

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DEL CONTROL DE INSUMOS PARA EL DISEÑO DE
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA CADENA DE RESTAURANTES
RICO SABOR EN EL PERIODO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

MILAGRITOS ATENEA SERQUEN COAGUILA

ASESOR

HERNÁN ROBERTO CHE LEÓN POLETTY

<https://orcid.org/0000-0001-8832-0436>

Chiclayo, 2020

**EVALUACIÓN DEL CONTROL DE INSUMOS PARA EL
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LA CADENA
DE RESTAURANTES RICO SABOR EN EL PERIODO 2019**

PRESENTADA POR:

MILAGRITOS ATENEA SERQUEN COAGUILA

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Leoncio Oliva Pasapera
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Díaz
SECRETARIO

Hernán Roberto Che León Poletty
ASESOR

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a Dios por las múltiples bendiciones que me ha otorgado a lo largo de mi vida y por darme las fuerzas necesarias para poder cumplir este objetivo profesional, a mis padres por el apoyo incondicional que me brindan desde siempre, por sus consejos enseñanzas y amor; a mis hermanos, quienes con sus ocurrencias dan alegría a mi día a día.

Agradecimientos

A mis padres, por el apoyo moral y económico que me brindaron durante todo el proceso de realización de la presente tesis y a mi asesor, el doctor Hernán Roberto Che León Poletty por el tiempo compartido, asimismo por las orientaciones y sugerencias dadas para poder perfeccionarla.

Índice

Resumen	8
Abstract	9
I. Introducción	10
II. Marco teórico.....	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teórico científicas	16
III. Materiales y métodos	27
3.1 Tipo y nivel de investigación	27
3.2 Diseño de investigación.....	27
3.3 Población, muestra y muestreo	28
3.4 Criterios de selección.....	28
3.5 Operacionalización de variables.....	29
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	29
3.7 Procedimientos	30
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	30
3.9 Matriz de consistencia.....	31
3.10 Consideraciones éticas	32
IV. Resultados y discusión.....	33
4.1 Resultados	33
4.2 Discusión.....	57
V. Conclusiones	59
VI. Recomendaciones	60
VII. Referencias bibliográficas.....	61
VIII. Actividades y previsión de recursos.....	63
8.1 Cronograma de actividades	63
8.2 Presupuesto y financiamiento	65
IX. Anexos.....	66

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	29
Tabla 2. Matriz de consistencia	31
Tabla 3. Deficiencias en el abastecimiento, almacenamiento y despacho de existencias.....	43
Tabla 4. Rotación de inventario aplicado a la cadena de restaurantes Rico Sabor.....	44
Tabla 5. Cobertura de stock aplicado a la cadena de restaurantes Rico Sabor.....	45
Tabla 6. Calidad del pedido generado en la cadena de restaurantes Rico Sabor.....	46
Tabla 7. Caracterización inicial del procedimiento del pedido	47
Tabla 8. Diseño de los procedimientos propuestos	48
Tabla 9. Porcentaje de merma por producto	50
Tabla 10. Caracterización de la eficiencia en proveedores	51
Tabla 11. Caracterización inicial del procedimiento del pedido	52
Tabla 12. Determinación de políticas de control y gestión de insumos.....	54
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	63
Tabla 14. Bienes	65
Tabla 15. Servicios	65

Lista de figuras

Figura 1. Principales insumos	35
Figura 2. Organigrama.....	36
Figura 3. Flujoograma	39

Resumen

En la presente tesis se buscó investigar los principales aspectos que intervienen en el control de insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019. El objetivo principal fue diseñar estrategias de gestión en el mencionado negocio para optimizar su control de insumos. Como objetivos secundarios se tuvo describir aspectos generales del negocio, asimismo, sus procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de insumos, analizar sus indicadores de gestión y diseñar un modelo de control para los mismos. Para ello, se utilizaron técnicas como la observación y la encuesta y como instrumentos la ficha de observación, la entrevista y el análisis documental. Como resultados se obtuvo una serie de deficiencias en cuanto al control y gestión de los insumos de Rico Sabor. Para subsanarlas, se propuso el diseño de un modelo de control de insumos; así como una serie de políticas, procedimientos relacionados con este fin y criterios para una óptima selección de proveedores.

Palabras clave: Estrategias, gestión, insumos, control

Abstract

In this thesis, we sought to investigate the main aspects involved in the control of supplies for the Rico Sabor restaurant chain in the 2019 period. The main objective was to design management strategies in the aforementioned business to optimize its control of supplies. As secondary objectives, it was necessary to describe general aspects of the business, as well as its supply, storage and dispatch processes, analyze its management indicators and design a control model for them. For this, techniques such as observation and survey were used and as instruments the observation sheet, the interview and the documentary analysis. As a result, a series of deficiencies were obtained regarding the control and management of Rico Sabor's inputs. To correct them, the design of an input control model was proposed; as well as a series of policies, procedures related to this end and criteria for an optimal selection of suppliers.

Keywords: Strategies, management, supplies, control

I. Introducción

En la última década y a través de factores como la globalización, los avances tecnológicos y el crecimiento económico; ha ido en aumento el número de empresas (ya sean estas transnacionales, grandes o PYMES) dedicadas al sector gastronómico en todo el mundo. Sin embargo, uno de los principales aspectos que las diferencian es que las grandes empresas que tienen ya un nombre ganado en el mercado cuentan con sistemas de control en sus insumos correctamente estructurados, los cuales les permiten gestionarlos eficientemente, contribuyendo así a lograr los objetivos de la organización.

Para tal fin, es preciso también el establecimiento de procedimientos, políticas y estrategias de gestión de insumos en una empresa. Esto le facilitará no solo una mejor administración de los mismos sino también la expansión a través de sucursales. Respecto a ello, Santos, Araújo y Vasconcelos (2012) indican que estas son creadas con el fin de posicionar el nombre de una empresa en el mercado e incrementar su rentabilidad. No obstante, es un desafío el extender las políticas de control y gestión de insumos a cada una de ellas y adecuarlas al contexto en el que se desarrollen.

Por otro lado, en el caso peruano y según cifras del INEI (2019), la actividad económica de los restaurantes para diciembre del 2019 acumuló un crecimiento consecutivo de 33 meses; creciendo en 4.6% respecto al mismo periodo en el año 2018. Esto hace indicar que el rubro de la alimentación en nuestro país se ha vuelto muy dinámico y rentable, siendo una dificultad el hecho de que la mayoría de pequeños y medianos restaurantes son negocios familiares y están administrados por personas que no poseen los conocimientos adecuados para conducirlos. Para la buena acogida de este tipo de restaurantes es importante que estén dirigidos por una persona que cuente con los conocimientos técnicos necesarios para formular políticas de control y gestión de insumos. El hecho de no tomar en cuenta este aspecto conlleva a no darle la debida importancia a la planificación y al desarrollo de los procesos logísticos del negocio, los cuales son llevados de forma empírica sin la supervisión que éstos demandan. Asimismo, también son latentes las debilidades en cuanto al manejo de los insumos de un restaurante, lo que trae como consecuencia el no aprovecharlos en su totalidad.

En el plano local, la ciudad de Chiclayo cuenta ya con un número considerable de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la venta de comida de todo tipo, sobresaliendo las que ofrecen platos de la serranía o amazonía peruana. Es por ello que estos negocios deben crear estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia (Gestión, 2018).

Restaurante Rico Sabor es un negocio que está dirigido principalmente a la venta de platos típicos de la provincia cajamarquina de Chota. Inauguró su primer local en 2010 y actualmente goza ya de un posicionamiento y reconocimiento en el comensal chiclayano. No obstante, presenta algunas falencias en cuanto al control y a la gestión de sus insumos; tales como contratiempos con la entrega de los productos, mala designación de responsabilidades y falta de una política de compras establecida. Ante esta situación surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿evaluar el control de insumos permitirá diseñar estrategias de gestión en el Restaurante Rico Sabor?

Mantilla (2013) define el control de insumos como el conjunto de procesos que participan en la obtención y almacenamiento de los insumos o suministros de una empresa, de manera que se minimicen tanto tiempo como costo relacionados con ese manejo. Asimismo, Vidal (2010) define estrategias de gestión como la forma de llevar a cabo diligencias, trámites u acciones relacionadas con la dirección de una organización.

Se consideró como objetivo principal de la investigación el evaluar el control de insumos para diseñar estrategias de gestión en la cadena restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019 y como secundarios: describir aspectos generales de la cadena de restaurantes; asimismo, sus procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de insumos, analizar los resultados de los indicadores de gestión de insumos aplicados en el periodo indicado y diseñar un modelo de control para la gestión de los mismos.

Los principales hallazgos fueron la identificación de cuatro fases dentro de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los pedidos; asimismo, una serie de deficiencias relacionadas con dichas fases. De igual manera, los resultados de los indicadores de gestión de insumos reflejaron la necesidad de mejorar la gestión y el control de los mismos. Para lograrlo, se propusieron una serie de procedimientos, políticas y criterios para seleccionar a los proveedores, así como el diseño de un modelo de control de insumos enfocados a ese fin. El primer capítulo de la presente tesis consiste en una introducción a la situación problemática en la que se desarrolla, el segundo capítulo está compuesto por el marco teórico; el cual incluye los antecedentes y las bases teóricas en las que se sustenta la investigación. El tercer capítulo presenta los materiales y métodos de la tesis, en él se describen el diseño, nivel y tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon. El cuarto capítulo expone los resultados de los objetivos específicos, con su respectiva discusión. El quinto capítulo se refiere a las conclusiones, el sexto presenta las recomendaciones a la empresa objeto de estudio; el séptimo capítulo está compuesto por las referencias y el octavo, por los anexos empleados.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

A nivel internacional, **Escobar (2019)** desarrolló su tesis de pregrado en la Universidad de Ibagué (Colombia) tomando como objetivo general plantear y aplicar un modelo que permita gestionar y controlar eficientemente el flujo de compra de elementos básicos e insumos para la empresa Parmalat localizada en Chía; la cual se desempeña en el rubro de los productos lácteos. La investigación fue de tipo descriptiva y analítica pues se plasmaron los aspectos más importantes de la forma en la que se adquiría y controlaba los insumos y materia prima en esa empresa al mismo tiempo que se analizaba dicha información para ser tomada en cuenta en la aplicación del mencionado modelo. Para este fin se tomó como técnicas la observación y el análisis documental, llegando a la principal conclusión de que en todo negocio sea cual sea el rubro es de suma importancia tener una estrategia de planificación previo a realizar el proceso de compras para así prevenir incumplimientos en su proceso productivo. Su contribución a la presente investigación es que demuestra la importancia de un buen manejo de inventarios para hacer más eficiente la producción y aumentar las utilidades de la entidad.

Otra tesis internacional es la de **Hinojosa (2015)** quien desarrolló su tesis de pregrado en la Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador) la cual consistió en implementar una táctica de gestión para poder administrar insumos médicos en la clínica Vida Sana. En ella, planteó como objetivo general el dictaminar medidas para poder registrar y controlar los medicamentos e insumos médicos mediante la utilización de un sistema de software contable (CIAD) con el fin de estandarizar todas las actividades relacionadas con insumos y desarrolladas en la clínica. La tesis en cuestión fue descriptiva, exploratoria y explicativa, teniendo como técnicas de investigación la entrevista tanto al gerente como al contador y la encuesta a los proveedores y a los técnicos de enfermería, técnicas mediante las cuales se pudo obtener información acerca de cómo se venían gestionando los mencionados insumos médicos, detectando así debilidades en cuanto a su manejo. La principal conclusión a la que se llegó fue que el aplicar el software contable CIAD hizo que mejore enormemente la gestión de insumos, permitiendo registrar de forma precisa el ingreso y salida de fármacos, actualizar el valor de los aparatos médicos, calculando su depreciación. Todos esos factores conllevan a elevar productividad, utilidades y la calidad de servicio brindada a los pacientes de la clínica.

A nivel nacional, **Vásquez (2015)** desarrolló su tesis de maestría en la Pontificia Universidad Católica del Perú en la cual realizó un análisis, un diagnóstico y una propuesta para optimizar la administración de insumos y almacenes en una entidad del sector gráfico. Consideró como objetivos elaborar una diagnosis acerca de la cadena de suministros de la organización, describir las oportunidades de mejora que fueron encontradas a través del diagnóstico previo y analizar qué tipo de soluciones serían las más adecuadas para maximizar sus ventajas competitivas en la logística de la entidad frente a sus competidores. Una de las más importantes conclusiones a las que se llegó fue que se logró demostrar que al usar métodos cuantitativos para pronosticar los consumos de materia prima se logra disminuir el margen de error que está presente al hacer estimaciones empíricas, como las que se realizaban antes del desarrollo de la tesis. Otro aspecto que logró demostrarse fue que los racks selectivos ahorran horas hombre y con ello, tiempo al momento de seleccionar y despachar los productos; reflejándose en un aumento de productividad. Así, su contribución a esta tesis es dejar clara la importancia de mantener un correcto flujo de insumos, ya que no solo genera un mejor orden y organización, sino que también ahorra costos de almacenamiento.

Otra tesis a nivel nacional es la realizada por **Castañeda y Díaz (2016)** quienes desarrollaron su tesis de pregrado en la Universidad Privada del Norte sugiriendo una estrategia para perfeccionar el proceso de compras y maximizar la productividad en la agroindustrial Casa Grande SA. Se consideró como objetivo general hacer una evaluación del flujo de compras y mediante ella sugerir alternativas que permitan perfeccionar y optimizar la eficacia y eficiencia de ese proceso. El tipo de investigación usada fue aplicada pre experimental. Entre las conclusiones más importantes de ese estudio fueron halladas a través del diagrama de Ishikawa y el de Pareto, las cuales señalaron que cerca del 80% de los motivos por los cuales disminuye la rentabilidad y productividad de la entidad se encuentran dentro de su proceso logístico. Entre las principales causas identificaron el hecho de que era muy frecuente la falta de repuestos, así como de materia prima para la producción, demasiados niveles para que una compra sea aprobada, entre otros. Lo más significativo que esta investigación aporta a ésta es la importancia de tener claras y definidas las causas de atraso en una empresa, ya que de esta manera se pueden planificar propuestas específicas que integren las áreas en las que el diagnóstico previo haya identificado debilidades.

