

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y COMPRAS, PARA
LA CADENA DE RESTAURANTES “JOCAY MARISQUERÍA”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ERIKA JEANINE LOURIDO SÁNCHEZ

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARÁUZ

QUITO, NOVIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. José Aráuz

INFORMANTES:

Ing. Diego Serrano

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por ser el pilar más importante en mi vida, y a mis padres Eduardo y Jeanine, por ser esos seres maravillosos que han estado incondicionalmente a mi lado siendo verdaderos ejemplos a seguir, brindándome apoyo invaluable y amor infinito.

Erika

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres Eduardo y Jeanine, y a mis hermanos Chris y Edu, simplemente por estar siempre ahí, por todo el amor y ser un apoyo incondicional.

A Juan Fran, por estar mi lado, ser mi compañero, amigo, confidente y apoyo durante todo este tiempo.

A Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por su excelente formación.

A todos mis profesores, especialmente al Ing. José Aráuz por su valiosa guía en la realización del presente trabajo, y al Ing. Diego Serrano y la Ing. Mayra Beltrán por su tiempo y valiosas opiniones.

A todos mis amigos que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador me dio la oportunidad de conocer, muchos quienes se convirtieron en hermanos más que amigos.

Erika

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL DEL CONTROL INTERNO, 3

- 1.1 DEFINICIÓN, 3
- 1.2 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO, 4
 - 1.2.1 Ambiente de Control, 4**
 - 1.2.1.1 Integridad y Valores Éticos, 5
 - 1.2.1.2 Compromiso con la Competencia, 5
 - 1.2.1.3 Consejo de Administración, 6
 - 1.2.1.4 Filosofía Administrativa y Estilo de Operación, 6
 - 1.2.1.5 Estructura Organizacional, 7
 - 1.2.1.6 Asignación de Autoridad y Responsabilidades, 7
 - 1.2.1.7 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos, 8
 - 1.2.2 Evaluación del Riesgo, 8**
 - 1.2.3 Información y Comunicación, 9**
 - 1.2.4 Actividades de Control, 10**
 - 1.2.5 Monitoreo de Controles, 11**
- 1.3 CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y DE INVENTARIOS, 12
 - 1.3.1 Gestión de Compras, 12**
 - 1.3.2 Gestión de Inventarios, 15**

2 MARCO REFERENCIAL DEL LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, 18

- 2.1 DEFINICIÓN, 18
- 2.2 OBJETIVOS, 19
- 2.3 IMPORTANCIA, 20
- 2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, 21
- 2.5 PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, 23
 - 2.5.1 Delimitación del las Políticas y el Procedimiento, 23**
 - 2.5.2 Recolección de Información, 23**
 - 2.5.3 Análisis de la Información y Diseño de las Políticas y el Procedimiento, 24**
 - 2.5.4 Depuración de las Políticas y del Procedimiento, 25**
 - 2.5.5 Elementos Básicos que integran el Manual, 26**

- 3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 28**
 - 3.1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, 28
 - 3.2 CONSIDERACIONES IMPORTANTES POR EL TIPO DE NEGOCIO, 30
 - 3.2.1 Manipulación de Alimentos, 30**
 - 3.2.2 Proveedores, 31**
 - 3.2.3 Materia Prima rápidamente Convertible en Efectivo, 32**
 - 3.2.4 Personal Poco Calificado con Altas Necesidades Económicas, 32**
 - 3.2.5 Productos que Suplen Necesidades Básicas, 33**
 - 3.2.6 Proceso de Producción y Venta simultáneo, 33**
 - 3.2.7 Transacciones de Venta, 33**
 - 3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRAS E INVENTARIOS, 34
 - 3.3.1 Generalidades, 34**
 - 3.3.2 Pruebas de Control e Identificación de Debilidades y Falencias, 37**
 - 3.3.2.1 Gestión de Compras, 37
 - 3.3.2.2 Gestión de Inventarios, 39
 - 3.3.3 Alternativas de Mejoramiento, 42**
- 4 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS, 48**
- 5 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS, 60**
- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 71**
 - 6.1 CONCLUSIONES, 71
 - 6.2 RECOMENDACIONES, 74

BIBLIOGRAFÍA, 76**ANEXOS, 78**

- ANEXO 1, 79
- ANEXO 2, 81
- ANEXO 3, 83
- ANEXO 4, 85
- ANEXO 5, 86
- ANEXO 6, 88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un manual de políticas y procedimientos para la gestión de inventarios y compras, para la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”.

Para lograr este objetivo, en el capítulo I se realiza un análisis teórico del control interno, con el fin de que sirva como guía para evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa.

En el capítulo II, se centra en el marco referencial de los manuales de políticas y procedimientos, incluyendo definiciones, importancia, ventajas y desventajas y pautas básicas para la elaboración de los mismos.

El capítulo III, hace referencia a la recopilación de la información y el diagnóstico de la empresa, incluye una breve descripción de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”, consideraciones importantes por el tipo de negocio, y posteriormente describe las pruebas de control realizadas con sus respectivos resultados.

El manual de políticas y procedimientos de la gestión de compras, se desarrolla en el capítulo IV, y el manual de políticas y procedimientos de la gestión de inventarios se presenta en el capítulo V. Ambos capítulos incluyen, introducción, objetivos, responsables, fases del procedimiento, políticas y diagrama de flujo.

Finalmente en el capítulo VI, se resumen las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la realización del presente trabajo aplicado en la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en el Ecuador se ha evidenciado una importante proliferación de empresas de servicios alimenticios, considerando la gran participación de empresas provenientes de mercados externos como es el caso de Colombia, Venezuela, Estados Unidos, entre otros.

Esta importante participación demanda el crecimiento, desarrollo y mejoramiento continuo de las empresas con el fin de obtener ventajas comparativas y competitivas que aseguren su permanencia en el mercado a largo plazo.

Un manual de procedimientos y políticas es una herramienta de ayuda a las empresas en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen objetivos, normas, políticas, y procedimientos para lograr una eficiente administración manteniendo así un alto nivel de competitividad.

La cadena de restaurantes “Jocay Marisquería” no cuenta con manuales de procedimientos y políticas que guíen el trabajo y los procedimientos que llevan a cabo en la empresa, es por este motivo que existe la necesidad de diseñar un manual de procedimientos y políticas principalmente para los procedimientos más importantes y críticos en función del giro del negocio. En lo que respecta al negocio de un restaurante, la gestión de inventarios y compras es trascendental, y su adecuada administración es indispensable para el buen funcionamiento y desenvolvimiento de la empresa. Es importante considerar

adicionalmente que se han evidenciado algunos problemas como falta de registros, excesos e insuficiencias de inventario, falta de cuantificación de desperdicios y mermas, compras sin un control calidad preestablecido, falta de cotizaciones, entre otros, los mismos que al ser solucionados y gestionados eficazmente reflejarán importantes beneficios como venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, y estandarización de la calidad.

1 MARCO REFERENCIAL DEL CONTROL INTERNO

1.1 DEFINICIÓN

Con el fin de mejorar continuamente, ser más competitivos y responder rápidamente a las exigencias empresariales actuales, ha surgido la necesidad de las organizaciones integren las metodologías y conceptos tanto en las áreas administrativas como operativas. De esta manera el concepto de control interno surge como una de las herramientas más comunes para satisfacer esta necesidad.

El control interno puede definirse como:

Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.¹

La definición de control interno, involucra algunos conceptos importantes, al mencionar que el control interno es un proceso, significa que constituye un conjunto

¹ P., WHITTINGTON. (2004). *Principios de Auditoría*. México: McGraw Hill. p. 213.

de acciones interrelacionadas para alcanzar un fin. Lo llevan a cabo las personas con sus acciones y no únicamente a través de manuales de políticas y procedimientos u otros documentos. Brinda una seguridad razonable, es decir que no garantiza totalmente la consecución de los objetivos de la organización debido a que existen factores inherentes a un sistema de control interno diseñado e implementado correctamente, como por ejemplo las fallas humanas. Y finalmente la definición hace referencia al control interno como un medio para facilitar alcanzar los objetivos de una organización, los mismos que están determinados por la misión y visión de la misma.

