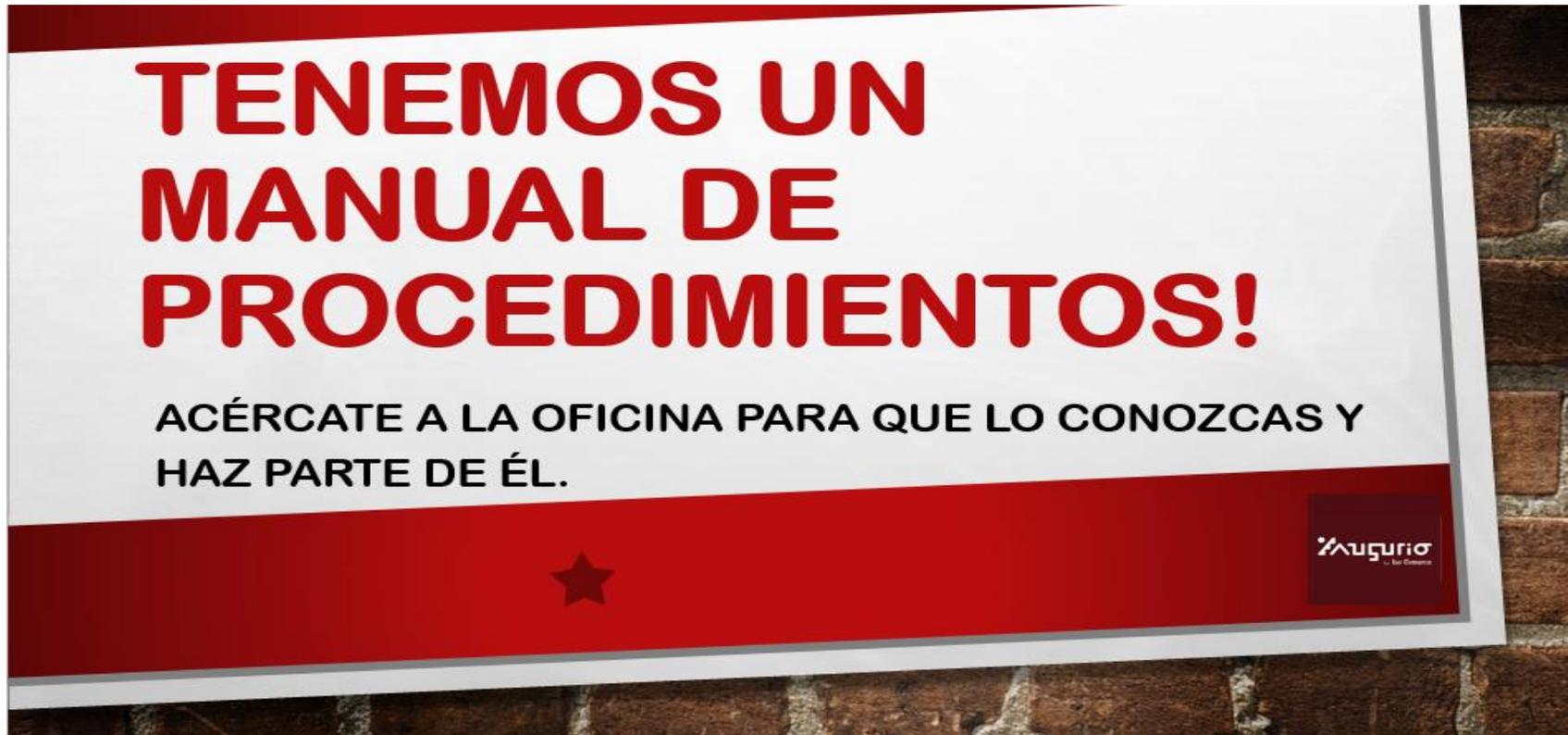
Wild, T. (2002). *Best Practice in Inventory Management* (Segunda Edición ed.). Butterworth-Heinemann.

Anexos

- **Anexo 1.** Anexo 1: Manual de procedimientos para el control de inventarios en el Restaurante Augurio del grupo empresarial la Comarca S.A.S.
- **Anexo 2.** Indicadores para la toma de decisiones
- **Anexo 3.** Cartelera para empleados
- **Anexo 4.** Diapositiva del conocimiento del manual
- **Anexo 5.** Plan de ejecución

ANEXO 3

Cartelera para empleados del restaurante Augurio



Fuente: Realizado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio

ANEXO 5: Plan de ejecución del manual de procedimientos operativo del restaurante Augurio

Fuente: Realizado por María José Sánchez y María Alejandra Rubio

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIAL	LUGAR	FECHA	COSTO ESTIMADO
Reunión inicial	El Gerente	Manual de procedimientos operativos para el restaurante Augurio impreso a borrador	Instalaciones del restaurante Augurio.	Primera Semana del estudio.	\$80.000 más refrigerio
Cambios en la ejecución del proyecto.	Jefes de los departamentos	Modificación al manual donde se debe volver a imprimir uno con mejor presentación.	Instalaciones del restaurante Augurio.	Segunda Semana del estudio.	\$120.000 más refrigerio
Definición de índices para la interpretación de resultados.	El Gerente	Presentación digital	Instalaciones del restaurante Augurio.	Tercera semana del estudio	Refrigerio para los asistente
Indicadores de manera formal	El Gerente	Informe escrito	Instalaciones del restaurante Augurio.	Tercera semana del estudio	\$20.000
Charla informativa	Jefes de los departamentos	Cartela impresa, presentación audiovisual e informe impreso	Instalaciones del restaurante Augurio.	Cuarta semana	Refrigerio
Charla informativa	Jefes de los departamentos	Cartela impresa, presentación audiovisual e informe impreso	Instalaciones del restaurante Augurio.	Sexta semana	Refrigerio
Charla Informativa	Jefes de los departamentos	Cartela impresa, presentación audiovisual e informe impreso	Instalaciones del restaurante Augurio.	Novena Semana	Refrigerio
Reunión de resultados	El Gerente	Modificación del manual donde se imprime el resultado final y modificación a diapositivas y cartelera	Instalaciones del restaurante Augurio.	Doceava semana	\$140.000 más refrigerio
Charla informativa	Jefes de los departamentos	Cartela impresa, presentación audiovisual e informe impreso	Instalaciones del restaurante Augurio.	Doceava Semana	Refrigerio
Charla informativa	El Gerente	Presentación audiovisual	Instalaciones del restaurante Augurio.	Treceava Semana	Refrigerio