A nivel local, **Burgos y Vera (2017)**, quienes desarrollaron su tesis de pregrado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo plantearon como objetivo general el evaluar la forma en cómo se gestionaban a la fecha las mercaderías de la entidad comercial Norcentro SAC, ubicada en la ciudad de Jaén para poder hallar el impacto que tenía en su rentabilidad y del mismo modo proponer una estrategia que permita maximizar los resultados de la empresa. La metodología de investigación empleada fue la empírico-teórica, que permitió facilitar el análisis detallado de las falencias encontradas en la organización. Las principales conclusiones a las que llegaron fueron que el negocio presentaba baja rotación de sus mercaderías (vehículos motorizados) debido a las compras en exceso que se realizaban sin considerar la demanda, asimismo que los vehículos motorizados que se adquirían eran precisamente de unos modelos que tenían poca demanda en el mercado. El aporte más significativo para la presente investigación es la importancia de la planificación tomando en cuenta la demanda en el mercado para que pueda ser posible una buena gestión de compra, evitando de esta manera costos excesivos y baja rotación de la mercadería.

En la tesis local de pregrado realizada por **Ramírez (2018)** en la Universidad César Vallejo tuvo como tema la gestión administrativa y su repercusión en la forma de controlar el inventario de la entidad Jesucristo Cautivo SRL, la cual está ubicada en la provincia de San Ignacio y se desarrolla en el rubro ferretero. El autor tomó como objetivo general precisar la influencia que tiene un buen control administrativo en la mercadería de la mencionada empresa. Para ello, se empleó un tipo de investigación descriptiva y correlacional para obtener datos de la empresa y establecer el grado de influencia entre sus variables, teniendo un diseño cuantitativo no experimental. Por medio de técnicas de investigación tales como entrevistas con el gerente y la observación directa a la empresa se concluyó que los inventarios de la entidad carecen de buena gestión ya que, al no registrarse los datos oportunos de cada venta, se hacía imposible hallar la rotación exacta dentro de los almacenes. Otra de las conclusiones más importantes a las que se llegó fue el hecho de que los dos encargados de almacén eran designados por el dueño de la empresa, miembros de su familia y carecían de los conocimientos técnicos necesarios para darle un buen cuidado a la mercadería a su cargo. Asimismo, otro factor que impedía tener información precisa del área de almacén era la carencia de políticas procedimentales para el correcto cuidado de la mercadería, así como la de un manual de organización y funciones.

Dado que el escenario mundial del actual año 2020 se ha visto afectado en todos sus aspectos por el Covid-19, el Perú no es ajeno a esta coyuntura y desde que empezó la pandemia, viene aplicando una serie de medidas tanto políticas como sociales y económicas para hacerle frente a esta situación. Tomando en cuenta que la presente tesis está focalizada en una empresa que forma parte de las medianas y pequeñas empresas formales en el país y siendo precisamente éste uno de los sectores más afectados por la pandemia, es preciso recalcar las presentes fuentes de informativas:

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**CEPAL, 2020**) en su primer informe respecto a las repercusiones económicas y sociales respecto a la pandemia del Covid-19 señala que los estados de cada país deben asumir y diseñar estrategias de planificación que en primera instancia permitan sostener y luego incentivar la oferta y la demanda. Indica también como acciones comunes de los países afectados por el virus la cuarentena, el autoaislamiento y el distanciamiento social. Es precisamente esta última medida la que más afecta a nivel económico dado que implica la suspensión de las labores productivas internas de un país; que en el caso peruano son desarrolladas en más del 90% por las mypes; la cual disminuye las jornadas laborales, los salarios y ocasiona reducción en la demanda de bienes y servicios. El aporte a la presente tesis es la importancia que debe darle una empresa al manejar estrategias de gestión oportunas para mejorar sus procesos sin paralizar por completo sus actividades.

El diario económico **Gestión (2020)** sostiene que, si bien es cierto, el brote del Covid-19 no estaba previsto, no es este un motivo contundente para el cierre de una empresa. Por el contrario, afirma que las entidades deben buscar alternativas que le permitan adecuarse a esta situación, fomentando acciones integrales que les permitan salir airosos de este difícil momento. Por lo tanto, se sugiere no subestimar las competencias digitales de una empresa, ya que esto favorecerá la eficacia y eficiencia en sus operaciones durante estos meses. Asimismo, se señalan como las acciones básicas a tomar por una empresa las siguientes: asegurar la continuidad en las operaciones de la organización, anticiparse a las innovaciones y avances tecnológicos, mediante el diseño y la implementación de plataformas virtuales que faciliten las transacciones con el cliente y promocionar el trabajo remoto como una forma de reducir costos. El aporte que más resaltante a la presente tesis es la importancia que debe darse a la creación de una sinergia dentro de cualquier empresa, que estimule su crecimiento y resiliencia.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Control de insumos

2.2.1.1 Tipos

Robbins y Coulter (2003) diferencian tres tipos de control de insumos, los cuales son:

Control preventivo

Advierte los probables contratiempos antes de que éstos se hagan latentes; es decir, se lleva a cabo antes de la ejecución de la actividad. Los controles previos están enfocados en desarrollar las acciones administrativas pertinentes y oportunas precisamente para evitar el surgimiento del algún problema. Como ejemplos de este tipo de monitoreo se pueden tomar los siguientes: cuando se contratan los trabajadores necesarios y suficientes para llevar a cabo una obra de construcción civil, de manera que se eviten potenciales demoras o contratiempos; asimismo, cuando en las empresas se implanta una cultura de buena comunicación y coordinación entre todos los departamentos, de esta forma cada uno de ellos tiene claro sus responsabilidades y los resultados que debe obtener.

Control concurrente

Se lleva a cabo mientras se están ejecutando las actividades productivas u operativas de la empresa. En este escenario, la gerencia junto al departamento administrativo toma acciones para corregir las falencias o debilidades que se están presentando antes que se vuelvan demasiado costosas, irreversibles y/o irreparables. El método más usual de control concurrente es la inspección directa, mediante la cual, el administrador puede fiscalizar el trabajo que vienen realizando el personal que tiene a cargo y de ser necesario, corregir las contingencias a medida que se vayan presentando. El objetivo de este tipo de control es que el tiempo que transcurra entre el desarrollo de las actividades y las correcciones de las debilidades sea el mínimo posible. Se puede poner como ejemplo de este tipo de monitoreo la programación que tienen la mayoría de computadoras actuales, las cuales dotan al usuario que las opera de un reparo inmediato en caso haya incurrido en algún error. Si se ingresa una orden errónea, los controles concurrentes del computador la denegarán.

Control posterior

Se basa en las acciones de respuesta que da la administración de la empresa una vez ocurridas las acciones operativas que dieron lugar a alguna debilidad. El principal inconveniente es que en el momento en que el administrador ya cuenta con la información

que requiere, el daño provocado por la potencial debilidad ya está latente y consumado. No obstante, en no pocos casos el control posterior es el único disponible y/o factible. Presenta dos notorias diferencias respecto al control previo y al recurrente: la primera radica en que la retroalimentación brinda al administrador datos relevantes y útiles acerca de la eficacia y eficiencia de la planeación. Si la mencionada retroalimentación refleja poca o nula diferencia entre el estándar y el real desempeño, indudablemente es un indicador de una buena planeación. Por el contrario, si es mucha la desviación, el administrador puede optar por emplear estos datos para hacer más eficiente la planeación. La segunda diferencia respecto a los controles previos y concurrentes radica en que el posterior sí es capaz de elevar la motivación del trabajador ya que se le puede proporcionar información acerca de su desempeño.

2.2.1.2 Beneficios

Laveriano (2010) señala como los beneficios de un buen control de insumos los siguientes:

- * Permite optimizar la calidad del servicio ofrecida al cliente, al mismo tiempo que disminuyen las pérdidas de venta por falta de stock, generando lealtad hacia la organización.
- * Favorece el flujo del dinero dentro de la empresa, pues al adquirir su mercadería de forma más eficiente, ésta rota con mayor velocidad, generando mayor productividad.
- * Al identificar las estaciones y/o temporadas en las que adquirir un producto va a significar pagar por él un costo menor, facilitará un mejor planeamiento.
- * Descubrir cuáles son los productos y/o insumos que tiene menor rotación para así elaborar técnicas que aceleren su inserción al mercado, reconociendo al mismo tiempo tanto mermas como desmedros.
- * Minimizar los costos de flete y transporte de la mercadería, para hacer más eficiente la planeación y reducir los contratiempos en las compras.
- * Garantizar la buena calidad de los productos al tenerlos registrados, clasificados y resguardados.
- * Al tener bien organizados los inventarios, se libera el espacio en el almacén, lo que se refleja en mayor utilidad por metro.
- * Hace más eficiente el monitoreo de entradas, salidas y ubicación del inventario, de forma que el manejo y administración del almacén sea un proceso más automatizado.

2.2.1.3 Evaluación

Gómez (2003) indica que existen varias maneras en las que un auditor puede obtener información referente al manejo del control interno en una empresa, entre las principales están la indagación, la revisión de los documentos financieros de la empresa y su manual de procedimientos y políticas internas, además de entrevistas con los gerentes de áreas específicas de la entidad. De igual manera, debe poner atención a las medidas de control interno que ya se estén aplicando para así definir las pruebas de auditoría más convenientes. Los métodos más comunes para corroborar que se haya realizado la mencionada evaluación son:

2.2.1.3.1 Sistema descriptivo

Consiste en exponer, con el mayor detalle posible, las atribuciones del sistema que se está analizando. De exponen, formularios, registros documentarios, los trabajadores y las áreas que conforman la entidad. La desventaja principal de este sistema es la falta de claridad al momento de expresar concisa y sintéticamente los datos, lo cual provoca que se obvien carencias relativas al control interno.

2.2.1.3.2 Diagramas de flujo

De Pablos (2006) indica que los también llamados flujogramas, sirven como organizadores gráficos de la relación existente entre los procedimientos contables y administrativos, definiendo los documentos clave a emplearse, de qué servicios provienen y los encargados de llevarlos a cabo. Ayuda a plasmar la información empezando por una fuente de entrada, siguiendo una serie de procesos hasta alguna fuente de salida y/o informe a la gerencia.

2.2.1.3.3 Cuestionarios

Manco (2014) afirma que este método consiste en aplicar una encuesta con cuestionamientos referidos a aspectos del control interno de la empresa, donde una respuesta negativa refleje una debilidad en el mismo. A través del cuestionario el auditor se asegura que sean tomados en cuenta todos los aspectos del control. Su desventaja es que las preguntas resultan restrictivas y no permiten al auditor distinguir las deficiencias más urgentes.

2.2.1.4 Flujo de compras

Kotler y Lane Keller (2006) indican que el proceso de compra está compuesto por:

2.2.1.4.1 Operaciones preliminares

El proceso de compra dentro de una empresa empieza cuando una de sus áreas o departamentos encuentra alguna necesidad, ya sea de un bien o de un servicio que ha de obtenerse fuera de la entidad. Acto seguido, el departamento solicitante detalla en un documento de especificaciones técnicas, la descripción detallada de los aspectos y características que debe tener el producto o servicio que necesita. Basándose en ese documento se procura hallar el producto específico que mejor se amolde a la necesidad descrita. Al finalizar esta fase, la empresa debe haber asignado ya la responsabilidad de compra a un equipo que se ocupará de hacer las cotizaciones, condiciones de entrega del pedido y contratos. Si la empresa no cuente con un área de compras, este procedimiento puede ser tercerizado.

2.2.1.4.2 Investigación del mercado

Delimitados los requerimientos, se procede a analizar las variedades de productos/servicios que podrían cubrir la necesidad, así como a sus proveedores, para elegir el suministro adecuado al mejor costo. En este punto se decide si conviene o no contar con más de un proveedor, si este ha de ser generalista o especialista en la venta del suministro requerido, los costos de transportarlo dependiendo de su ubicación geográfica, asimismo, se toma en cuenta el volumen de compras máximo de la empresa, el cual depende de su capacidad de almacenamiento, etc.

2.2.1.4.3 Preselección de proveedores

En esta fase se les aplica un cuestionario de solicitud de información a los proveedores que cumplan con los requisitos plasmados en el documento de especificaciones técnicas y a los seleccionados luego de haber analizado al mercado. El mencionado cuestionario debe aportar datos como: aspectos económicos y financieros de la empresa, las políticas que posea sobre sus recursos humanos y responsabilidad social, si las tuviera, así como de sus principales clientes. De esta manera, los responsables de realizar la compra de suministros pueden comparar información y descartar o preseleccionar a los potenciales proveedores.

2.2.1.4.4 Petición de ofertas

En esta etapa, se continúa de una forma más analítica y detallada el proceso de solicitar y recepcionar de los proveedores los precios, plazos, condiciones de entrega y formas de

pago que ofrecen. Es decir, la empresa solicita cotizaciones y presupuestos formales a los proveedores preseleccionados.

2.2.1.4.5 Negociación

Cosiste en cerrar el trato de adquisición con el o los proveedores seleccionados en las fases anteriores. Como ya es sabido, una empresa busca obtener el mejor suministro posible, desembolsando la mínima cantidad de dinero y un proveedor, por su parte, anhela cobrar lo más que pueda ofreciendo lo mínimo al menor costo. Es por ello que se debe llegar a un acuerdo que resulte beneficioso para ambas partes.