1.2 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes esenciales, interrelacionados e inherentes al tamaño y naturaleza de las operaciones de una empresa.

1.2.1 Ambiente de Control

El ambiente de control se enfoca en la esencia de cualquier negocio que es su gente. Consiste en establecer un entorno que influencie en la concienciación del personal respecto al control. Puede ser considerado como la base de los demás componente e incluye los siguientes factores:

1.2.1.1 Integridad y Valores Éticos

“La eficiencia del control interno depende directamente de la comunicación e imposición de la integridad y valores éticos del personal encargado de crear, administrar y vigilar los controles”.²

Se deben establecer los valores éticos y normas conductuales, las mismas que deben ser comunicadas y difundidas a través de medios adecuados, con el fin de desarrollar una cultura organizacional que garantice la eficiencia del control interno.

Algunos factores organizacionales pueden aumentar las probabilidades de cometer actos inmorales. Ciertos incentivos o tentaciones, como por ejemplo aquellos relacionados con resultados a corto plazo, pueden influenciar al personal a involucrarse en actos deshonestos. La administración debe tomar acciones correctivas con el fin de reducir o eliminar aquellos factores que influyen en la conducta ética.

1.2.1.2 Compromiso con la Competencia

El personal dentro de la organización debe tener los conocimientos necesarios y experiencia adecuada para cumplir satisfactoriamente sus obligaciones y tareas asignadas.

² *Ibíd.* p. 214.

La administración debe definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo.

1.2.1.3 Consejo de Administración

La eficiencia del consejo de administración influye significativamente en el ambiente de control. Características como el grado de independencia de la gerencia, experiencia y prestigio de sus miembros, resolución de problemas de forma eficiente, y la interacción con auditores internos y externos.

1.2.1.4 Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

La filosofía y el estilo de operación de la administración afectan el manejo de la organización.

El ambiente de control se ve influenciado si la administración está dispuesta a emprender actividades de alto riesgo o por el contrario son muy conservadores y evitan el riesgo. La informalidad o formalidad del manejo de las organizaciones afectará en la forma de implementar controles y controlar las operaciones.

1.2.1.5 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales”.³

A través de la estructura organizacional se definen los lineamientos de autoridad, responsabilidad y obligaciones de los miembros de la organización y se establecen las líneas claras de información.

El desarrollo de una estructura organizacional adecuada dependerá de las necesidades de cada entidad, el tamaño y la naturaleza de sus actividades.

1.2.1.6 Asignación de Autoridad y Responsabilidades

Dentro de una organización es importante la comunicación formal del nivel de autoridad y responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización. La elaboración de descriptivos de puestos y funciones, así como el establecimiento de políticas que describan las mejores prácticas para el tipo de negocio, conocimiento y experiencia del personal clave, uso adecuado de los recursos, entre otros; mejoran el ambiente de control de la organización.

³ MANTILLA B. (2005). *Control Interno*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda. p. 31

1.2.1.7 Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos

Considerando que el personal es el activo más importante que posee una organización, las políticas y prácticas de contratación, inducción, capacitación, evaluación, promoción, compensación y sanción de los empleados, son determinantes para un ambiente de control adecuado.

1.2.2 Evaluación del Riesgo

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza están expuestas a un sin número de riesgos externos e internos. Los riesgos son todos aquellos factores que pueden interferir en el cumplimiento de los objetivos, por esta razón antes de evaluar los riesgos se deben identificar los objetivos.

“La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos”.⁴

Se deben identificar los riesgos relevantes, estimar su relevancia, evaluar su probabilidad de ocurrencia y seleccionar medidas o acciones para enfrentar dichos riesgos. Adicionalmente debido a que las condiciones en las que se desenvuelven las entidades son cambiantes, es importante definir mecanismos para identificar los riesgos asociados con el cambio.

⁴ M., PÉREZ. (2007). [http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno]. *Los cinco componentes del control interno*.

Ciertas condiciones requieren atención especial debido al impacto que puedan tener en las entidades, algunos ejemplos son:

- Cambios en el entorno (ambiente de operación)
- Personal nuevo
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías
- Nuevos productos, actividades o funciones
- Rápido crecimiento
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas

Los mecanismos para la evaluación de los riesgos deben estar orientados hacia el futuro, con el fin de anticipar nuevos riesgos y adoptar medidas oportunas que minimicen el impacto de los mismos.

1.2.3 Información y Comunicación

“Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades”.⁵

Las entidades deben desarrollar sistemas de información eficientes que produzcan informes de información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento de las normas, con el fin de lograr el manejo y control del negocio. Dicho sistema no debe tomar en cuenta únicamente la información

⁵ B., MANTILLA. (2005). *Op. Cit.* p. 71.

interna, sino además debe incluir información sobre sucesos, actividades y condiciones externas relevantes que pueden influir en la toma de decisiones.

1.2.4 Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento las directrices establecidas por la administración, identificadas como necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Existen actividades de control en toda la organización, y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Algunos ejemplos de actividades de control que se aplican en las empresas son:

- Revisiones de alto nivel comparando el desempeño actual frente a presupuestos o pronósticos.
- Autorización de las transacciones.
- Conciliación de datos.
- Controles físicos periódicos de equipos, inventarios, valores, y otros activos y el conteo se compara con los registros de control.

- Análisis de indicadores de desempeño.
- Segregación de responsabilidades.

1.2.5 Monitoreo de Controles

El monitoreo de controles es un proceso que evalúa el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Cambios tanto internos como externos pueden reducir la efectividad de un sistema de control interno debido a que el cambio de circunstancias genera diferentes riesgos para una organización.

El monitoreo se puede realizar de dos maneras:

- **Actividades permanentes de monitoreo** – Incluyen todas aquellas actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Algunos ejemplos de actividades monitoreo permanentes son la supervisión y administración, conciliaciones, revisión de comunicaciones de partes externas como quejas de clientes, retroalimentación en reuniones de trabajo, entre otras.
- **Evaluaciones individuales** – Son realizadas por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades como por ejemplo los auditores internos o externos.

Es importante considerar que una combinación de las dos maneras de monitorear un sistema de control interno asegurará la efectividad del mismo en el tiempo.

1.3 CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y DE INVENTARIOS

1.3.1 Gestión de Compras

La gestión de compras es una de las áreas más dinámicas de una empresa.

Involucra tres preguntas básicas:

- ¿Qué comprar?
- ¿Cómo comprar?
- ¿A quién comprar?

La solución a estas interrogantes dependerá del tipo de productos que se maneja, funcionamiento del negocio, tipos de proveedores, y demás consideraciones aplicables al tipo de negocio específico. En el caso de restaurantes e involucrar alimentos y bebidas la calidad de los productos y los tiempos de entrega no pueden fallar.

“... la gestión de compras implica, por lo menos, doce pasos o fases básicas:

- Análisis de la demanda final (previsión de ventas).
- Conversión de la demanda en requerimientos específicos.
- Análisis de stocks disponibles en la empresa.
- Elaboración del plan de compras.
- Investigación de los proveedores.
- Selección de las mercancías que se comprarán.

- Evaluación de posibles sustituciones o incorporación de nuevos productos terminados.
- Acuerdos con los proveedores.
- Colocación de las órdenes de compra.
- Seguimiento de los pedidos.
- Recepción y comprobación de las mercancías pedidas.
- Colocación en los depósitos y almacenes”.⁶

Al referirse al control interno de la gestión de compras, se debe identificar claramente cada una de las fases o actividades que intervienen en el proceso para conocer fortalezas y debilidades particulares y emitir propuestas de mejora.

El control interno de la gestión de compras comprende dos tipos de controles: operativos y contables.

El control operativo tiene como base los principios de autorización y ejecución. Algunos ejemplos de controles operativos son:

- Centralización de las necesidades de compras: El objetivo es adquirir la cantidad necesaria y suficiente incluyendo un stock de seguridad que satisfaga eficazmente la demanda y no incurrir en costos adicionales por adquirir un volumen insuficiente o excesivo.
- Selección de proveedores: La finalidad de realizar las compras a proveedores previamente seleccionados es asegurar la calidad de los productos, acceder a mejores precios y condiciones de compra mediante

⁶ DÍAZ DE SANTOS. (1995). *Compras e Inventarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. p. 53-55.

negociaciones previas, verificar que los proveedores tengan la capacidad de satisfacer la demanda, entre otros.