2.2.1.4.6 Entrega del suministro

Luego de haber realizado la negociación, se formaliza a través de un contrato de compraventa que reúna los aspectos legales del caso, la adjudicación del producto o servicio que se requería.

2.2.1.5 Flujo de venta

Rodríguez et al. (2007) indican que las ventas conllevan tres fases para concretarse:

2.2.1.5.1 Fase de preparación

Consiste en el acercamiento inicial con el potencial cliente, el cual puede realizarse a través de un estudio de mercado, lo que permitirá saber cuáles son las características del posible cliente y de ser posible segmentarlo de acuerdo a sus requerimientos y/o comportamientos. Luego de ello, se planifica la presentación, es decir, qué es lo que se resaltarán del producto que se oferta y la forma en que este cubre las necesidades del cliente. Posteriormente, se busca establecer un contacto directo con el cliente potencial con el fin de pactar una entrevista donde se concrete la presentación.

2.2.1.5.2 Fase de argumentación

En esta etapa, el vendedor buscará persuadir al cliente de que su producto es exactamente lo que está buscando, dando énfasis a las ventajas que tiene el adquirirlo. Se puede hacer uso de una demostración directa al cliente del uso que podría darle para estimular su interés y su deseo de adquirirlo. El ofertante debe estar preparado para responder cada objeción que el potencial comprador haga y lograr que este se dedica a comprar.

2.2.1.5.3 Fase de transacción

En esta última fase, se cierra la negociación entre comprador y vendedor una vez que éste último ya está decidido a adquirir el producto y/o servicio. Asimismo, el vendedor debe ofrecer un servicio postventa con el fin de fidelizar al cliente y que éste en un futuro repita la compra y mencione buenas referencias de lo que adquirió.

2.2.2 Estrategias de gestión

2.2.2.1 Tipos

2.2.2.1.1 Procedimiento

Reyes (2004) define a un procedimiento como una serie de pasos o actividades bien definidas, las cuales deben cumplirse en estricto orden con el fin de ejecutar de forma correcta una tarea. Dicho de otra forma, son planes de métodos para manejar actividades en un futuro. En el ámbito empresarial, se hace frecuente el hecho de que los procedimientos engloben más de un departamento operativo, tal es el caso del procedimiento que una empresa manufacturera sigue para que el cliente le haga un pedido: se involucra el área de ventas para elaborar el pedido inicial; la de finanzas para la aprobación del crédito, en caso la compra no sea al contado; el área contable, para registrar la transacción y el área de producción para la fabricación del bien. Dentro de una empresa, un procedimiento consta de:

- Propósito: descripción breve del documento
- Alcance: los departamentos o niveles a los que se aplica el procedimiento
- Definiciones: listado y descripción de los principales conceptos del documento
- Referencias: se señalan procedimientos de la empresa previos del mismo tema
- Responsabilidades: se señala al personal involucrado y lo que debe realizar
- Requerimientos: detalle de la secuencia a seguir para la realización de la tarea
- Anexos: Flujogramas y documentos relevantes para la ejecución del procedimiento

2.2.2.1.2 Manual de Organización y Funciones (MOF)

Fonseca (2007) señala que un Manual de Organización y Funciones (MOF) es un escrito formal que dependiendo del rubro al que se dedique una empresa, norma y dictamina la forma en la que esta debe gestionarse. De igual manera, se describen y se determinan cada una de las funciones tanto generales como específicas asignadas a los puestos de trabajo dentro de la organización, las relaciones de jerarquía y dependencia, etc.

Este documento ayuda a precisar las tareas relacionadas con los cargos de trabajo de la entidad, el cumplimiento de las mismas interviene de forma directa a la obtención de las

metas trazadas por las unidades orgánicas de cada departamento, así como también a delimitar los deberes del personal, conforme a la normativa legal vigente a la fecha. Asimismo, dota de información relevante y útil a los gerentes, accionistas y directivos de una empresa sobre sus funciones y su nivel de jerarquía en el organigrama empresarial.

De igual manera, un MOF contribuye a simplificar y organizar mejor las labores administrativas pues provee la información necesaria acerca de las obligaciones que le concierne realizar al trabajador, según el puesto o cargo que ocupe dentro de la empresa.

Por otro lado, este documento hace más llevadero el proceso de inducción de los trabajadores nuevos en la empresa, al mismo tiempo que guía al trabajador en actividad, al dejarles conocer con exactitud las tareas relacionadas al cargo al que hayan podido acceder.

Criterios a considerar al momento de realizar un MOF

Hernández (2007) recomienda tener en cuenta lo siguiente para realizar un MOF:

- En el mencionado manual, no se debe añadir nuevas dependencias orgánicas a las ya establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones; asimismo, tampoco se recomienda crear nuevos cargos ni modificar los que contiene el Cuadro para Asignación de Personal.
- Al momento de redactar las tareas y/o funciones y responsabilidades de los cargos o puestos de trabajo, el lenguaje empleado debe ser claro, conciso y de fácil entendimiento.
- Otro criterio relacionado a la redacción es que esta debe ser plasmada con un verbo infinitivo al iniciar cada obligación, acto seguido, debe señalarse en que consiste la acción.
- Si se presenta el caso de que en una misma dependencia orgánica coexisten cargos con igual denominación y con labores similares, debe describirse en el MOF solo una vez y debe quedar indicado la cantidad de cargos tomados en cuenta.
- En cada función, labor o tarea específica, se debe adjuntar en el numeral final una indicación que haga referencia que además de las funciones ya descritas, también se deben cumplir las que sean designadas por su inmediato superior.

2.2.2.1.3 Políticas empresariales

Álvarez (2006) afirma que es imprescindible para poder dirigir adecuadamente una empresa, el establecimiento de un conjunto de normas y/o reglas a las que se les denomina políticas empresariales. De lo contrario, se hace muy probable que las personas que laboran en la organización desconozcan las leyes que la rigen y su finalidad. Este es el motivo que hace necesario el establecimiento de las mencionadas políticas, las cuales

deben contener los principios de la entidad, las formas de trabajo y las acciones que toma la empresa ante determinado suceso.

Se hace importante recalcar que el establecimiento de las políticas dentro de una entidad no es un detalle que únicamente deban considerar las empresas grandes, sino que independientemente del tamaño empresarial, al tenerlas claras, se optimiza la gestión en todos los aspectos de la empresa. Asimismo, se estandarizan los protocolos de actuación, las decisiones a tomarse y la forma en como los trabajadores deben actuar ante situaciones que pueden ser tanto ordinarias como extraordinarias, siguiendo las reglas establecidas. En otras palabras, se establece la finalidad de la organización y qué es preciso hacer para lograrlo.

2.2.2.1.4 Criterios de selección de proveedores

Hernández (2014) señala como los principales criterios al momento de elegir un proveedor los siguientes:

Reputación

Uno de los principales aspectos a tomar en cuenta cuando se trata de seleccionar un proveedor son la reputación y credibilidad que este tenga. Aspectos como el poder contar con los insumos y las materias primas en las cantidades, los plazos y en las condiciones requeridas en cuanto a calidad y especificaciones hacen necesario el trabajar con empresas serias que puedan garantizar cierta continuidad en el suministro y que tengan un alto grado de cumplimiento, respondiendo aún incluso en el evento que se puedan llegar a generar inconvenientes.

Localización

En el caso de que el proveedor se encuentre en una ciudad distante de la empresa que realiza el pedido, se debe considerar los posibles retrasos normales que ya de por sí pueden presentarse antes de que se lleve a cabo la entrega de una orden, el desplazamiento y la logística necesaria para hacer la entrega puede empeorar aún más las cosas. Mientras tanto, el contar con un proveedor dentro de la misma ciudad o área aun cuando ofrezca un precio superior por sus productos puede ser una mejor alternativa si eso permite acortar los plazos en las entregas y evitar demoras que generen retrasos en la producción.

Facilidades de pago

Aun cuando para una empresa que recién se está poniendo en marcha puede ser difícil acceder a unas condiciones de pago especiales, un punto importante a tratar en la

negociación con los proveedores es preguntar si a futuro en la medida que la empresa crezca existen posibilidades de acceder a mejores condiciones de pago. Lógicamente como toda negociación a mayor número de clientes tenga el proveedor mayor dificultad se tendrá para llegar a un acuerdo en este sentido, por lo cual acceder a otros proveedores menores puede darnos acceso a mejores condiciones de pago aun cuando la empresa apenas se esté poniendo en marcha. Además de evaluar las formas de pago que ofrece el proveedor, siempre es importante ver si este ofrece descuentos por pronto pago o cuál es el plazo máximo de pago sin recargo (naturalmente a mayor sea este mejor para nosotros y la liquidez de la empresa).

Cantidades mínimas que fabrica

Si un negocio sólo requiere una cantidad mínima de un insumo o material, un buen criterio para seleccionar un proveedor puede la empresa proveedora dispuesta a fabricar la menor cantidad del producto que se requiera (aun cuando el costo unitario pueda ser mayor, mantener sólo las cantidades necesarias de un insumo favorece la liquidez y la eficiencia en la utilización de los recursos). Por ende, se debe tomar en cuenta que mientras un fabricante puede exigir unas cantidades mínimas mayores, un distribuidor puede ser mucho más flexible en cuanto a las cantidades mínimas a entregar.

Rapidez en la entrega

Se debe tomar en cuenta si es excesivo o no el tiempo pueda tardar el proveedor desde que recibe una orden hasta que realizan la entrega del producto terminado. Dependiendo su capacidad y el número de clientes que tenga este tiempo suele variar entre una y otra empresa.

Servicio postventa y garantías

Característica muchas veces no considerada al momento de seleccionar un proveedor. Se refiere a las garantías que se otorgan, su duración, la capacitación que pueda dar el proveedor en el manejo de los productos o la política de devoluciones.

Experiencia

Se debe tener claro que mientras mayor sea la experiencia que tenga un proveedor en el mercado mayor será la probabilidad de que las cosas con él puedan salir bien y que esté mejor preparado para enfrentar contratiempos, a comparación de una empresa nueva o de poca experiencia, característica estrechamente relacionada con la reputación de la empresa proveedora.

Certificaciones

Usualmente hay ciertos insumos o materias primas que son más críticos que otros, ya sea porque de ellos dependa el éxito del producto o servicio que ofrece una empresa o porque algún defecto en ellos puede algún tipo de inconveniente, es importante que un proveedor tenga certificados de calidad para garantizar el suministro de materias primas e insumos que cuenten con altos estándares y que estén respaldados por procesos adecuados y avalados por un tercero. Lo antes mencionado ayuda a minimizar posibles riesgos que puedan poner en peligro la marca y su reputación o retrasar y generar inconvenientes en los procesos productivos.

2.2.2.2 Indicadores

2.2.2.4.1 Rotación de inventario

Escribano (2010) afirma que este ratio, de las distintas formas de medir el inventario, es el más importante y el que ofrece datos más precisos. Se obtiene a través de la división del consumo (en unidades monetarias) de materias primas en un año y el promedio de existencias hallado en almacén (igualmente en unidades monetarias). El resultado obtenido señala el número de veces que se han renovado los stocks de la empresa anualmente. Un mayor el resultado significa mayor cantidad de veces que se ha vaciado el almacén para ser vendido, en otras palabras, más ventas hechas por la empresa. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$$

2.2.2.4.2 Cobertura de stock

Mauleón (2008) sostiene que este indicador hace referencia a la cantidad de días que, con un inventario promedio, una entidad es capaz de cubrir la demanda proyectada. Dicho de otra forma, cobertura de stock significa “¿cuánto tiempo va a durar el stock disponible con el que se cuenta?”. Asimismo, señala que para no caer en roturas de stock que a la larga se traduzcan en ventas perdidas, es de suma importancia calcular frecuentemente la cobertura de cada producto y/o insumo y asegurarse que esta no sea menor al tiempo que se toma un proveedor en hacerlo llegar. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Existencias}}{\text{Ventas}} \times 360$$

[

2.2.2.4.3 Calidad del pedido generado

Este indicador hace referencia al porcentaje de pedidos que una empresa realiza y que le son entregados sin ningún tipo de inconveniente ni contratiempo respecto a la cantidad y/ o calidad de producto que requirió. De esta manera el indicador permite también tomar medidas para evitar los costos derivados de los problemas propios de realizar pedidos erráticos, costo de las rectificaciones, etc. Asimismo, permite también evaluar si son eficientes o no los proveedores de un negocio (Mora, 2008). Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Pedidos anuales generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos anuales generados}} \times 100$$

III. Materiales y métodos

3.1 Tipo y nivel de investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto ya que consideraron aspectos tanto cuantitativos como cualitativos:

Según Sampieri (2014) el enfoque cuantitativo se caracteriza por analizar los resultados de la hipótesis a través de instrumentos estadísticos y dado que los datos son provenientes de mediciones, se representan a través de números. La variable cuantitativa dentro de la investigación es estrategias de gestión, ya que por medio de los indicadores se obtuvieron datos numéricos que permitieron conocer su situación en la cadena de restaurantes Rico

Sabor. Asimismo, Sampieri afirma que en el enfoque cualitativo (a diferencia del cuantitativo) sí es posible generar las preguntas e hipótesis de la investigación antes, durante o después de recolectar y/o analizar la información. En la presente investigación, la variable que presentó datos cualitativos fue el control de insumos, ya que se determinaron las características y/o cualidades de los mismos dentro de la cadena de restaurantes Rico Sabor.

La investigación fue de tipo no aplicada, ya que, si bien es cierto se tomaron teorías y procedimientos ya establecidos con el propósito de aplicarlos a la cadena de restaurantes Rico Sabor y así solucionar las debilidades que presenta en cuanto al control y la gestión de sus insumos; no será factible su aplicación en el periodo 2020 debido al estado de emergencia que viene afrontando el país que obliga a paralizar todo tipo de actividades comerciales y productivas por medio del Decreto de Urgencia N° 026-2020 “Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional”.

El nivel del trabajo fue explicativo-descriptivo ya que se buscó describir características propias del control de insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor y hallar las causas de las debilidades, además de diseñar estrategias de gestión de insumos para solucionarlas

3.2 Diseño de investigación

Según lo que se buscó lograr con el presente trabajo de investigativo de tesis, el mismo fue no experimental, ya que el investigador no manipuló de ningún modo las variables, sino que se estudiaron las situaciones tal y como se presentaban en el día a día de la cadena de restaurantes Rico Sabor enfocado a plantear alternativas de solución ante sus problemas existentes respecto a su control de insumos.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población objeto de estudio para la presente investigación fue la cadena de restaurantes Rico Sabor.

Como muestra se tomó en cuenta el área de logística del negocio, ya que proporcionó datos acerca de sus procedimientos operativos de compra, almacén y venta. Asimismo, la información se obtuvo del contador, del administrador y de los trabajadores del negocio. Para efectos comparativos de la información contable, la misma fue extraída del balance general (Anexos 2 y 3) y los estados de resultados del 2018 y 2019 (Anexos 4 y 5).

El muestreo que se utilizó será el no probabilístico por conveniencia, considerándose los registros del 2018 y 2019 por estar comprendidos dentro del periodo de estudio.

3.4 Criterios de selección

Las fuentes de información primarias fueron constituidas por el administrador y el contador del restaurante, quienes conocen a la perfección todos los movimientos operativos y contables de la organización y pudieron proporcionarlos para el estudio. De igual modo, también se tomó en cuenta las opiniones de algunos de los trabajadores del restaurante Rico Sabor, quienes proporcionaron información de primera mano acerca de su ambiente laboral y organizativo.

Por último, sólo se tomó en cuenta el balance general (Anexos 2 y 3) y los estados de resultados del 2018 y 2019 (Anexos 4 y 5) por ser solo éstos los que contienen información contable útil para el periodo en el que se aplicó la presente investigación.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Control de insumos	Conjunto de procedimientos orientados a optimizar y maximizar el uso del insumo, a la vez de reducir costos en ese rubro	Se clasifica en control preventivo, concurrente y posterior; asimismo, se lo evalúa a través del sistema descriptivo, cuestionarios y diagramas de flujo. Un buen control de insumos permite detectar los que tengan menor rotación y automatizar la administración del almacén. De igual manera, establece las bases para el desarrollo del flujo de compras y ventas de una empresa.	Tipos	Preventivo
				Concurrente
				Posterior
			Beneficios	Mejora calidad de servicio al cliente
				Favorece flujo de dinero
				Facilita el planeamiento
				Detecta insumos de menor rotación
				Minimiza costos de flete y transporte
				Garantiza calidad del producto
			Evaluación	Mayor rentabilidad por m2 del almacén
				Automatiza administración del almacén
				Sistema descriptivo
Flujo de compras	Diagramas de flujos			
	Cuestionario			
	Operaciones preliminares			
	Investigación del mercado			
	Preselección de proveedores			
	Petición de ofertas			
Flujo de ventas	Negociación			
	Entrega del suministro			
	Fase de preparación			
Estrategias de gestión	Forma de llevar a cabo diligencias, trámites u acciones relacionadas con la dirección de una organización	Una buena gestión en la empresa incluye una serie de procedimientos, políticas y manuales. Sus resultados se miden a través de indicadores y se los potencia a través de estrategias	Tipos	Procedimientos
				Manual de Organización y Funciones
				Políticas empresariales
			Indicadores	Criterios de selección de proveedores
				Rotación de inventarios
				Coertura de stock
				Calidad del pedido generado

Elaboración: Propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos específicos de la investigación, se utilizaron las técnicas de la observación directa y la encuesta, que tuvieron como instrumento de recolección de datos la ficha de observación y la guía de entrevista (Anexo 1), respectivamente.

Otra técnica utilizada fue el análisis documental, que tuvo como instrumento el balance general (Anexos 2 y 3) y los estados de resultados del 2018 y 2019 (Anexos 4 y 5).

3.7 Procedimientos

Dentro del periodo de aplicación de la presente investigación, se pactó un día para realizar una entrevista con el administrador y otra con el contador, a fin de recoger los datos cualitativos requeridos para el desarrollo de la presente tesis y tener acceso a los registros contables para los datos cuantitativos. Luego de ello, se pactaron distintas fechas para visitar los locales que tiene y observar directamente sus procesos operativos.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

La descripción de los aspectos generales del restaurante y de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los insumos se hizo de manera cualitativa por medio de entrevistas con el administrador del restaurante y la observación a sus instalaciones. Asimismo, para el análisis de los indicadores de gestión de insumos y el diseño de las estrategias de gestión, se utilizó el análisis documental, el cual incluyó el balance general (Anexos 2 y 3) y los estados de resultados del 2018 y 2019 (Anexos 4 y 5) y de igual manera, fuentes confiables de información teórica.

Para cumplir con los objetivos específicos acerca del control de insumos, los cuales son: describir aspectos generales de la cadena de restaurantes Rico Sabor y describir los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los mismos; se utilizaron las técnicas de la observación y la encuesta, que tuvieron como instrumento de recolección de datos la ficha de observación y la guía de entrevista (Anexo 1), respectivamente.

Asimismo, los objetivos específicos acerca de las estrategias de gestión, los cuales son: analizar los resultados de los indicadores de gestión y diseñar un modelo de control para la gestión de insumos, tuvieron como técnica el análisis documental y como instrumento el balance general (Anexos 2 y 3) y los estados de resultados del 2018 y 2019 (Anexos 4 y 5) respectivamente.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO METODOLÓGICO	
Evaluación del control de insumos para el diseño de estrategias de gestión en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019	Ausencia de un diagnóstico en el control de insumos que permita diseñar estrategias de gestión en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019	La cadena de restaurantes Rico Sabor es un negocio que lleva pocos años en el mercado, está dirigido principalmente a la venta de cuy con papas. No obstante, y al igual que cualquier otro negocio del rubro, también presenta algunas falencias en cuanto al control y a la gestión de sus insumos. Asimismo, hace falta la designación de una persona que se dedique a la revisión exhaustiva de los insumos que se reciben, ya que es muy frecuente que se pase por alto este procedimiento y se paga por el insumo sin constatar si tiene o no el peso exacto. Por otro lado, el negocio tampoco cuenta con una política de compras establecida y bien definida, ya que éstas se realizan al tanteo.	Control de insumos Tipos Beneficios Evaluación Flujo de compras Flujo de ventas Estrategias de gestión Tipos Indicadores	Objetivo general Evaluar el control de insumos para diseñar estrategias de gestión en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019	Si se evalúa el control de insumos entonces se podrá diseñar estrategias de gestión en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019	Tipo de investigación Aplicada - Descriptivo explicativo Diseño de investigación No experimental Técnicas de investigación Observación Entrevista Instrumentos de investigación Análisis documental Guía de entrevista	
				Objetivos específicos Describir aspectos generales de la cadena de restaurantes Rico Sabor Describir los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los insumos en la cadena de restaurantes Rico Sabor			VARIABLES Independiente Control de inventarios
				Analizar los resultados de los indicadores de gestión de insumos aplicados a la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019 Diseñar un modelo de control para la gestión de los insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor			Dependiente Estrategias de gestión

Elaboración: Propia

3.10 Consideraciones éticas

La información que se presenta en esta investigación se recogió con el consentimiento y la plena libertad del dueño de Restaurante Rico Sabor; asimismo, los datos e información que se obtengan como producto de la aplicación de los indicadores, ratios, cuestionarios y demás instrumentos, serán de uso exclusivamente académico y tendrán conocimiento de ellos: el investigador, el asesor y los jurados de la investigación, el dueño del negocio.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1 Descripción de los aspectos generales del Restaurante Rico Sabor

Descripción de la empresa

Restaurante Rico Sabor es un negocio chiclayano que inauguró su primer local en 2010, orientado a la venta de platos tradicionales de la sierra peruana. Actualmente cuenta con un total de cuatro locales en Chiclayo, se constituyó como una Sociedad Anónima Cerrada.

Sus establecimientos están ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, tales como Grau y Villar- Santa Victoria, Urb. Latina, Km 6 de la Panamericana Sur - Salida a Reque.

Misión

Satisfacer el exquisito paladar del cliente chiclayano, ofreciéndole platos típicos de provincia cajamarquina, elaborados con insumos frescos y de la más alta calidad, de igual manera, ser un espacio de trabajo armonioso que incentive la realización personal.

Visión

Consolidarnos como el mejor referente de la cocina chotana en la región, habiendo alcanzado la preferencia y fidelidad de nuestros comensales y así contribuir a la difusión de la gastronomía chotana.

Proveedores

La empresa cuenta ya con proveedores establecidos, que han sido seleccionados por ofrecer insumos frescos, al precio justo y con las condiciones sanitarias adecuadas. La mayor parte de insumos utilizados en la elaboración de los platos que ofrece el restaurante; tales como carnes, papas y especias; son provenientes de la provincia de Chota. Los encargados de enviar los insumos desde dicha provincia a Chiclayo son dos de los hermanos socios del negocio.

Por otro lado, hay insumos como el arroz, el azúcar y el aceite que se adquieren al por mayor en Chiclayo, en proveedores con los que se viene trabajando desde el inicio de las actividades del negocio.

Principales insumos del restaurante

Condimentos

Ají Amarillo

También llamado ají símbolo de la gastronomía peruana, dado que sazona una gran parte de sus platos típicos, por ejemplo: la papa a la Huancaína, el arroz con pollo y el ají de gallina. Su particularidad es que al ser secado al sol se lo llama también ají mirasol.

Rocoto

Insumo base de muchos platos oriundos del sur peruano de color rojo y semillas negras, en extremo picante. Es utilizado en salsas, cremas y para acompañar al ceviche. Asimismo, es el ingrediente principal del “rocoto relleno arequipeño”.

Huacatay

Es una hierba aromática por excelencia y uno de los ingredientes que le aporta el sabor inigualable al pollo a la brasa; de igual manera, apenas una ramita alcanza para saborizar una olla entera de guiso. Sus hojas frescas son utilizadas en infinidad de salsas y platos con carne.

Paico

Es una planta silvestre de fuerte y característico olor, utilizada tanto en La medicina tradicional como en la cocina. Sus hojas aromáticas son ingredientes para aderezos de chupes, sopas, menestras, etc.

Muña

Planta aromática que se utiliza en la gastronomía del centro y sur del Perú. Cultivada en regiones como Apurímac, Áncash, Ayacucho, Cuzco, Huancavelica y Puno. Su sabor es similar al de la hoja de menta.

Carnes

Carne de cuy

Insumo principal del peruanísimo cuy con papas, el cual además de poseer una carne de excepcional sabor, es baja en grasas y rica en colágeno y nutrientes que ayudan

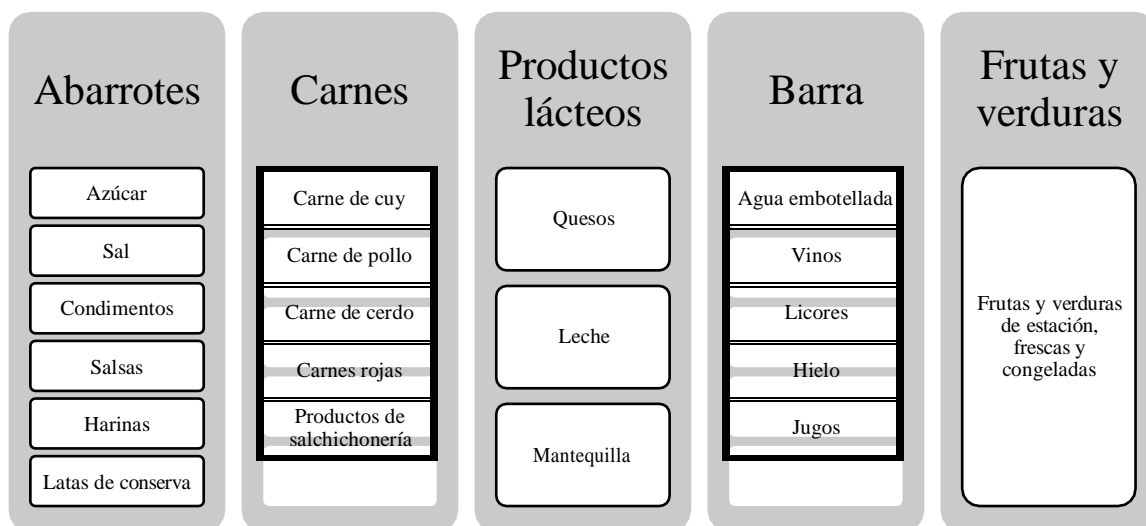
a hacerle frente a distintas enfermedades tales como diabetes, problemas cardiovasculares y células cancerígenas.

Carne de cerdo

Este tipo de carne magra es una de las más consumidas debido a su delicioso sabor y a las múltiples maneras de cocinarlo. Si bien es cierto, aporta importantes proteínas y minerales, su consumo excesivo puede provocar malestar estomacal además de aumentar los triglicéridos.