- Verificación la disposición de fondos para las compras: Es importante con el fin de evitar cualquier desequilibrio financiero.
- Aprobación de órdenes de compra.
- Recepción de mercancías: Considerando una adecuada verificación cuantitativa y cualitativa.
- Aprobación de facturas: Cotejando con la orden de compra previamente realizada.

El control contable de la gestión de compras tiene como objetivo asegurar el registro oportuno y confiable de cada compra. Este tipo de controles están orientados a evitar pérdidas de documentos, registros duplicados, fraudes en el registro, aplicación incorrecta de las normas contables. Controles de tipo contables en la gestión de compras son:

- Registro únicamente de facturas originales previamente autorizadas.
- Registro de facturas que cumplan con todo tipo de requerimientos fiscales.

- Asegurar la integridad de los saldos de los proveedores.
- Revisiones periódicas de los saldos con proveedores.
- Verificación aleatoria de documentos contables.
- Efectuar conciliación de saldos con proveedores de forma periódica.

1.3.2 Gestión de Inventarios

John W. Toomey en su libro “Inventory Management” incluye la siguiente definición de gestión de inventarios “The American Production and Inventory Society (APICS) defines Inventory Management as the branch of business management concerned with planning and controlling inventories”. Dicha definición se refiere a la gestión de inventarios como a la rama de la administración interesada en la planificación y control de los inventarios. Esta planificación y control debe estar enfocada en los tipos de productos que se almacenan, el tipo de negocio y expectativas de los clientes.

La planificación de los inventarios busca responder dos preguntas básicas:

¿Cuándo hacer pedidos?

¿Cuánto ordenar?

Mientras que el control de inventarios enfatiza la supervisión los niveles de inventario, clasificación del inventario y exactitud de los registros.

“La administración del inventario tiene dos objetivos: 1) garantizar que se disponga de los inventarios necesarios para sostener las operaciones, pero 2) conservar el nivel más bajo de los costos de ordenar y mantener las existencias” (M. Ehrhardt, E. Brigham., 2007: 533). Respecto al tipo de negocio en el que se basa el presente trabajo, sobre el primer objetivo es importante considerar que un restaurante debe disponer de todos los inventarios para ofrecer al cliente todos los platos descritos en el menú y adicionalmente mantener un equilibrio con la demanda de cada uno de los platos que se ofrecen.

El segundo objetivo se centra en la minimización los costos pero no se puede descuidar calidad y estándares exigidos para cada tipo de producto.

Con el fin de gestionar adecuadamente los inventarios y establecer un sistema eficaz, es necesario analizar los mismos desde que se proyecta la compra, por este motivo se analizó previamente el control interno en la gestión de compras.

Al igual que en la gestión de compras, el control interno de la gestión de inventarios comprende controles operativos y contables.

El control operativo comprende el movimiento físico del inventario y el mantenimiento de las existencias a niveles adecuados. Algunos ejemplos de controles operativos son:

- Almacenamiento adecuado del inventario para protegerlo contra el robo, daño.

- Permitir el acceso al inventario, solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- 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.

El control contable se refiere al registro apropiado y al reporte de movimientos y existencias en unidades y en valores, desde que se realiza la compra hasta la entrega del producto final al cliente. Ejemplos de controles contables son:

- Separación de las funciones de registro contable con las funciones de adquisición y custodia del inventario.
- Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente, y conservador.
Realización de conteos físicos permanentes.

2 MARCO REFERENCIAL DEL LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1 DEFINICIÓN

Las organizaciones tienen la necesidad de usar instrumentos que faciliten el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Los manuales administrativos son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.⁷

Dentro de la clasificación básica por contenido de los manuales administrativos se encuentran los manuales de políticas y procedimientos.

Los manuales de políticas o de normas, incluyen los lineamientos seguidos en la organización para la toma de decisiones, diseño de sistemas, e implementación de estrategias.

⁷ B., FRANKLIN. (2006). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill. p. 170.

Los manuales de procedimientos, constituyen una guía de trabajo que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de los pasos a seguir para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

2.2 OBJETIVOS

Los manuales de políticas y procedimientos permiten cumplir los siguientes objetivos:

- Presentar una visión en conjunto de la organización.
- Facilitar la descentralización, suministrando información respecto de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones.
- Estandarizar de las actividades y funciones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Ser un instrumento para la orientación e información del personal.
- Servir como una base para la evaluación del desempeño del personal.

2.3 IMPORTANCIA

Considerando las tendencias actuales de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad en el mundo empresarial moderno, la buena elaboración y difusión de las políticas, estrategias, normas de trabajo y procedimientos, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

Un manual de procedimientos y políticas es indispensable en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, la demanda de productos o servicios, los recursos que se les asignan y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional. Dichas circunstancias obligan a usar herramientas de ayuda a las empresas en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen, normas, políticas, y procedimientos para lograr una eficiente administración manteniendo así un alto nivel de competitividad.

La importancia de los manuales de políticas y procedimientos también radica en que son documentos dinámicos cuya elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa. Deben estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarse y ajustarse a las tendencias actuales y ser documentos flexibles para reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los manuales de políticas y procedimientos tienen una serie de ventajas que resaltan la importancia de los mismos. Sin embargo tienen ciertas limitaciones que es necesario considerarlas.

Al referirse a las ventajas entre las más sobresalientes se pueden mencionar:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Asegura la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Facilita las labores de auditoría y la evaluación del control interno.
- Constituye una base para el análisis del trabajo, y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.

- Es un auxiliar para la inducción y capacitación del personal.
- Facilita a coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Disminuye la improvisación y errores ya que los procedimientos y políticas están documentados.
- Detectar y visualizar más rápidamente los problemas o fallas en la organización.

Respecto a las desventajas se pueden resaltar las siguientes:

- Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual de políticas y procedimientos que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunos consideran que es caro, limitado y laborioso la elaboración de un manual de políticas y procedimientos.
- Su deficiente elaboración puede provocar serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- Si no se actualizan periódicamente, pierden efectividad.

- Incluye únicamente aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales.

2.5 PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

2.5.1 Delimitación del las Políticas y el Procedimiento

Consiste en definir cuál es el procedimiento y las políticas que se van a analizar. Se deben contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

¿Dónde inicia el procedimiento?

¿Dónde termina el procedimiento?

¿Qué políticas intervienen en el procedimiento?

2.5.2 Recolección de Información

Se debe recopilar todos los documentos y datos que permitan conocer las políticas y procedimientos tal cual como operan actualmente y posteriormente proponer mejoras.

Es necesario acudir a diversas fuentes de información, entre las que se destacan los archivos documentales, los funcionarios o empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, y las distintas áreas o

departamentos de la empresa para tener una visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que generalmente se utilizan para la recopilación de la información son:

- a) Investigación Documental: “Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie”.⁸

- b) Entrevista Directa: Consiste en reunirse y cuestionar a una o varias personas para obtener información.

- c) Observación de campo: Se refiere a obtener información observando atentamente todo lo que sucede alrededor del lugar donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y se cumplen las políticas. Mediante esta técnica es posible verificar o modificar la información recopilada mediante las entrevistas, permite detectar problemas con mayor precisión y obtener datos importantes omitidos en las entrevistas.

2.5.3 Análisis de la Información y Diseño de las Políticas y el Procedimiento

Es importante estudiar cada uno de los elementos de información recopilados, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa, es

⁸ L., DE LA FUENTE. (2001). [<http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml>]. *La Investigación Científica*.

decir, saber cómo se están realizando los procedimientos. Para analizar la información recabada, es conveniente responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace?, se refiere al tipo de actividades que se realizan y los resultados que se obtienen de las mismas.

¿Quiénes lo hacen?, para conocer que personas o grupos de personas intervienen en el procedimiento.

¿Cómo se hace?, hace referencia a la secuencia de actividades que se realizan y a las normas o políticas que involucra el procedimiento.

¿Cuándo se hace?, incluye la periodicidad, horarios y tiempos requeridos para la realización de las actividades que intervienen en el procedimiento.

¿Dónde se hace?, se refiere al espacio físico en donde se lleva a cabo el procedimiento.

¿Por qué se hace?, pretende conocer los objetivos de cada una de las actividades que integran el procedimiento.

2.5.4 Depuración de las Políticas y del Procedimiento

Una vez realizado el análisis, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar las políticas y/o el procedimiento, se debe:

- Eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario, cualquier operación o detalle que no sea indispensable.
- Combinar actividades u operaciones con el fin de simplificar el procedimiento o política.
- Cambiar la secuencia, el lugar, o la persona responsable de determinada actividad u operación para facilitar el procedimiento.
- Mejorar las actividades o políticas del procedimiento rediseñando las mismas.
- Mantener aquellas actividades y políticas que no se hayan podido eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

2.5.5 Elementos Básicos que integran el Manual

No existe uniformidad en el contenido de los manuales de políticas y procedimientos debido a que se adaptan a las necesidades de cada empresa. Sin embargo existen elementos básicos que todo manual de políticas y procedimientos deben contener.

- **Identificación:** Se refiere a la portada del manual donde se incluirá el logotipo y nombre de la organización, nombre de la persona o grupo de

personas que lo elaboran, título del manual, y la fecha de elaboración principalmente.

- **Índice o contenido:** Incluye de una forma sintética y ordenada los capítulos que constituyen el manual.
- **Introducción:** “Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente”⁹
- **Objetivos:** Consiste en una explicación del propósito del manual de políticas y procedimientos.
- **Responsables:** Se refiere a incluir todas las áreas o departamentos que intervienen en el procedimiento para el cual se realiza el manual.
- **Políticas:** Lineamientos generales que guían las operaciones.
- **Procedimiento:** “Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento...”¹⁰
- **Diagrama de flujo:** Es la representación gráfica del procedimiento.
- **Glosario de términos:** Este elemento se incluye siempre y cuando se empleen términos técnicos en el manual.

⁹ B., FRANKLIN. (2006). *Op. Cit.* p. 181.

¹⁰ *Ibidem.* p. 182.

3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Jocay Marisquería, es una cadena de restaurantes de comida manabita, fundada el 1 de octubre de 1994.

El nombre de la empresa fue tomado de una antigua población manteña huancavilca llamada “JOCAÿ”, sobre cuyos restos se construyó la actual ciudad de Manta. Es una palabra de origen maya que significa “casa del pez”.

Es considerada una de las principales cadenas en la línea de comida de mariscos, sirviendo con calidad y profesionalismo a sus clientes. El mercado meta de la empresa constituyen las personas ejecutivas, estudiantes, profesionales y familias que gustan del buen comer. Cuenta actualmente con tres locales comerciales ubicados en la ciudad de Quito, específicamente en:

- Local # 1: Av. América N4-502 y Mañosca
- Local # 2: Queseras del Medio 715 y Av. Gran Colombia
- Local # 3: Av. Amazonas N4-735 y José Arízaga

La misión de Jocay Marisquería es preparar y comercializar platos de comida, principalmente comida del mar, con parámetros de calidad, rapidez y puntualidad, con la mejor sazón mantense, brindando siempre excelencia en el servicio al cliente.

La visión de la empresa es ser la mejor cadena de restaurantes de comida del mar, comercializando franquicias a nivel nacional e internacional, incorporando procesos de maximización de beneficios, mejoramiento continuo de la calidad y beneficios para los clientes y empleados.

Los valores corporativos de “Jocay Marisquería” son:

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación
- Responsabilidad
- Servicio al cliente
- Entrenamiento continuo
- Puntualidad
- Comprometimiento

3.2 CONSIDERACIONES IMPORTANTES POR EL TIPO DE NEGOCIO

3.2.1 Manipulación de Alimentos

Un aspecto fundamental aplicado específicamente al negocio de restaurantes relacionado con la gestión de inventarios y compras es la manipulación de los alimentos. Además de garantizar la calidad de los productos, una adecuada manipulación de alimentos contribuye a la reducción de costos al evitar pérdidas de productos por descomposición.

En la manipulación de alimentos, se encuentra involucrado el personal del restaurante que recibe, almacena, distribuye, prepara, mantiene, sirve y recalienta los alimentos, es decir, todos aquellos que intervienen en la cadena alimentaria.

Las empresas de servicios de alimentos tienen la obligación de aplicar un meticuloso sistema de control que garantice la salubridad y la inocuidad, protegiendo la salud de los consumidores.

El control de los alimentos comprende todas las condiciones y medidas higiénicas sanitarias que se deben seguir durante el almacenamiento, producción, manipulación y consumo.

Considerando que los mariscos son los principales insumos que se utilizan en la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”, es trascendental la

manipulación de los alimentos considerando que son productos muy perecederos y el tiempo de almacenamiento dependerá del cuidado con el que se traten.

3.2.2 Proveedores

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

Es importante que las empresas definan los criterios de evaluación de proveedores. Los dos principales factores que deben considerarse son el precio y la calidad de los productos y servicios.

Respecto al precio se debe considerar que los precios sean razonables, que sea un precio promedio en el mercado y que esté acorde a la calidad del producto o servicio. Adicionalmente se debe tener en cuenta cualquier otro gasto que puede adicionarse al precio como transporte, seguros, etc.

En lo referente a la calidad, se tomará en cuenta los componentes del producto o servicio que ofrece la empresa, sus características y especificaciones necesarias.

Algunos otros factores que también se pueden considerar son las facilidades de pago; incluyendo plazo y forma de pago, oportunidad en la entrega, garantías que el proveedor puede brindar, entre otros.

En el caso de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería” se debe considerar las relaciones con proveedores informales, es decir, pequeños proveedores que no están organizados ni tienen un lugar específico de distribución.

3.2.3 Materia Prima rápidamente Convertible en Efectivo

En la mayoría de los restaurantes hay una gran cantidad de transacciones de venta en dinero en efectivo y varias personas que además de tener contacto con el dinero obtenido son simultáneamente quienes tienen acceso a la preparación y/o despacho de las órdenes. Esto hace que el movimiento de este dinero sea muy vulnerable a terminar en las manos equivocadas, por lo que una manera de evitar esto es con un control de inventarios que permita obtener información respecto de lo que realmente sucede con la materia prima utilizada para la venta.

3.2.4 Personal Poco Calificado con Altas Necesidades Económicas

Tradicionalmente las personas que trabajan en los restaurantes pertenecen al grupo de la población que devenga el salario mínimo o no mucho más que eso. Estas personas enfrentan dificultades económicas, lo que conlleva a estén

dispuestos a aprovechar cualquier oportunidad para obtener ingresos adicionales y con más razón aún si ésta se presenta con facilidad.

3.2.5 Productos que Suplen Necesidades Básicas

Los productos y/o materiales que constituyen la materia prima de los restaurantes suplen necesidades básicas de todo ser humano y con más razón aún si se toma en cuenta el grupo poblacional con el que se trabaja. Motivo por el cual resalta la importancia de un control de inventarios apropiado.

3.2.6 Proceso de Producción y Venta simultáneo

La mayoría de los negocios tienen el proceso de producción separado del proceso de venta al consumidor final. En el caso de los restaurantes, hay un proceso de manufactura del producto que se va a vender y simultáneamente se hace la transacción comercial de venta. Esto implica considerar aspectos como: la planeación, la pre-preparación, la capacidad de reaccionar ante situaciones de ventas no planificadas, entre otras.

3.2.7 Transacciones de Venta

En la industria de restaurantes una consideración importante es tomar en cuenta que la media del número de transacciones de venta realizadas es mucho más alto que en cualquier otra industria. Evidenciando la necesidad de atender a grandes números de clientes para lograr los volúmenes de ventas requeridas.

3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPRAS E INVENTARIOS

Es necesario recopilar la mayor cantidad de información que permita entender y conocer a profundidad los procedimientos que se llevan a cabo en la gestión de compras y de inventarios con el fin de estar en condiciones para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos.