Figura 1

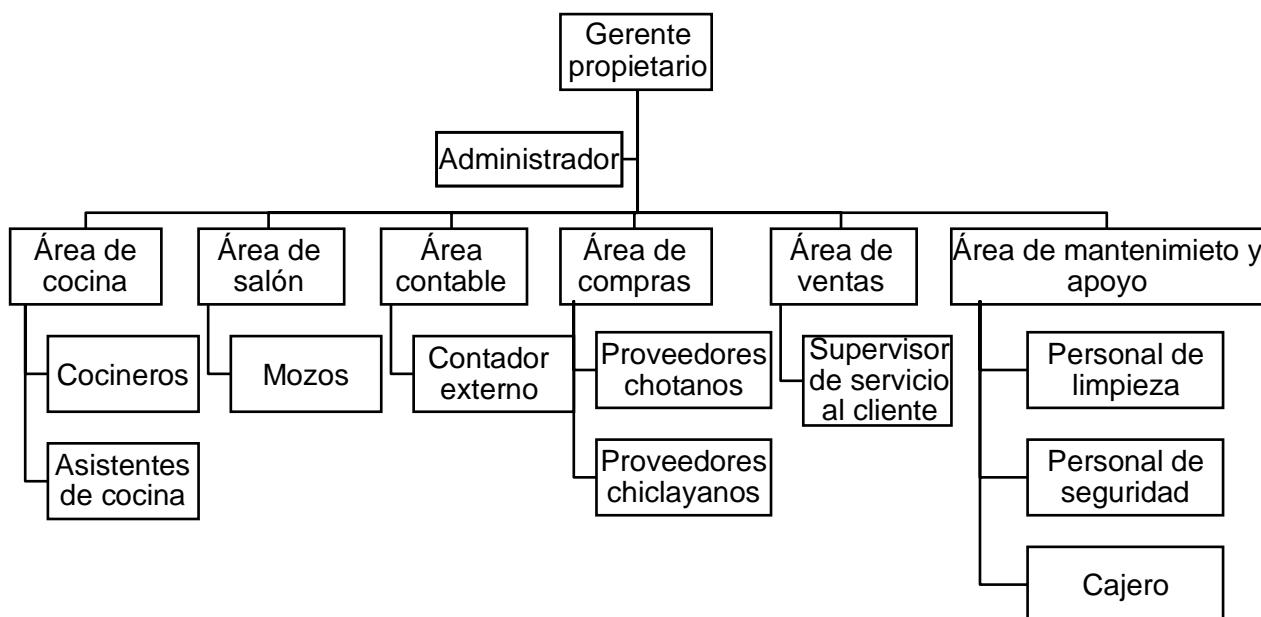
Principales insumos



Fuente: Información proporcionada por cadena de restaurantes Rico Sabor

Elaboración: Propia

Figura 2
Organigrama



Fuente: Información proporcionada por cadena de restaurantes Rico Sabor 2019

Elaboración: Propia

A la cabeza del restaurante “Rico Sabor” se encuentra el gerente, que es al mismo tiempo, propietario del negocio. El gerente, para poder tener mayor control en las operaciones de su empresa, delega responsabilidades al administrador, quien ha dividido las actividades del restaurante en seis áreas: área de cocina, de salón, contable, de compras, de ventas y área de mantenimiento y apoyo. En cuanto al área de cocina, está integrada por cocineros y asistentes de cocina; el área de salón está integrada por mozos encargados de atender a los clientes, por motivos de mayor afluencia de comensales los fines de semana, se suele contratar más mozos para estos días. El restaurante no tiene entre sus planillas a un contador permanente, ya que la contabilidad está a cargo de un contador externo. En cuanto al área de compras, está integrada en su mayor parte por proveedores chotanos, ya que los insumos que se utilizan son enviados a diario desde Chota; sin embargo, hay productos que se adquieren localmente por proveedores chiclayanos. El área de ventas está integrada por un supervisor de servicio al cliente, quien se encarga de solucionar cualquier inquietud o queja por parte del cliente. El área de mantenimiento y apoyo del restaurante la integran el personal de limpieza, de seguridad y el cajero del mismo.

4.1.2 Descripción de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor

Fases de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho

Fase del pedido

Los cocineros de los cuatro locales hacen una lista a diario; sin considerar el stock con el que ya cuentan, en la cual detallan todos los insumos que van a emplear en la preparación de los platos a venderse al día siguiente, procurando siempre pedir la cantidad exacta de cada uno, de modo que no haya sobrantes ni faltantes. No hay un indicador que determine con exactitud la cantidad diaria a pedir de cada producto, sino que se calcula un aproximado sobre la base de las ventas promedio diarias de cada plato. En la lista general, se comienza por los insumos que deben adquirirse en Chota, posteriormente remiten esa lista al área de compras y ahí se realiza una lista general para poder hacer el pedido a esa provincia. Hay insumos que no es necesarios hacerlos pedido a Chota, sino que se adquieren en Chiclayo en el mercado de abastos por proveedores ya establecidos.

Fase de recepción del pedido

Una vez realizado el pedido, éste llega a la ciudad de Chiclayo a las 5 am del día siguiente en una agencia de bus interprovincial, el único encargado de almacén recibe los insumos, los revisa sin detenimiento y de forma rápida para luego anotar en su cuaderno de control la cantidad y el tipo de productos que han llegado. En caso de que el pedido esté conforme a la lista previamente remitida por cada uno de los locales, procede a repartirlos entre ellos. Si el pedido no está conforme; ya sea porque falta algún producto, porque no está completa la cantidad solicitada del mismo, o porque éste no se encuentra en las condiciones pactadas; se informa de ello al administrador y él decide si devolver el pedido o utilizarlo.

Fase de almacenamiento

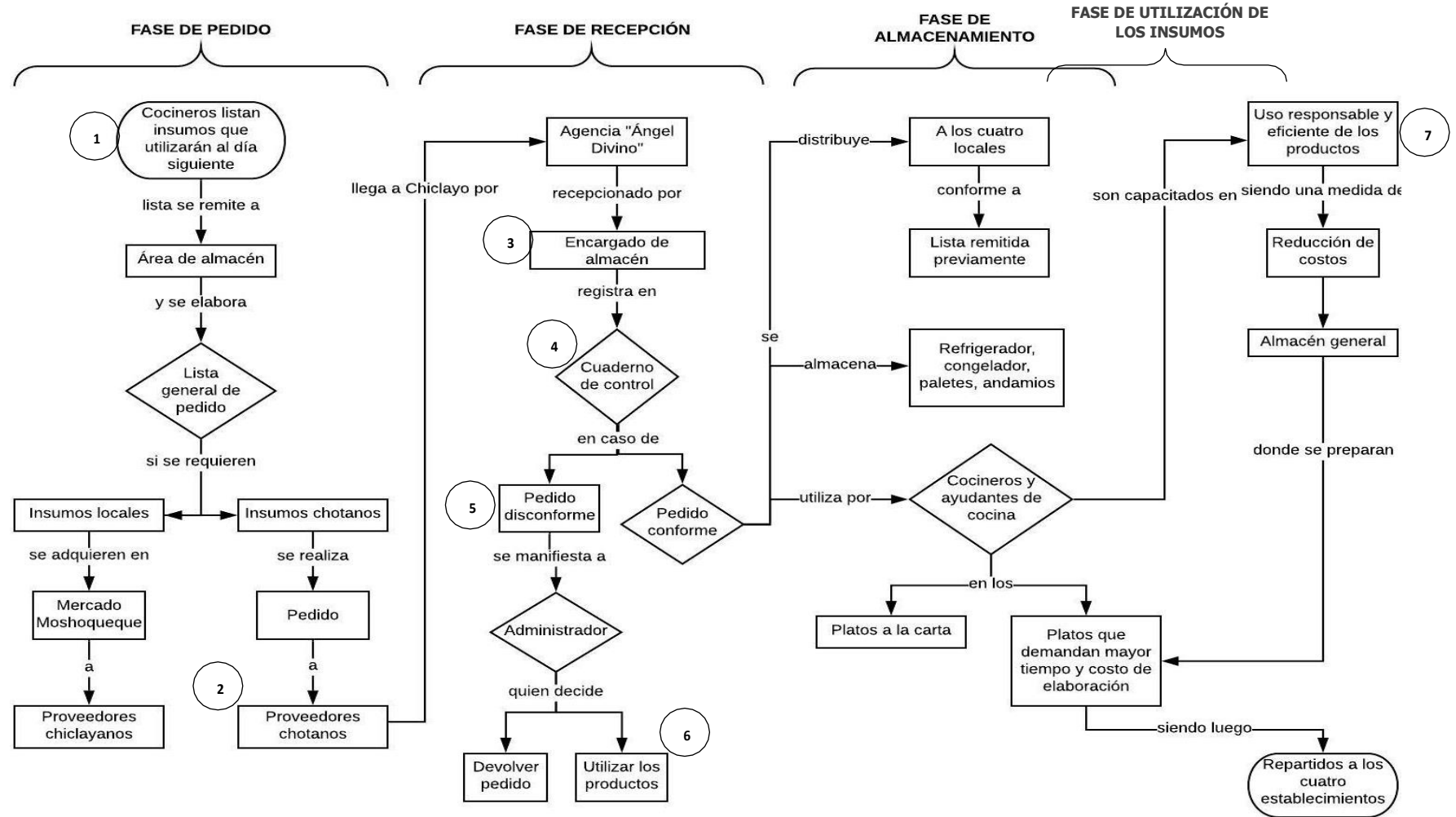
Cuando los insumos llegan a los distintos locales del restaurante, son recepcionados por el administrador de cada uno de ellos y almacenados en la cocina de los mismos. Los cocineros y asistentes de cocina son previamente capacitados en cuando a los cuidados que deben tener al manipular los productos para asegurar su conservación y buen estado. Es importante conservar la frescura de ciertos productos (tales como las hierbas aromáticas) para asegurar que brinden su mejor sabor cuando se empleen en los platos

que vende el restaurante, es por ello que la cantidad que se tiene de stock es la requerida para un día de labores, procurando que no queden sobrantes y siendo ésta la única medida para controlar su perecibilidad. Dependiendo del tipo de insumo, se determina el mejor lugar para ser almacenado: congelador, refrigeradora, andamios y/o paletes hasta que puedan ser usados en la preparación de los platos.

Fase de utilización de los insumos

Los cocineros y ayudantes de cocina preparan los platos a la carta a medida que los comensales los van demandando. Si bien es cierto, los desperdicios que se originan en ese proceso son inevitables, éstos no representan una cantidad muy significativa para el restaurante. Por otro lado, existen platillos específicos que demandan mayor tiempo de preparación (tamales, humitas, ciertas infusiones, etc) y, en consecuencia, mayores costos. Por ende, la administración del negocio implementó como medida de reducción de costos la creación de un almacén general donde se elaboran dichos platillos que luego son distribuidos a los cuatro locales.

Figura 3
Flujograma



Fuente: Información proporcionada por cadena de restaurantes Rico Sabor

Elaboración: Propia

Leyenda

Deficiencias encontradas

1.- La lista diaria realizada por los cocineros de cada local es elaborada sin contar con la información precisa del stock de insumos que ya hay en almacén. puesto que la cantidad diaria de cada producto a pedir no está fijada por un indicador, sino que ésta se calcula sobre la base de las ventas promedio diarias de cada plato vendido, procurando que no haya faltantes ni sobrantes. Asimismo, tampoco se cuenta con un indicador que determine la cantidad exacta de desperdicios (considerando mermas y desmedros), siendo imposible precisar si se trata de un desperdicio o un sobrante de la compra.

2.- Carencia de proveedores chotanos de confianza, que cumplan con mandar el pedido exacto (tanto en calidad como en cantidad) que se le solicita en la lista diaria de insumos requeridos que se les remita. Los proveedores chotanos con los que trabaja actualmente el restaurante son los mismos desde que se abrió el primer local de Rico Sabor y aunque, al inicio cumplían con mandar el pedido según la cantidad, calidad y en el caso de las carnes, peso exacto con el que había sido pactado; con el pasar de los años esta situación ha ido cambiando; haciéndose cada vez más frecuente el envío de pedidos disconformes.

3.- El encargado de almacén, quien recibe el pedido que llega desde Chota diariamente a Chiclayo, no revisa con detenimiento qué es lo que contiene la encomienda: si es realmente lo que se ha requerido, en la cantidad, calidad y condiciones en las que fue pactado; antes de repartir los insumos a cada local del restaurante. Señala que solo realiza una revisión bastante rápida más no exhaustiva del pedido, dado que recibe el pedido a las cinco de la mañana y procede a repartirlos en paquetes, de acuerdo con la lista proporcionada por cada local el día anterior. Todos los locales reciben el paquete a las seis de la mañana y ese es el horario de entrada de los cocineros, quienes disponen de dos horas para empezar con la elaboración de los platos, pues el restaurante abre sus puertas a los comensales a partir de las ocho de la mañana.

4.- El control de las entradas y salidas de cada insumo se realiza a través de un Registro de Inventario Permanente Valorizado (Kárdex) electrónico, para elaborarlo, el administrador del restaurante se basa en el cuaderno de control que lleva el encargado de almacén cuando recibe los pedidos, ya que este se encarga también de registrar los comprobantes de pago que acompañan a cada insumo; tales como guías y facturas. No obstante, es frecuente que en el mencionado cuaderno no se registren todos los comprobantes de pago, la omisión de este paso ocasiona distorsiones en el kárdex electrónico, al no haber desfase del suministro entre el sistema y cantidad de suministro real que se tiene disponible.

5.- Aumento constante de la recepción de pedidos disconformes tanto en calidad como en cantidad, los cuales no coinciden con los descritos en la lista diaria de pedidos remitida a la provincia de Chota. Asimismo, un notable aumento del precio de estos insumos por parte de los proveedores chotanos, a pesar de no enviar el pedido tal cual fue solicitado.