Los procedimientos que se utilizarán serán los siguientes:

- Observación de campo
- Consultas al personal involucrado en los procedimientos
- Revisión de documentos y archivos

Adicionalmente es importante realizar pruebas de control para identificar debilidades, falencias y riesgos potenciales que pueden ser mitigadas a través de la elaboración de un manual.

3.3.1 Generalidades

Las compras y los inventarios constituyen una de las áreas más importantes estratégicamente, considerando que tienen como objetivo principal mantener el proceso productivo en cada uno de los locales comerciales.

Las oficinas administrativas y la bodega central de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería” están ubicadas en la Av. América N4-502 y Mañosca (Detrás del local comercial). Se visitaron también cada uno de los locales comerciales.

Se identificaron las siguientes personas que intervienen en el proceso tanto de compras como de inventarios:

- Jefe Administrativo-Financiero: Jeanine Sánchez
- Analista de Compras e Inventarios: Diana López
- Analista Contable: Karina Bermeo
- Bodeguero: Jairo Zambrano
- Chofer: Francisco Cevallos
- Jefes de Cocina de cada Local Comercial
 - Local #1: Luis Cagua
 - Local # 2: Luis Carderón
 - Local # 3: Milton Lucas
- Administrador de cada Local Comercial
 - Local #1: Marcelo Delgado
 - Local # 2: José Cevallos
 - Local # 3: Mayra Vergara

Se identificaron todos los productos que requiere la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería” para mantener su proceso productivo. (Ver listado

completo de productos en el ANEXO # 1). Los mismos que se encuentran clasificados en siete grupos:

CUADRO N° 1

GRUPOS DE PRODUCTOS Y SU PERECEBILIDAD

Grupo de Producto	Nivel de Perecebilidad
Abarrotes	Alimentos semi-perecederos
Bebidas	Productos semi-perecederos
Productos desechables	Productos no perecederos
Productos de limpieza	Productos no perecederos
Mariscos y carnes	Productos perecederos
Frutas y verduras	Productos perecederos
Otros (maquinaria, vajilla, utensilios de cocina, etc.)	Productos no perecederos

Fuente: Cadena de Restaurantes “Jocay Marisqueería”

Elaborado por: Erika Lourido

El nivel de perecebilidad de los productos determina la frecuencia de las compras. Los productos no perecederos se solicitan cada quince días, los productos semi-perecederos se solicitan una vez por semana, y los productos perecederos se solicitan mínimo dos veces por semana.

Los locales comerciales realizan solicitudes de producto mínimo cuatro veces por semana.

La mayoría de proveedores son recurrentes. Todas las compras realizadas son entregadas por los proveedores directamente en la bodega central de la empresa, excepto las frutas y verduras que son adquiridas directamente por la empresa en el mercado mayorista. El plazo promedio de pago otorgado por los

proveedores es de quince días, y los pagos se realizan una vez por semana. Las compras realizadas en el mercado mayorista por parte de la empresa son canceladas de contado.

Cada uno de los locales comerciales registra las transacciones de venta mediante máquinas registradoras que emiten tickets de venta y las facturas se realizan manualmente. El proceso de contabilidad es terciarizado, sin embargo cuentan con una asistente contable permanente para la recopilación de la información.

3.3.2 Pruebas de Control e Identificación de Debilidades y Falencias

3.3.2.1 Gestión de Compras

La gestión de compras está a cargo del Departamento Administrativo-Financiero. Se solicitaron ciertos documentos con el fin de identificar ciertos controles:

- **Solicitudes de Pedido:** La empresa cuenta con solicitudes de pedido por parte de cada local comercial. Sin embargo se constató que no tienen numeración, y no se mantiene un archivo de las mismas ni en la bodega central ni en cada local comercial.
- **Requisiciones de compra:** No se utilizan requisiciones de compra. En función de las necesidades se elabora una hoja de pedido

consolidada, la misma que sirve para realizar el pedido a cada uno de los proveedores.

- Órdenes de compra: No se preparan órdenes de compra, los pedidos se hacen vía telefónica directamente con cada proveedor.

Adicionalmente por medio de la observación y el contacto directo con las personas involucradas en el proceso se detectaron los siguientes controles:

- Todos los productos recibidos son verificados con la factura, y la factura debe ser sumillada por la persona que realiza la recepción de los productos.
- El Departamento Administrativo-Financiero mantiene un reporte auxiliar de cuentas por pagar.
- Todos los pagos semanales son autorizados por el Jefe del Departamento Administrativo-Financiero.

Y de igual forma se identificaron debilidades y falencias adicionales:

- Las responsabilidades de cada una de las personas involucradas en el proceso no están claramente definidas. Se observó que ciertos

días el Analista de Compras e Inventarios realizaba la recepción de productos, actividad que generalmente la realizaba el Bodeguero.

- Se constató ausencia de niveles de autorización para realizar pedidos a proveedores.
- No se identificó un procedimiento de cotización de proveedores.
- No se evidenció un procedimiento de calificación y selección de proveedores.
- La Administración General no realiza ningún procedimiento de planificación de las compras como por ejemplo la elaboración de un presupuesto.
- No se realizan conciliaciones de saldos con proveedores con el fin de identificar diferencias.

3.3.2.2 Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios está a cargo del Departamento Administrativo-Financiero, en lo referente a la Bodega Central, mientras que el Administrador y Jefe de cocina de cada local comercial está a cargo en los inventarios existentes por local.

Inicialmente se evaluaron los controles existentes en la Bodega Central.

Los documentos solicitados fueron:

- Kardex: La empresa cuenta con kardex individuales por cada tipo de productos. El método de valoración del inventario es promedio ponderado. Se realizó una selección aleatoria de siete ítems, uno por cada grupo de productos del inventario con el fin de verificar la correcta valoración del mismo y no se evidenciaron diferencias.
- Documentos que soporten tomas físicas de inventario: No se pudo revisar ningún documento que constate la una toma física de inventarios. En base a conversaciones mantenidas con el personal involucrado se pudo conocer que se realiza una toma física al final del año para el cierre fiscal, sin embargo no se obtuvo ningún documento que garantice dicho procedimiento.

Entre los controles adicionales constatados se pueden mencionar los siguientes:

- El inventario se encuentra almacenado en acondicionada y debidamente asegurada cuyo acceso es restringido.
- Se realizan conciliaciones entre los kardex y las existencias físicas, pero únicamente de productos seleccionados aleatoriamente y no de la totalidad del inventario.

- En caso de existir inventario productos dañados se separan de los demás productos del inventario.
- El Bodeguero que es el que custodia el inventario, únicamente tiene acceso a la lectura de saldos en los kardex de cada producto, más no a realizar modificaciones en los mismos.
- Los despachos de productos a cada uno de los locales comerciales se realiza con el respaldo de un documento que detalla cada uno de los productos, con la cantidad y valor respectivo. El mismo que incluye firmas de responsabilidad de la persona que despacha y la persona que recibe en cada local comercial.

Respecto a las deficiencias y debilidades adicionales constatadas se puede incluir:

- No se realizan informes de antigüedad del inventario, ni se identifican productos de lento movimiento.
- La Administración General no monitorea que los niveles de existencias del inventario sean razonables.

Al referirse a los locales comerciales, se identificaron los siguientes controles:

- Existe un archivo histórico de cada uno de los pedidos recibidos.
- Diariamente se realiza el conteo físico de dos grupos de productos: Bebidas y de Mariscos y carnes. Mientras que del resto de productos se realizan conteos una vez por semana.

Las debilidades identificadas son:

- La principal y más importante debilidad identificada es que no se realizan conciliaciones entre la cantidad de productos vendidos versus la cantidad de productos del inventario consumidos diariamente. Del único grupo de productos que se realiza este procedimiento es de las bebidas.

3.3.3 Alternativas de Mejoramiento

Una vez recopilada la información, con una visión clara de los procedimientos, un entendimiento de los controles con los que cuenta la empresa, considerando las principales falencias y debilidades se puede concluir que la gran mayoría de las mismas se pueden mitigar mediante la elaboración de un manual de procedimientos y políticas que defina claramente los lineamientos a seguir en cada uno de los procedimientos, con la inclusión de ciertos controles ausentes y el establecimiento de políticas que guíen el accionar en la empresa, específicamente en la gestión de compras e inventarios.

Considerando los controles ausentes que debe incluir el manual de políticas y procedimientos la principal alternativa de mejoramiento se describe a continuación.

Tomando en cuenta que en la industria de los restaurantes el manejo de la contabilidad no es sinónimo de control efectivo de inventarios y que a diferencia de la mayoría de negocios en los que la contabilidad es el principal elemento de medición de resultados y de desempeño; un restaurante requiere implementar un sistema de control adicional en los locales comerciales, que permita tener información de manera ágil y oportuna sobre la cual se puedan hacer correcciones. Para que un sistema de control sea efectivo debe contemplar los siguientes principios básicos:

- Sencillez: El control debe ser sencillo de realizar, esto quiere decir que la metodología que se aplique debe ser posible, viable que se incorpore a las otras actividades que realizan las personas encargadas.
- Oportuno: Se debe realizar de manera oportuna, con esto se hace referencia a que se debe obtener la información sobre cual se pueda tomar acción correctiva lo más pronto posible.
- Continuo y periódico: debe ser continuo y cíclico, esto quiere decir que se deben definir unos procedimientos de control que siempre se harán dentro de un ciclo asignado.

- Esencial: Se debe manejar sólo la información necesaria y esencial.
- Accionable: Un sistema de control efectivo debe proporcionar información que le permita tomar acciones correctivas y poder definir quién es la persona responsable.

En un restaurante, en la gran mayoría de los platos del menú el costo del producto se compone de uno o dos ingredientes con costo significativo. En el caso de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”, si se considera un ejemplo, un plato fuerte puede ser una “Menestra con Pescado Frito”; dicho plato está compuesto por un pedazo de pescado, arroz, patacones, ensalada, menestra y varios condimentos. Si se analiza este plato se puede constatar que del 100% del costo, el pedazo de pescado cuesta aproximadamente el 80%, el arroz, los patacones y la menestra el 15% y la ensalada y los condimentos el 5%. De estos ingredientes algunos son más fáciles de controlar físicamente que otros, por ejemplo, la cantidad de condimentos difícilmente se podrá determinar con exactitud ya que sus componentes son múltiples y sus medidas son en pequeñas cantidades. Pero si se hace referencia a la porción de pescado fácilmente se podrá determinar la porción que se utilizó para dicho plato. El mismo panorama se repetirá en la gran mayoría de ítems que componen el menú de un restaurante.

El sistema de control sugiere agrupar los ingredientes en tres grupos. Dicha agrupación se fundamenta teóricamente el plan ABC para el control de inventarios. “...el plan ABC es una forma sistemática de agrupar los

materiales en clasificaciones separadas y determinar el grado de control que cada grupo merece”.¹¹

Los grupos serían los siguientes:

- Grupo A: Dentro de este grupo se incluirán todos los ingredientes que representan el mayor porcentaje del costo y que tienen un alto índice de pérdida. Deben ser fácilmente medibles, los ingredientes principales de la mayoría de platos a la venta se encuentran dentro de este grupo. Generalmente conforman este grupo productos perecederos y su control será diario.
- Grupo B: En este grupo se debe contemplar los demás ingredientes perecederos que tienen un costo significativo. Son los artículos que representan un costo intermedio en la participación del costo total del plato, tienen algún atractivo para pérdida y cuyos volúmenes de utilización lo ameritan. Generalmente en este grupo se debe tratar de incluir los productos que se manejan por rendimientos y que no es práctico contar todos los días. Los ingredientes de este grupo se contarán y controlarán quincenalmente.
- Grupo C: Se incluyen ingredientes que aunque individualmente pueden tener un costo alto o bajo, su participación individual en el plato es en una mínima cantidad. En este grupo se asignan todos los otros elementos

¹¹ R., POLIMENI. (1994). *Contabilidad de Costos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A. p. 83.

o insumos que no están dentro de los dos grupos anteriores. Su control se realizará en forma mensual.

Definidos los grupos, todos los ingredientes o componentes se deben asignar a un grupo.

Se realizó la distribución de todos los productos en la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería y se obtuvieron los siguientes resultados (Distribución a detalle en el ANEXO # 2):

CUADRO N° 2

GRUPOS DE PRODUCTOS Y SU PERECEBILIDAD

GRUPO	# de Productos	%
A	31	18,3%
B	18	10,7%
C	120	71,0%
TOTAL	169	100%

Fuente: Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”

Elaborado por: Erika Lourido

Una vez distribuidos los productos en cada grupo se definirá como se controlará cada grupo de productos:

- Grupo A: El control de todos los productos que integran este grupo se realizará diariamente mediante la confrontación del reporte de la máquina registradora donde detalla por tipo el número de platos y productos vendidos, con el conteo de los productos en base a una tabla de porciones previamente establecida por la empresa. (ANEXO # 3)

- GRUPO B y C: Los productos que conforman estos dos grupos se dividirán en subgrupos, de los cuales se elaborará un registro de compras y quincenalmente o mensualmente según sea el caso se evaluará el rendimiento de los productos en base a un porcentaje de la venta previamente establecido por la empresa.

Adicionalmente el sistema incluirá el control de bajas de materia prima o desperdicios. Los desperdicios se refieren a los ingredientes que se pierden en el proceso productivo por accidentes operativos, devoluciones de producto por parte del cliente o materia prima que se descompone. Todo restaurante tiene pérdidas por su proceso operativo. Es natural que se presenten bajas o desperdicios de materia prima y buscar evitar que existan podría desembocar en la mala calidad del producto que se vende al cliente. Los desperdicios se controlan por parámetro definiendo una cifra porcentual con respecto a las ventas de cada local comercial.

Este sistema de control será auxiliar del sistema de contabilidad con el fin de que mensualmente se incluya en el inventario final de cada uno de los locales comerciales al inventario final de la bodega central para que la información financiera sea integra.

El sistema descrito anteriormente fue implementado en cada uno de los locales comerciales, por lo que los manuales de políticas y procedimientos incluirán las políticas que guíen el buen funcionamiento del sistema de control en cada local comercial.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos contempla el conjunto de normas y procesos que pautan las actividades sobre las compras de productos y materiales necesarios para mantener el proceso productivo en cada uno de los locales comerciales de la Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”.

El presente manual es de carácter obligatorio para todas las compras de productos, bienes y servicios de la empresa.

OBJETIVOS

- Implantar políticas de compras que beneficien a la empresa.
- Desarrollar óptimos procedimientos y controles en la gestión de compras.
- Contar con un instrumento de apoyo para la orientación e información del personal involucrado en la gestión de compras.

RESPONSABLES

- Jefes de Cocina de cada Local Comercial
- Administrador de cada Local Comercial

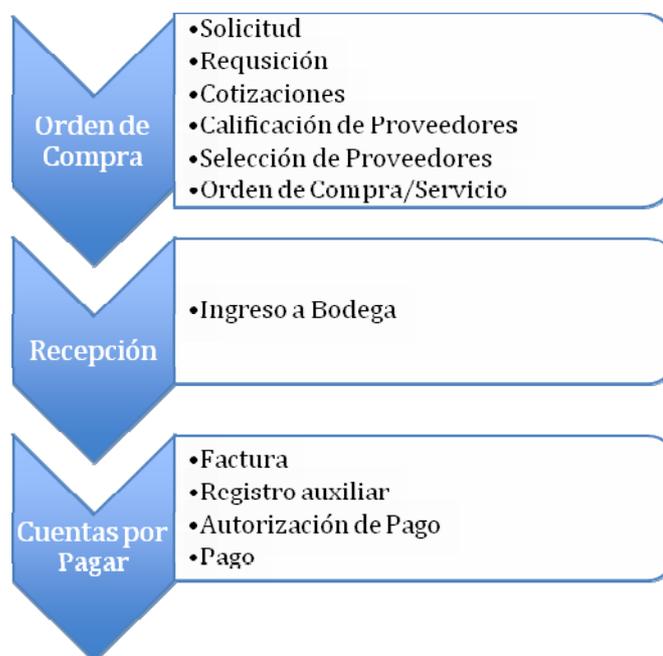
	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Bodeguero – Departamento Administrativo-Financiero
- Analista de compras e inventarios – Departamento Administrativo-Financiero
- Analista contable – Departamento Administrativo-Financiero
- Jefe Administrativo – Financiero – Departamento Administrativo-Financiero