6.- Las encomiendas que contienen los insumos que llegan a la ciudad de Chiclayo con algún producto faltante, sobrante, o sin cumplir las condiciones pactadas, la mayoría de veces son distribuidas a los cuatro establecimientos y utilizados de todas formas en el proceso productivo. Si bien es cierto, las pocas veces que el pedido disconforme es detectado, se le informa al administrador del restaurante, éste en la mayoría de casos decide utilizar el insumo tal y como viene, ya que, si opta por no distribuir el pedido, los cocineros no podrían iniciar sus labores y, por ende, resultaría imposible empezar a atender en el horario de atención ya establecido (8:00 am).

7.- La mayor parte de personal de cocina carece del conocimiento técnico adecuado para el tratamiento y cuidado de los insumos. Si bien es cierto, se los capacita en cuanto al cuidado de los mismos, se le dificulta llevar a la práctica dichos cuidados. Esta situación desencadena en mermas y desmedros.

Causas

1.- Falta de programación diaria de platos a preparar, falta de información y comunicación por parte de la gerencia a los cocineros de lo que se planea cocinar al día siguiente y la falta de políticas de control de pedido y compras.

2.- Falta de normas y medidas correctivas hacia los proveedores para evitar disconformidades en la entrega de los pedidos.

3.- La totalidad de la encomienda que llega a Chiclayo, no es revisada adecuadamente antes de ser repartida entre los locales dado que debe haber más de un encargado de almacén, es decir, el personal es insuficiente para hacer el control; además que tampoco están lo suficientemente definidas las asignaciones y responsabilidades de éstos.

4.- Falta de claridad, de eficiencia y de coordinación en las responsabilidades del personal administrativo y de recepción del pedido. Asimismo, falta de personal en el área de recepción del pedido ya que actualmente la cadena de restaurantes Rico Sabor cuenta con sólo un encargado de almacén, el cual tiene varias responsabilidades (en ocasiones, poco claras) y se le dificulta cumplir con todas en el tiempo establecido.

5.- No elaborar un buen análisis y estudio que permita contrastar varias opciones de proveedores para entre ellas, elegir la más adecuada en cuanto a precio y calidad

6.- Escasa eficiencia y coordinación entre el administrador y el encargado de almacén que recibe el pedido, el primero al no informar oportunamente los pedidos disconformes y el segundo al repartirlo y utilizarlo de todas formas.

7.- La administración del negocio no ha previsto medidas y políticas necesarias para salvaguardar la seguridad de los insumos y para evitar desperdicios; ya sea por mermas y/o desmedros de los mismos.

Consecuencias

1.- Al no haber información precisa de los insumos que se van a necesitar para el día siguiente, podría hacerse pedido de mayores cantidades de las requeridas para un día, generando sobrantes, lo cuales, de ser perecibles, representan un costo adicional.

2.- Al no haber comparación del pedido con la recepción del insumo, se reciben un pedido disconforme y elevación innecesaria de los costos.

3.- En muchas ocasiones, se emplean productos que no son los que inicialmente se solicitaron, lo cual merma la calidad del plato que se venda, además que a los proveedores se les hace frecuente mandar pedidos no acordes con lo pactado inicialmente

4.- Al no registrar la totalidad de comprobantes de pago en el kárdex electrónico, se hace imposible llevar un buen control de cada insumo, generando así faltantes o sobrantes del mismo.

5.- Los faltantes generan dificultades al momento de la preparación de los platos, afectando la calidad final del mismo y los sobrantes tienden a deteriorarse por no ser utilizados a tiempo dado que el restaurante trabaja solo con insumos frescos.

6.- Al no haber ningún tipo de medidas correctivas ni cambio de proveedores, éstos seguirán con el envío de pedidos disconformes. En el caso de faltantes de insumos, estos deben adquirirse directamente desde las tiendas comerciales, representando un costo más elevado que el que obtiene al comprar al por mayor.

7.- Incremento mermas y desmedros por mal uso de los insumos, además de elevación de los costos de recepción y almacenamiento

Tabla 3

Deficiencias encontradas en el proceso de abastecimiento, almacenamiento y despacho de las existencias de la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019

Deficiencia	Causa	Consecuencia
1.- Pedido se elabora sin considerar los insumos con los que ya se cuenta	Falta de programación de carta del día siguiente	- Pedir mayor cantidad de insumos que las requeridas para un día - Exceso de costo
2.- Carencia de proveedores chotanos de confianza	Falta de normas y medidas correctivas hacia los proveedores para evitar disconformidades con el pedido	- Recepción de un pedido disconforme - Elevación innecesaria de los costos.
3.- Falta de revisión detallada del pedido	Personal insuficiente para hacer el control	- Pedido disconforme - Exceso de costo
4.- Omitir con frecuencia el registro de comprobantes de pago en el cuaderno de control	Falta de claridad, de eficiencia y de coordinación en las responsabilidades del personal administrativo y de recepción del pedido	- Distorsiones en el kárdex electrónico
5.- Recepción de encomiendas con insumos disconformes	Falta de políticas de control y supervisión para evitar desperdicios	Exceso de costo
6.- Pedidos disconformes son utilizados de todas formas en proceso productivo	Falta de medidas correctivas que eviten los pedidos disconformes	- Disminución de calidad del plato y proveedores no eficientes
7.- Mal manejo y cuidado de los insumos	Falta de medidas para el cuidado de los insumos	- Mermas y desmedros por mal uso de insumos

Fuente: Información proporcionada por restaurante Rico Sabor

Elaboración: Propia

4.1.3 Análisis de los resultados de los indicadores de gestión de insumos aplicados a la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019

Tabla 4

Rotación de inventario aplicado a la cadena de restaurantes Rico Sabor en los periodos 2018-2019

Rotación de inventario			
Periodo	Fórmula	Resultado	
2018	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$	$\frac{((73,768 + 65,209) / 2) * 360}{3,296,376}$	8 días
		Rotación anual = $\frac{360}{6.31}$	48 veces de rotación al año
		6.31	
2019	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo de ventas}}$	$\frac{((73,768 + 65,209) / 2) * 360}{3,962,619}$	6 días
		Rotación anual = $\frac{360}{6.31}$	57 veces de rotación al año
		6.31	

Fuente: Información basada en los EE. FF del restaurante Rico Sabor 2018-2019

Elaboración: Propia

Interpretación

Lo que este ratio indicó en el 2018 fue que los inventarios (insumos) demoraron en promedio 8 días en convertirse en efectivo o cuentas por cobrar; es decir, fueron 8 la cantidad de días que los insumos permanecieron en el almacén del restaurante antes de formar parte de la elaboración de un plato vendido. Asimismo, el ratio también señaló una rotación de inventario de 48 veces al año.

Por otro lado, para el periodo 2019 la rotación de inventario dio un resultado de 6 días, lo que indica que fueron 6 los días que el insumo se mantuvo en almacén antes de ser utilizado al preparar un plato que posteriormente fue vendido, convirtiéndose en efectivo; esta vez con una rotación de 57 veces al año.

Tabla 5

Cobertura de stock aplicado a la cadena de restaurantes Rico Sabor en los periodos 2018-2019

Cobertura de stock		
Periodo	Fórmula	Resultado
2018		$\left[\frac{65,209}{7,491,763} \right] \times 360$ 3.13
	$\frac{\text{Existencias}}{\text{Ventas}} \times 360$	
2019		$\frac{73,768}{8,431,104} \times 360$ 3.14

Fuente: Información basada en los EE. FF del restaurante Rico Sabor 2018-2019

Elaboración: Propia

Interpretación

Tanto para el año 2018 como para el 2019, el indicador cobertura de stock reflejó que la cadena de restaurantes Rico Sabor; considerando que, en ambos periodos realizó pedidos de insumos diariamente; ya sea a la provincia de Chota o a nivel local, en la ciudad de Chiclayo, fue capaz de cubrir hasta tres días de consumo con los mismos.

Dicho de otro modo, tomando en cuenta la frecuencia de abastecimiento y utilización de insumos del restaurante, un solo pedido pudo haber cubierto los requerimientos de insumos hasta para tres días de labores.

Tabla 6

Calidad del pedido generado en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2018 - 2019

Calidad del pedido generado		
Periodo	Fórmula	Resultado
2018	$\frac{\text{Pedidos anuales generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos anuales generados}} \times 100$	$\frac{240}{288} \times 100 = 83\%$
2019	$\frac{\text{Pedidos anuales generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos anuales generados}} \times 100$	$\frac{216}{288} \times 100 = 75\%$

Fuente: Información brindada por la cadena de restaurantes Rico Sabor 2019

Elaboración: Propia

Interpretación

Considerando que, en el 2018, Rico Sabor realizó al mes y por medio de una lista diaria de pedidos, un total de 24 pedidos, siendo estos remitidos los 12 meses del año, resultó un total de 288 pedidos anuales generados. De esta premisa, y según información estimada por el departamento de abastecimiento del negocio solo un promedio de 20 pedidos al mes fueron los que se recibieron sin ningún tipo de inconveniente relacionado con la cantidad, calidad, faltante o sobrante de algún insumo, lo que al año representa un total de 240 pedidos conformes. Por lo tanto, al dividir el último monto entre el total de pedidos realizados, se sabe que durante el periodo 2018, solo el 83% del total de pedidos fueron los que se recibieron tal cual las especificaciones indicadas en la lista de pedidos, lo cual refleja también que hubo un 17% de pedidos disconformes en ese periodo.

Por otro lado, para el periodo 2019 se siguió el mismo procedimiento de cálculo tanto de la cantidad total de pedidos realizados como de los pedidos conformes recibidos; se sabe que se generaron 24 pedidos mensuales y de estos, solo 18 fueron los que se recibieron sin ningún inconveniente. En cantidades anuales, se realizaron 288 pedidos de los cuales solo 216 fueron los que se recibieron tal cual fueron solicitados. Por lo tanto, para este periodo solo el 75% de los pedidos fueron los recibidos de manera conforme; con un 25% de pedidos disconformes.

4.1.4 Diseño de un modelo de control para la gestión de los insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor

a) Deficiencia detectada

- Elaboración del pedido sin considerar insumos con los que ya se cuenta

Tabla 7

Caracterización inicial del procedimiento del pedido

Nombre:	Procedimiento de generación de pedido	
Objetivo:	Lograr una mejora en la eficiencia del proceso de elaboración del pedido	
Áreas:	Compras, almacén	
	Partes interesadas	Actividades
	Responsable	
	Compras, proveedores, almacén	Creación de un indicador que fije tanto la cantidad diaria de insumos a pedir como las mermas y desmedros
		Administrador del restaurante

Elaboración: Propia

Descripción de la deficiencia

La lista diaria realizada por los cocineros de cada local, es elaborada sin contar con la información precisa del stock de insumos que ya hay en almacén, puesto que la cantidad diaria de insumos a pedir no está fijada por un indicador, sino que ésta se calcula sobre la base de las ventas promedio diarias de cada plato vendido, procurando que no haya faltantes ni sobrantes. Asimismo, tampoco se cuenta con un indicador que determine la cantidad exacta de desperdicios (considerando mermas y desmedros), siendo imposible precisar si se trata de un desperdicio o un sobrante de la compra.

Estrategia a utilizar

Para esta deficiencia en específico se planteó el diseño de una serie de procedimientos relacionados a mejorar los procesos de abastecimiento y de generación del pedido:

Tabla 8

Diseño de los procedimientos propuestos

Procesos de abastecimiento y generación del pedido		
Objetivo		
Fijar el procedimiento a seguir para mejorar los procesos de abastecimiento y generación del pedido		
Procedimientos	Descripción de la propuesta de procedimientos	Controles
Procedimiento 1: Solicitud para la compra de los insumos	Recepción de la solicitud de compras proveniente del área de insumos, la misma debe contar con la autorización del encargado de cada área y del administrador del negocio; todo esto con la finalidad de iniciar la tramitación para el proceso de abastecimiento	* Verificar que la solicitud de compra de insumos cuente con la firma de cada jefe de área y del administrador
Procedimiento 2: Realizar cotización de proveedores	Hacer cotizaciones con un mínimo de tres proveedores, que cumplan con determinadas características y/o criterios relacionados con las condiciones de pago, la reputación que tengan, los precios que manejen, etc.	* Verificar un mínimo de tres cotizaciones provenientes de distintos proveedor * Verificar que el proveedor seleccionado cumpla las características requeridas

Procedimiento 3: Elaboración de orden de compra y envío al proveedor	Elaboración detallada y precisa sobre los requerimientos de insumos que se necesitan adquirir por parte de los cocineros de la cadena de restaurantes Rico Sabor, ésta debe contener la firma de conformidad por el administrador del negocio Posteriormente, enviar la solicitud al área de compras donde el administrador se encarga de elaborar el pedido, en caso de insumos chotanos, a la provincia de Chota y en caso de insumos locales, al mercado de abastos local.	* Verificar la insuficiencia para un día más de labores o el agotamiento en los cuatro locales del restaurante de los insumos que se están solicitando * Verificar que la solicitud cuente con la firma del administrador del negocio
Procedimiento 4: Recepción física de los insumos	Los insumos adquiridos, ya sea de Chota o Chiclayo, deben contar con su respectivo comprobante de pago, los encargados de almacén deben comparar lo recibido con lo descrito en el mismo para poder repartirlo a los distintos establecimientos del restaurante. Los comprobantes de pago deben ser remitidos al área contable para su registro	* Verificar si los insumos que se reciben físicamente son los que están descritos en las facturas

Elaboración: Propia

Por otro lado, se hace evidente en la cadena de restaurantes Rico Sabor la falta de un indicador que determine qué cantidad debe ser considerada como merma o desmedro en los más frecuentes insumos utilizados en la elaboración de los platos. Si se establece este indicador, al mismo tiempo que se generan menos desperdicios, se le puede sacar el máximo provecho a los principales insumos. Por ello, se propone el siguiente porcentaje de mermas:

Tabla 9

Porcentaje de merma por producto

Insumo	% de merma
Hierbas y especias	4%
Carne de pollo	3%
Carne de cuy	3%
Carnes rojas	3%
Carne de cerdo	3%
Productos de salchichonería	2%
Papas	2%
Lácteos (quesos, leche)	2%
Frutas y verduras	2%

Elaboración: Propia

b) Deficiencias detectadas:

- Carencia de proveedores chotanos de confianza
- Recepción de encomiendas con insumos disconformes

Tabla 10

Caracterización de la eficiencia en proveedores

Nombre:	Eficiencia en la entrega de pedidos conformes	
Objetivo:	Lograr una mejora en la eficiencia de los proveedores	
Áreas:	Compra	
Partes interesadas	Actividades	Responsable
Compras, proveedores	Tomar en cuenta los criterios de selección de proveedores para elegir a los que trabajarán con el negocio	Administrador del restaurante

Elaboración: Propia

Descripción de las deficiencias

- Carencia de proveedores chotanos de confianza, que cumplan con mandar el pedido exacto (tanto en calidad como en cantidad) que se le solicita en la lista diaria de insumos requeridos que se les remita. Los proveedores chotanos con los que trabaja actualmente el restaurante son los mismos desde que se abrió el primer local de Rico Sabor y aunque, al inicio cumplían con mandar el pedido según la cantidad, calidad y en el caso de las carnes, peso exacto con el que había sido pactado; con el pasar de los años esta situación ha ido cambiando; haciéndose cada vez más frecuente el envío de pedidos disconformes.
- Aumento constante de la recepción de pedidos disconformes tanto en calidad como en cantidad, los cuales no coinciden con los descritos en la lista diaria de pedidos remitida a la provincia de Chota. Asimismo, un notable aumento del precio de estos insumos por parte de los proveedores chotanos, a pesar de no enviar el pedido tal cual fue solicitado.