PROCEDIMIENTO

GRÁFICO N° 3

FASES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS



Fuente: Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”
Elaborado por: Erika Lourido

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

FASE DE ORDEN DE COMPRA

- La solicitud productos o materiales es el documento formal que utilizan los locales comerciales cuando identifican una necesidad. El Jefe de Cocina y/o el Administrador son los responsables de elaborar la solicitud.
- Una vez elaborada la solicitud, la misma es enviada al Bodeguero, quien es el responsable de verificar el stock disponible de los materiales y productos solicitados. En caso de no existir stock suficiente para satisfacer la solicitud realizada por cada local comercial, debe proceder a elaborar una requisición de compra, a la cual se le deben adjuntar las respectivas cotizaciones.
- La requisición de compras, conjuntamente con las cotizaciones serán enviadas al Analista de Compras e Inventarios para la Calificación y Selección de los Proveedores. Se considerarán los siguientes parámetros principalmente:
 - Precios y condiciones de pago
 - Plazos de entrega
 - Calidad de los productos
 - Fiabilidad

	Cadena de Restaurantes “Jokay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Una vez elegido el proveedor, el Analista de Compras e Inventarios emitirá una orden de compra. Este documento asegurará que lo solicitado y acordado se cumpla en el momento de la recepción de los productos y/o materiales. Se emitirá por duplicado e incluirá producto, cantidad, precio, calidad, presentación, fecha y lugar de entrega y condiciones de pago.
- La orden de compra será enviada al Jefe Administrativo-Financiero para que apruebe la misma.
- El Analista de Compras e Inventarios recibe la orden de compra aprobada con el fin de contactarse con el proveedor seleccionado y enviarle una copia de la orden de compra aprobada

FASE DE RECEPCIÓN

- El Bodeguero es el encargado de recibir los productos y/o materiales solicitados. Deberá realizar un contero y verificación física, la misma que se comparará con los siguientes documentos:
- Orden de Compra

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Factura del proveedor
- Guía de remisión del transportista (si aplica)

Si al efectuar la comparación no se registraron novedades, se procede a la recepción, dejando constancia escrita en la orden de compra.

- Posteriormente el Bodeguero deberá ubicar físicamente cada producto y/o material recibido en la bodega central.
- El Analista de Compras e Inventarios recibirá la factura conjuntamente con la orden de compra. Deberá revisar la consistencia de la información en dichos documentos y procederá a realizar el ingreso de los productos y/o materiales recibidos en los kardex.

FASE DE CUENTAS POR PAGAR

- Un vez ingresado en el kardex de cada producto y/o material, el Analista Contable recibirá la factura conjuntamente con la orden de compra, e ingresará la factura en el archivo auxiliar de cuentas por pagar. En el auxiliar de cuentas por pagar se incluirá:

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Número de Factura
 - Proveedor
 - Monto
 - Fecha de la Factura
 - Fecha de Pago
- Semanalmente el Analista Contable emitirá un reporte de “Facturas Vencidas”. El mismo que será aprobado por el Jefe Administrativo-Financiero
 - El reporte de “Facturas Vencidas” aprobado, será devuelto al Analista Contable para que proceda a la elaboración de comprobantes de pago y cheques por proveedor.
 - Todos los comprobantes de pago deberán ser autorizados y cheques emitidos deberán ser firmados el Jefe Administrativo-Financiero.
 - Los cheques emitidos serán entregados a los proveedores por el Analista Contable una vez por semana.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

POLÍTICAS GENERALES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS

FASE DE ORDEN DE COMPRA

- Únicamente pueden comprarse productos y/o materiales que fueron solicitados formalmente por los locales comerciales.
- Todas las requisiciones de compra, deberán contar con un mínimo de dos cotizaciones. Las requisiciones de compra que superen los 500 USD (Quinientos dólares americanos), deberán tener un mínimo de tres cotizaciones.
- Toda la información sobre cotizaciones se manejará única y exclusivamente por el Departamento Administrativo-Financiero en forma confidencial.
- El Departamento Administrativo-Financiero elaborará un archivo maestro de proveedores con todos aquellos que previamente fueron calificados, en donde se incluirá como mínimo el nombre del proveedor, dirección física y electrónica, teléfonos, nombre de la persona de contacto, línea de productos que ofrece, condiciones de pago, entre otros.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- El Departamento Administrativo-Financiero elaborará un presupuesto anual de las compras de productos y materiales en base a los pronósticos de ventas de cada uno de los locales comerciales, que servirá como guía para la autorización de órdenes de compra.
- Todas las órdenes de compra deben ser pre numeradas. El Analista de Compras e Inventarios es el responsable de mantener actualizados y completos los archivos físicos de las órdenes de compra tomando en cuenta:
 - Órdenes de compra por las cuales ya se recibió los productos y/o materiales.
 - Órdenes de compra que están pendientes de recibir los productos y/o materiales.
 - Órdenes de compra anuladas.

FASE DE RECEPCIÓN

- Todos los productos y/o materiales. serán únicamente recibidos en la bodega central ubicada en la Av. América N4-502 y Mañosca.
- El horario de recepción de productos será de lunes a viernes de 9:00 am a 13:00 pm y 14:00 pm a 17:00 pm.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Solamente se procederá a la recepción de productos y/o materiales que se encuentren respaldos por órdenes de compra previamente autorizadas.
- No se aceptarán productos y/o materiales, si se identifican diferencias entre la factura, orden de compra y guía de remisión.
- Todos los productos y/o materiales recibidas deberán ser ingresados en los kardex. En caso de ser productos y/o materiales recibidos por primera vez, se realizará la apertura de un nuevo kárDEX.