Estrategia a utilizar

Aplicar los criterios de Hernández (2014) para elegir a los nuevos proveedores: tomando en cuenta su reputación al trabajar con empresas serias que puedan garantizar cierta continuidad en el suministro y que tengan un alto grado de cumplimiento, la situación económica del proveedor para poder tener un abastecimiento constante de materias

primas e insumos y adicionalmente que la calidad en el suministro se mantenga en un nivel acorde con el esperado y no se vea disminuido por una necesidad de estas empresas de bajar los costos de producción. Asimismo, también debe considerarse la localización de los proveedores; si es cercana o distante de la empresa, para poder pronosticar qué tanto se demorará el pedido en llegar; las facilidades de pago que brinda, si tiene o no una cantidad mínima o máxima de ventas, si cumple con la rapidez en la entrega del pedido en los plazos señalados, y si ofrece un producto que guarde estrecha relación de calidad y precio.

c) Deficiencias detectadas:

- Falta de revisión detallada del pedido
- Omitir con frecuencia el registro de comprobantes de pago en el cuaderno de control

Tabla 11

Caracterización inicial del procedimiento del pedido

Nombre:	Procedimiento de generación de pedido		
Objetivo:	Lograr una mejora en la eficiencia del proceso de recepción del pedido		
Áreas:	Compras, almacén		
	Partes interesadas	Actividades	Responsable
	Compras, proveedores, almacén	Contratar dos personas que junto con el encargado de recibir el pedido, puedan verificar que todo esté en orden	Administrador del restaurante Almaceneros

Elaboración: Propia

Descripción de las deficiencias

- El encargado de almacén, quien recepciona el pedido que llega desde Chota diariamente a Chiclayo, no revisa con detenimiento qué es lo que contiene la encomienda: si es realmente lo que se ha requerido, en la cantidad, calidad y condiciones en las que fue pactado; antes de repartir los insumos a cada local del restaurante. Señala que solo realiza una revisión bastante rápida más no exhaustiva del pedido, dado que recibe el pedido a las cinco de la mañana y procede a repartirlos en paquetes, de acuerdo con la lista proporcionada por cada local el día anterior. Todos los locales reciben el paquete a las seis de la mañana y ese es el horario de entrada de los cocineros, quienes

disponen de dos horas para empezar con la elaboración de los platos, pues el restaurante abre sus puertas a los comensales a partir de las ocho de la mañana.

- El control de las entradas y salidas de cada insumo se realiza a través de un Registro de Inventario Permanente Valorizado (Kárdex) electrónico, para elaborarlo, el administrador del restaurante se basa en el cuaderno de control que lleva el encargado de almacén cuando recibe los pedidos, ya que este se encarga también de registrar los comprobantes de pago que acompañan a cada insumo; tales como guías y facturas. No obstante, es frecuente que en el mencionado cuaderno no se registren todos los comprobantes de pago, la omisión de este paso ocasiona distorsiones en el kárdex electrónico, al no haber desfase del suministro entre el sistema y cantidad de suministro real que se tiene disponible.

Estrategia a utilizar:

Se debe implementar un Manual de Organización y funciones tanto del administrador del negocio, así como de los encargados del almacén donde se especifiquen las responsabilidades de cada uno. Dicho MOF debe considerar lo siguiente:

Funciones del administrador de la organización:

- Supervisar la contratación, entrenamiento, incentivo y terminación de la relación laboral con el personal.
- Llevar el inventario de los insumos y realizar las órdenes para la adquisición de suministros.
- Revisar los insumos, equipos y áreas de trabajo.
- Velar por el cumplimiento de los estándares y regulaciones sanitarias y aquellos pertinentes a la manipulación de alimentos.
- Investigar y resolver los reclamos o quejas que la clientela tenga respecto a la calidad de servicio.
- Designar el horario laboral de los empleados y asignar tareas.
- Revisar las transacciones financieras.
- Establecer una red comercial de proveedores.

Funciones de los encargados de almacén

- La dirección de las operaciones de entrada y salida de la mercancía. Lo que incluye la elección y posterior supervisión de los procedimientos de manipulación de la mercancía en su recepción y en su expedición; el control de la preparación de los pedidos y su

posterior carga en los vehículos de transporte; además de un control de la calidad de los productos recibidos.

- El control de la circulación de los vehículos que transporten la mercancía de manera que ésta resulte rentable y que cumpla con los criterios de seguridad.
- La verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad previstas.
- El control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.
- Decidir sobre los recursos que se deben emplear, ya sean medios materiales o humanos.
- Decide sobre los procedimientos de control de inventario y supervisa su cumplimiento. Además, tiene que controlar los stocks y las condiciones en las que éste se almacena. Decidiendo también la ubicación de la mercancía en el almacén, teniendo en cuenta las características de la misma y las manipulaciones que vaya a sufrir.
- Gestionar el almacén en su sentido más amplio, eligiendo las políticas más rentables y de acuerdo con la estrategia de la empresa.

d) Deficiencias detectadas:

- Pedidos disconformes son utilizados de todas formas en proceso productivo
- Mal manejo y cuidado de los insumos

Tabla 12

Determinación de políticas de control y gestión de insumos

Nombre: Control y gestión de insumos		
Objetivo: Lograr una mejora en la eficiencia al gestionar y controlar los insumos		
Áreas: Compras, almacén		
Partes interesadas	Actividades	Responsable
Proveedores, cocineros, ayudantes de cocina	Elaboración de políticas de control de insumos	Administrador del restaurante

Elaboración: Propia

Descripción de las deficiencias

- Las encomiendas que contienen los insumos que llegan a la ciudad de Chiclayo con algún producto faltante, sobrante, o sin cumplir las condiciones pactadas, la mayoría de veces son distribuidas a los cuatro establecimientos y utilizados de todas formas en el proceso productivo. Si bien es cierto, las pocas veces que el pedido disconforme es detectado, se le informa al administrador del restaurante, éste en la mayoría de casos decide utilizar el insumo tal y como viene, ya que, si opta por no distribuir el pedido, los cocineros no podrían iniciar sus labores y, por ende, resultaría imposible empezar a atender en el horario de atención ya establecido (8:00 am).
- La mayor parte de personal de cocina carece del conocimiento técnico adecuado para el tratamiento y cuidado de los insumos. Si bien es cierto, se los capacita en cuanto al cuidado de los mismos, se le dificulta llevar a la práctica dichos cuidados. Esta situación desencadena en mermas y desmedros.

Estrategia a utilizar

Establecimiento de políticas de control de insumos, tales como:

- Higiene en los establecimientos para evitar enfermedades a partir del contacto con insectos/roedores
- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material
- Procurar que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de despacho
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario
- Comprar el inventario en cantidades económicas

- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios
- Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y, sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables

Incidencia en los costos de la empresa

La aplicación de las mencionadas estrategias de gestión tendrá en la cadena de restaurantes Rico Sabor una incidencia positiva reflejada en sus costos, dado que permitirá minimizarlos al máximo y con ello, al mejorar el control de los insumos, se los podrá aprovechar al máximo, sacándoles el mayor beneficio.

4.2 Discusión

Teniendo en cuenta el objetivo general de la presente tesis, el cual es evaluar el control de insumos para diseñar estrategias de gestión en la cadena de restaurantes Rico Sabor en el periodo 2019; dentro de las técnicas utilizadas estuvo el aplicar una entrevista con el administrador de la empresa, de la cual se obtuvo información importante acerca del proceso de abastecimiento, almacenamiento y despacho de los insumos que cotidianamente se emplean. De esta entrevista se reflejó también la presencia de un conjunto de deficiencias relacionadas con los procesos antes mencionados, las cuales sin duda tiene un impacto negativo en la productividad de la cadena de restaurantes.

En el proceso de abastecimiento de la cadena de restaurantes Rico Sabor, se presentaron como principales deficiencias la inexistencia de un indicador que fije tanto la cantidad diaria de insumos a pedir como la cantidad exacta de desperdicios que se generan. Siendo de suma importancia contar con esta información precisa ya que estas cantidades no deberían basarse en el promedio de la cantidad de platos diarios vendidos. Asimismo, también es latente en el proceso mencionado la escasa coordinación entre el almacén y el encargado de hacer la lista diaria de pedidos. La realidad plasmada en este proceso no se amolda a lo establecido por Kotler y Lane Keller (2006), quienes consideran dentro del proceso de compra las operaciones preliminares, las cuales consisten en hacer una detección precisa de las necesidades que presentan y describir detalladamente el producto que podría cubrirlas.

Otra debilidad detectada, esta vez en las fases de almacenamiento y utilización de los insumos consistió en que el personal encargado de almacén (una sola persona) es insuficiente para revisar con detenimiento qué es lo que contiene el pedido que llega a la ciudad de Chiclayo diariamente antes de repartir los insumos a cada local del restaurante. Esto ocasiona que, las pocas veces que se detecta un pedido disconforme, el administrador opte por utilizar el insumo sin aplicar medidas para evitar esta situación. Asimismo, también se reconoció la necesidad de un cambio en los proveedores de la cadena de restaurantes, dado que, con el transcurrir de los años se había vuelto frecuente el envío del pedido con insumos faltantes y/o sobrantes, siendo mayor el problema si se trataba de insumos perecibles. En este caso, tampoco se cumple lo señalado por Kotler y Lane Keller (2006), quienes indican que dentro del proceso de compra se debe tener en cuenta la petición de ofertas, en la cual se debe hacer una evaluación precisa sobre los proveedores, los precios que ofrecen y las condiciones de entrega de sus suministros.

Respecto a los indicadores de gestión de insumo, se aplicaron tres a la cadena de restaurantes Rico Sabor, en los periodos 2018 y 2019: la rotación de inventario, la cobertura de stock y la calidad del pedido generado. El primero de ellos, rotación de inventarios, indicó que en el 2018 la misma fue aceptable ya que fueron 8 los días que un insumo permaneció en el almacén antes de formar parte de la preparación de un plato vendido, con una renovación anual de 48 veces; situación que mejoró un poco para el periodo 2019, con una rotación de inventario promedio de 6 días y una renovación anual de 57 veces. Este resultado si bien es cierto, mejor que el anterior, puede llegar a ser óptimo si se emplean mejores estrategias al gestionar los insumos. Asimismo, el resultado del indicador cobertura de stock, señaló que tanto para el periodo 2018 como para el 2019 no fue indispensable la emisión de pedidos a diario pues un solo pedido podría cubrir hasta tres días de requerimiento de insumos, sin caer en roturas de stock; lo cual concuerda con lo dicho por Mauleón (2008) quien se reafirmaba en la importancia de calcular frecuentemente este indicador para evitar contratiempos con el stock que traigan consigo ventas perdidas por falta de insumos.

Por otro lado, el indicador calidad de pedido generado reflejó una disminución de la misma de periodo a periodo dado que, para el 2018 se recibieron de manera conforme el 83% del total de pedidos; mientras que para el 2019, el porcentaje disminuyó a 75%, lo que indicó el aumento en la cantidad de pedidos disconformes recibidos. Según Mora (2008), esto hace necesaria la aplicación de políticas que eviten los costos ocasionados por la rectificación de este tipo de pedidos y que permitan diagnosticar la eficiencia o ineficiencia de los proveedores del negocio.

Al diseñar el modelo de control para la gestión de los insumos de Rico Sabor, se utilizaron cuatro estrategias diferentes para darle solución a las deficiencias encontradas. Para la deficiencia referente a elaborar pedidos sin contar con el stock disponible se propuso una serie de procedimientos destinados a mejorar la fase del pedido. Asimismo, para las deficiencias relacionadas a los pedidos disconformes utilizados de todas formas en el proceso productivo y el mal manejo y cuidado de los insumos, se propuso la elaboración de políticas de control en los mismos, las cuales según Cruz (2018) favorecen e incrementan no solo la productividad de la empresa sino también la eficiencia en sus procesos. Se propusieron también criterios para seleccionar nuevos proveedores para la empresa. Por último, para la debilidad consistente en la falta de claridad de las funciones del administrador y el encargado de almacén fue preciso proponer lineamientos para elaborar el Manual de Organización y Funciones de la empresa.

V. Conclusiones

1.- Tomando en cuenta la hipótesis principal de la presente tesis se concluye que el realizar un correcto análisis y diagnóstico del control de insumos sí permite y facilita el diseño que estrategias de gestión en los mismos. Asimismo, que para la cadena de restaurantes Rico Sabor, planificar sus compras de suministros basándose en el promedio de ventas diarias de platos; si bien es una forma rápida para el desarrollo de esta tarea, no es la más eficiente ya que acarrea el comprar de más o de menos, además de contratiempos en el manejo del insumo; siendo este el motivo que hace necesario el diseño e implementación de un modelo de control para la gestión de los mismos.

2.- El organizar en un flujograma la información relacionada a los procesos de abastecimiento, almacenamiento y despacho de insumos de la cadena de restaurantes Rico Sabor permitió identificar en ellos cuatro fases: la fase del pedido, la de recepción del pedido, la de almacenamiento y la de utilización de los insumos. Asimismo, se identificaron también las deficiencias que presentan, lo que las origina y qué consecuencias traen; aspectos que fueron considerados al momento de realizar el diseño del modelo de control de insumos.

3.- Fueron tres los indicadores de gestión de insumos aplicados a la cadena de restaurante objeto de estudio en el periodo 2018 y 2019: la rotación de inventario, la cobertura de stock y la calidad del pedido generado. El primer indicador reveló una ligera mejoría respecto a la rotación de insumos de periodo a periodo, con 2 días menos del mismo en el almacén y una mayor rotación anual. Asimismo, la cobertura de stock de la cadena de restaurantes reflejó que para ambos periodos no necesariamente se tuvo que realizar pedidos diarios de insumos, ya que lo que se demandó en un solo pedido pudo cubrir hasta tres días de consumo. Por otro lado, se hizo evidente la necesidad de mejorar la calidad del pedido generado, pues la cantidad de pedidos disconformes recibidos aumentó 8% del periodo 2018 al 2019.

4.- Considerando la información cualitativa y cuantitativa recogida respecto a los aspectos del control y gestión de insumos de la cadena de restaurantes, se diseñó un modelo de control para poder gestionarlos correctamente. Dicho modelo incluyó una serie de procedimientos, políticas, delimitación de responsabilidades administrativas y de almacén, además de criterios para seleccionar nuevos proveedores orientados a brindar a la empresa los lineamientos y/o guías que permitan mejorar considerablemente su forma de gestionar y controlar sus insumos.

VI. Recomendaciones

1.- Con el fin de evitar contratiempos, mermas y desmedros en el manejo de los insumos con los que trabaja la cadena de restaurantes Rico Sabor, se recomienda cambiar el método de planificación de compras basado en el promedio de ventas diarias de cada plato por el propuesto en la presente tesis, en cual se basa en indicadores tanto para el momento de realizar el pedido, como para evitar desperdicios.

2.- Debido a que la elaboración de flujogramas permitió diagnosticar deficiencias, causas y consecuencias de las fases de abastecimiento, almacenamiento y despacho de insumos del negocio, se recomienda utilizar esta herramienta para identificar deficiencias no solo relacionadas con el control y gestión de insumos sino en cualquier otra fase relacionada con el giro del negocio.

3.- Es recomendable que el contador de Rico Sabor además de aplicar los indicadores relacionados a la gestión de insumos, aplique también indicadores financieros, con el fin de que se pueda analizar los procesos de la organización no sólo a nivel de insumos, sino de forma integral.

4.- Se recomienda a la administración de la cadena de restaurantes Rico Sabor la aplicación de las estrategias de gestión de insumos propuestas en la presente tesis, con una periodicidad anual para poder evaluar la mejora o evolución de la empresa a nivel de gestión de insumos. Dichas estrategias están basadas en un conjunto de procedimientos, políticas, delimitación de responsabilidades administrativas y de almacén y criterios para seleccionar a los proveedores con los que se trabajará.

VII. Referencias bibliográficas

- Asto, L., & Briones, C. (2016). *Implementación de un sistema de control de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa Disbri S.A.C. de la ciudad de Chócope, año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú
- Barahona, T., & Gómez, D. (2017). *Diseño de manual de control interno administrativo para el restaurante Las Parrillas* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Cano, P. y Palacios, J. (2013). *Diseño de manuales de control interno*. Madrid, España: Debate
- Coopers, A y Lybrand, M. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: informe COSO*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Corona, G, Bejarano, P y Gonzáles, M. (2014). *Control interno: un nuevo enfoque*. Bogotá, Colombia: Bandera
- Cuevas, E. (2001). *Principales problemáticas de las empresas latinoamericanas*. Caracas, Venezuela: Castelo
- De Pablos, H. (2006). Métodos para gerencias empresas eficientemente, Scielo, 15(6). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Escribano, E. (2010). *Definiciones administrativas básicas*. Santiago de Chile, Chile: Amanecer
- Flamarique, U. (2018). Crecimiento y acercamiento global, Scielo, 18(5). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Gómez, R. (2003) *Generalidades en la Auditoría*. Edición electrónica. Recuperado de www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/
- García, P. (5 de marzo de 2018). Crecer sin control es uno de los mayores peligros empresariales. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/crecer-control-mayores-peligros-empresariales-228618>
- Kottler, U. y Lane Keller, A. (2006). *Dirección de márketing*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USChAQAACAAJ&dq=Kotler,+P.+y+Lane+Keller,+A&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip6Lbai53jAhVCK80KHXgDAX0Q6wEIKzAA>

- Laveriano, H. (2010). *Casos aplicativos de marketing gerencial*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USChAQAACAAJ&dq=Laveriano,+A&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip6Lbai53jAhVCK80KHXgDAX0Q6wEIKzAA>
- Manco, E. (2014). Control y manejo de inventarios. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USChAQAACAAJ&dq=Manco,+A&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip6Lbai53jAhVCK80KHXgDAX0Q6wEIKzAA>
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Obispo, G. y Gagarín, J. (2013). Logrando objetivos organizacionales. Scielo, 38(5). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Parra, O. (2005). Estrategias y métodos de gestión de existencias. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USChAQAACAAJ&dq=Manco,+A&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip6Lbai53jAhVCK80KHXgDAX0Q6wEIKzAA>
- Santa Cruz, A., & Quintana, J. (2019). *Sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su incidencia en la gestión financiera en las tiendas comerciales de ventas al por mayor de prendas de vestir en Lima Centro, año 2017* (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. Scielo, 14(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Roldán, K., (2016). *Aplicación de un sistema de control interno en el proceso de gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa comercial Carodent SAC de Trujillo 2015* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Perú
- Torres, J. (2017). *El control interno en la gestión de inventarios de las empresas comercializadoras de productos tecnológicos en el Cercado de Lima* (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Vidal, C. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Cali: Programa Editorial.

Elaboración: Propia

8.2 Presupuesto y financiamiento

Presentar los gastos a realizar por rubros y partidas (bienes y servicios). Detallar con cuánto dinero apoyará la institución financiadora o si es autofinanciado.

Tabla 14

Bienes

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Memoria USB	1	20.00	20.00
Paquete de hojas bond	Paquete	15.00	15.00
Laptop	1	2250.00	2250.00
Archivador	1	15.00	15.00
Total			2300.00

Elaboración: Propia

Tabla 15

Servicios

Detalle	Cantidad	Valor	Total
Impresiones	400	0.10	40.00
Anillado	6	2.50	15.00
Internet		30.00	30.00
Pasajes	-	100.00	100.00
Refrigerio	-	50.00	50.00
Total			235.00

Elaboración: Propia

Totales	2535.00
----------------	----------------

La presente investigación será financiada en su totalidad por el investigador.

IX. Anexos

Anexo 1: *Guía de entrevista*

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Estimado contador del Restaurante Rico Sabor reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente a las características del control interno y las existencias de la empresa en mención.

1. Nombre:
2. Grado: Título:
3. Lugar y fecha de entrevista:
4. Entrevistador:

- 1.- ¿Qué características no financieras maneja la empresa, que también contribuyen a su buena gestión?
- 2.- ¿La empresa tiene saneados todos sus aspectos legales y tributarios?
- 3.- ¿Qué mecanismos utilizan para el monitoreo y supervisión del personal?
- 4.- ¿Cuenta la empresa con obligaciones / funciones bien definidas para cada trabajador?
- 5.- ¿Qué pasos siguen para poder comprar sus insumos?
- 6.- ¿El restaurante selecciona a sus proveedores bajo algún criterio?
- 7.- ¿Cómo se determina la cantidad a pedir de cada insumo?
- 8.- ¿Cuál es el plazo máximo que deben demorar los pedidos que realizan?
- 9.- ¿Los costos de almacenamiento son muy significativos para la empresa?
- 10.- ¿Tienen alguna medida para implementar la productividad del Restaurante? ¿Cuál?

Anexo 2: Estado de Situación Financiera 2018

RESTAURANTE RICO SABOR			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Al 31 de Diciembre del 2018			
(Expresado en nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	275,151	Sobregiro bancario	0
Inversiones financieras	1,034,594	Tributos por pagar	190,780
Ctas por cobrar comerciales-terceros	0	Remuneraciones y participaciones	0
Ctas por cobrar comerciales-relaciona	0	Cuentas por pagar comerciales-tercer	607,113
Cuentas cobrar acc.personal y g	31,219	Cuentas por pagar comerciales-relaci	104,813
Otras ctas por cobrar diversas	5,739	Obligaciones financiers	549,654
Otras ctas por cobrar diversas-relacio	0	Ctas por pagar a los accionistas	125,091
Serv. Y otros contratados por ant	0	Otras cuentas por pagar	7,056
Estimación de cuentas de cobranza	0	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,584,507
Mercaderías	0	PASIVO CORRIENTE	0
Productos en proceso	0	Cuentas por pagar diversas	0
Materias primas	65,209	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
Envases y embalajes	0		
Suministros diversos	0		
Existencias por recibir	0		
Otras ctas del activo corriente	194,808		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,606,720		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Inmueble maq. Y equipo arrend.fin	0	Capital	442,516
Inmueble maq. Y equipo	1,857,100	Reservas	75,716
Depreciación	-106,249	Resultados acumulados	856,931
Intengibles neto	105,794	Resultado del ejercicio	403,608
Amortización	-100,086		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,756,559	TOTAL PATRIMONIO	1,778,771
TOTAL ACTIVO	3,363,279	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,363,279

Anexo 3: Estado de Situación Financiera 2019

RESTAURANTE RICO SABOR			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Al 31 de Diciembre del 2019			
(Expresado en nuevos soles)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalente de efectivo	145,052	Sobregiro bancario	0
Inversiones financieras	273,040	Tributos por pagar	227,497
Ctas por cobrar comerciales-terceros	0	Remuneraciones y participaciones	0
Ctas por cobrar comerciales-relaciona	0	Cuentas por pagar comerciales-tercer	683,048
Cuentas cobrar acc.personal y g	2,065	Cuentas por pagar comerciales-relaci	168,215
Otras ctas por cobrar diversas	5,604	Obligaciones financiers	433,686
Otrasctasporcobrardiversas-relacio	0	Ctas por pagar a los accionistas	1,816
Serv. Y otros contratados por ant	0	Otras cuentas por pagar	12,567
Estimación de cuentas de cobranza	0	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,526,828
Mercaderías	0	PASIVO CORRIENTE	
Productos en proceso	0	Cuentas por pagar diversas	0
Materias primas	73,768	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
Envases y embalajes	0		
Suministros diversos	0		
Existencias por recibir	86	0.01	
Otras ctas del activo corriente	59,884		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	559,499		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Inmueble maq. Y equipo arrend.fin	0	Capital	442,516
Inmueble maq. Y equipo	1,895,665	Reservas	86,422
Depreciación	-120,081	Resultados acumulados	0
Intengibles neto	105,794	Resultado del ejercicio	284,183
Amortización	-100,928		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,780,450	TOTAL PATRIMONIO	813,121
TOTAL ACTIVO	2,339,949	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,339,949

Anexo 4: Estado de Resultados 2018

RESTAURANTE RICO SABOR	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018	
(Expresado en nuevos soles)	
Ventas	7,491,763
Costo de ventas	<u>-3,296,376</u>
Margen Bruto	4,195,387
Gastos de administración	-572,123
Gastos de ventas	<u>-2,921,788</u>
Resultado de operación	583,324
Ingresos financieros	83,868
Ganancia por diferencia de cambio	100,694
Gastos financieros	0
Pérdida por diferencia de cambio	-171,186
Ingresos diversos	<u>0</u>
Resultado antes de Impuestos	596,700
Participación de los trabajadores	-47,736
Impuesto a la Renta	-159,200
Resultado del Ejercicio	389,765

Anexo 5: Estado de Resultados 2019

RESTAURANTERICO SABOR	
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019	
(Expresado en nuevossoles)	
Ventas	8,431,104
Costo de ventas	-3,962,619
Margen Bruto	4,468,485
Gastos de administración	-656,435
Gastos de ventas	-3,430,647
Resultado de operación	381,404
Ingresos financieros	44,711
Ganancia por diferencia de cambio	18,819
Gastos financieros	-95,985
Pérdida por diferencia de cambio	-28,787
Ingresos diversos	178,541
Resultado antes de Impuestos	498,703
Participación de los trabajadores	-39,896
Impuesto a la Renta	-174,624
Resultado del Ejercicio	284,183