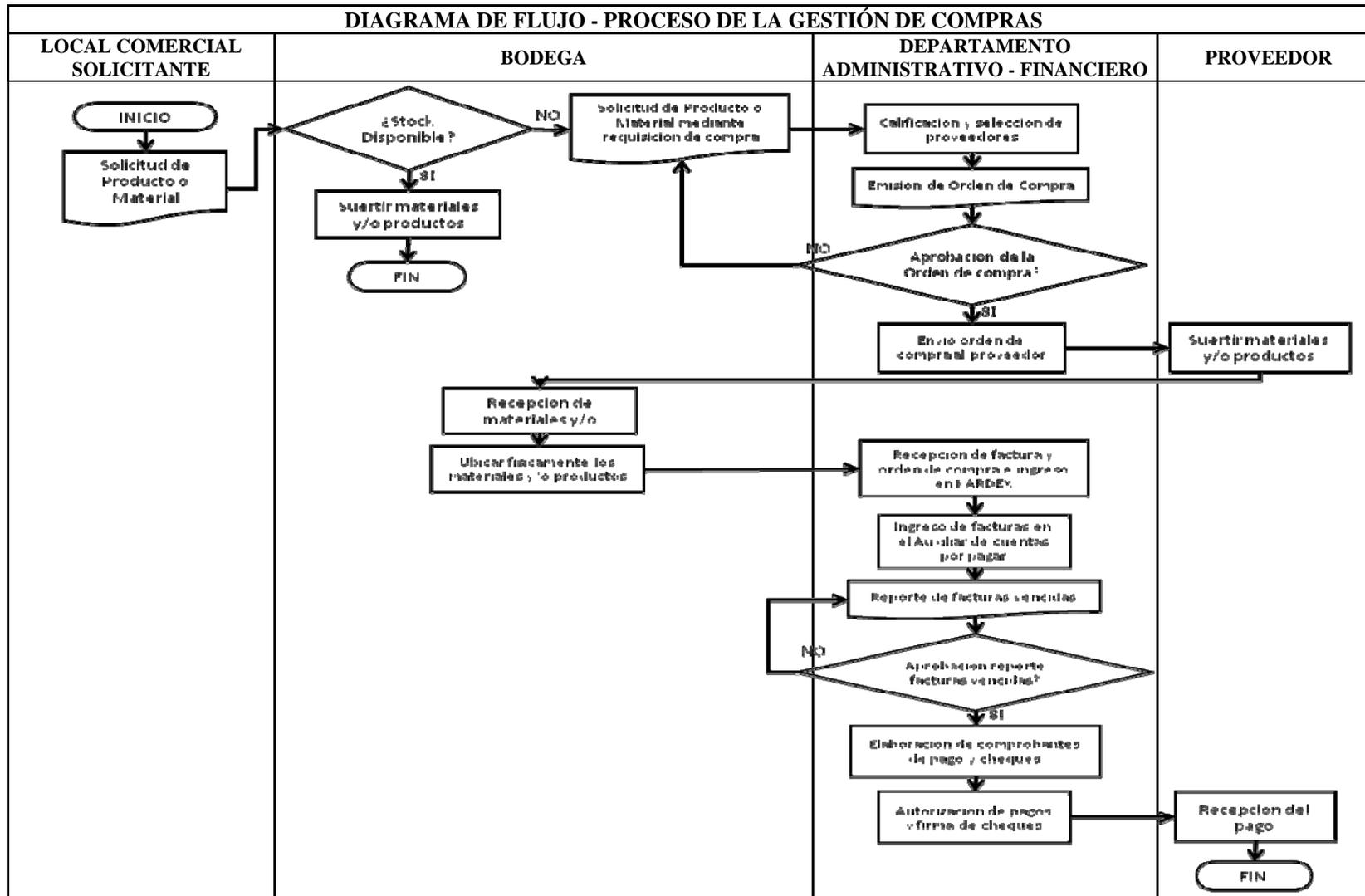
FASE DE CUENTAS POR PAGAR

- Todas las facturas deben ser registradas en el auxiliar de cuentas por pagar.
- Todos los pagos deberán ser aprobados por el Jefe Administrativo-Financiero.
- Todo cheque emitido debe estar respaldado por un comprobante de pago.
- El Analista Contable mensualmente realizará conciliación de saldos adeudados con todos los proveedores.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Compras	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

FORMATOS PRE-IMPRESOS UTILIZADOS

- Solicitud de Productos o Materiales (ANEXO # 4)
- Requisición de Productos o Materiales (ANEXO # 5)
- Orden de Compra (ANEXO # 6)



Fuente: Cadena de Restaurantes "Jocay Marisquería"
 Elaborado por: Erika Lourido

**5 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE
INVENTARIOS**

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Políticas y Procedimientos constituye un documento que pretende proporcionar todos los lineamientos e información necesaria para la adecuada gestión de inventarios en la Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”.

El presente manual es de carácter obligatorio para todas las fases del proceso de inventarios.

OBJETIVOS

- Implantar políticas de inventarios que beneficien a la empresa.
- Desarrollar óptimos procedimientos y controles en la gestión de inventarios.
- Contar con un instrumento de apoyo para la orientación e información del personal involucrado en la gestión de inventarios.
- Facilitar la coordinación de actividades en la gestión de inventarios.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

RESPONSABLES

- Jefes de Cocina de cada Local Comercial
- Administrador de cada Local Comercial
- Bodeguero – Departamento Administrativo-Financiero
- Analista de compras e inventarios – Departamento Administrativo-Financiero
- Analista contable – Departamento Administrativo-Financiero
- Jefe Administrativo – Financiero – Departamento Administrativo-Financiero

PROCEDIMIENTO

GRÁFICO N° 4

FASES DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS



Fuente: Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”
Elaborado por: Erika Lourido

	Cadena de Restaurantes “Jokay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

FASE DE ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO

- El Bodeguero es el encargado del mantenimiento adecuado de todas los productos y/o materiales que se encuentran en la bodega central. Los productos se ubicarán por grupos de productos y su mantenimiento será en función de la perecibilidad.
- Los locales harán requerimientos a través de solicitudes de productos, las mismas que se receptorán por el Bodeguero.
- El Bodeguero preparará el requerimiento para el despacho y entrega del mismo.
- El Analista de Compras e Inventarios elaborará por duplicado un documento en donde se incluirán todos los productos requeridos valorizados, el mismo que servirá para la entrega al chofer, quien se encargará del traslado, y posteriormente para la entrega al Administrador de local comercial. Dicho documento incluirá firmas de responsabilidad del Bodeguero, Chofer y Administrador. El documento original deberá regresar al Departamento Administrativo-Financiero, donde será archivado, mientras que la copia será entregada al Administrador de cada local comercial.
- El Analista de Compras y de Inventarios será el encargado de realizar las salidas en el kardex de cada producto una vez realizado el despacho a los locales comerciales.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- El Analista de Compras e Inventarios conjuntamente con el Bodeguero serán los encargados de la revisión permanente de los niveles adecuados de los inventarios en la bodega central.
- El Analista de Compras e Inventarios conjuntamente con el Jefe del Departamento Administrativo-Financiero elaborarán el calendario donde se establecerán las fechas para la realización de tomas físicas de inventarios.

FASE DE REGISTRO DEL INVENTARIO

- El registro del inventario se realizará en base a kardex por producto. Las entradas y las salidas serán contabilizadas por el Analista de Compras e Inventarios.
- El método de valoración del inventario será promedio ponderado.

POLÍTICAS GENERALES DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

FASE DE ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO

- El Analista de Compras y de Inventarios y el Bodeguero deben asegurarse de mantener en la Bodega Central existencias mínimas para mantener el proceso productivo de los locales comerciales por un tiempo de quince días.

	Cadena de Restaurantes “Jokay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- El Jefe Administrativo- Financiero es el responsable de determinar niveles máximos, mínimos y óptimos de inventario de productos.
- El inventario debe almacenarse de manera ordenada para facilitar su ubicación.
- Todos los despachos de la bodega deben ser respaldados por una solicitud de pedido de cada local comercial.
- Todos los despachos de la bodega deben estar respaldados por el documento elaborado por el Analista de Compra e Inventarios que incluye, productos, cantidades, valores y firmas de responsabilidad.
- Se realizarán tomas físicas de inventario trimestrales, es decir cuatro veces al año. Todos los documentos que sustenten las tomas físicas deben ser archivados.
- Todos los productos de lento movimiento o productos dañados deben identificarse con oportunidad.
- El acceso a la Bodega Central será restringido únicamente para personal autorizado del Departamento Administrativo-Financiero.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- El Bodeguero debe asegurarse del despacho exacto de las solicitudes de pedido de cada local comercial.
- El Chofer realizará un conteo adicional de cada pedido despachado con el fin de garantizar la integridad del mismo.

FASE DE REGISTRO DEL INVENTARIO

- Los despachos deben registrarse oportunamente y con exactitud en los kardex individuales.

CONTROL DE INVENTARIO EN LOCALES COMERCIALES

- Cada local comercial debe asegurarse de la recepción exacta de los productos solicitados.
- Sistema de Control:
 - El Jefe de Cocina deberá realizar los conteos diarios de los productos incluidos en el grupo A. En caso de tener algún inconveniente el conteo será realizado directamente por el Administrador.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Diariamente el Administrador debe generar el reporte de la máquina registradora para realizar la confrontación entre el conteo de las existencias de los productos del grupo A con la venta registrada.
- Cualquier diferencia identificada debe ser revisada diariamente.
- En la confrontación que se realiza diariamente de los productos del grupo A se deben considerar y registrar las bajas del inventario.
- El Jefe de cocina conjuntamente con el Administrador realizarán el conteo quincenal de los productos del grupo B y mensualmente los productos del grupo C.
- La evaluación de los productos en los grupos B y C se realizará por rendimientos en base a un porcentaje de las ventas.
- Se elaborará un registro de los pedidos realizados de los productos de los grupos B y C, el mismo que será el parámetro para evaluar el rendimiento.
- No se considerarán los desperdicios de los grupos B y C por su baja incidencia en el costo total de cada uno de los platos del menú.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

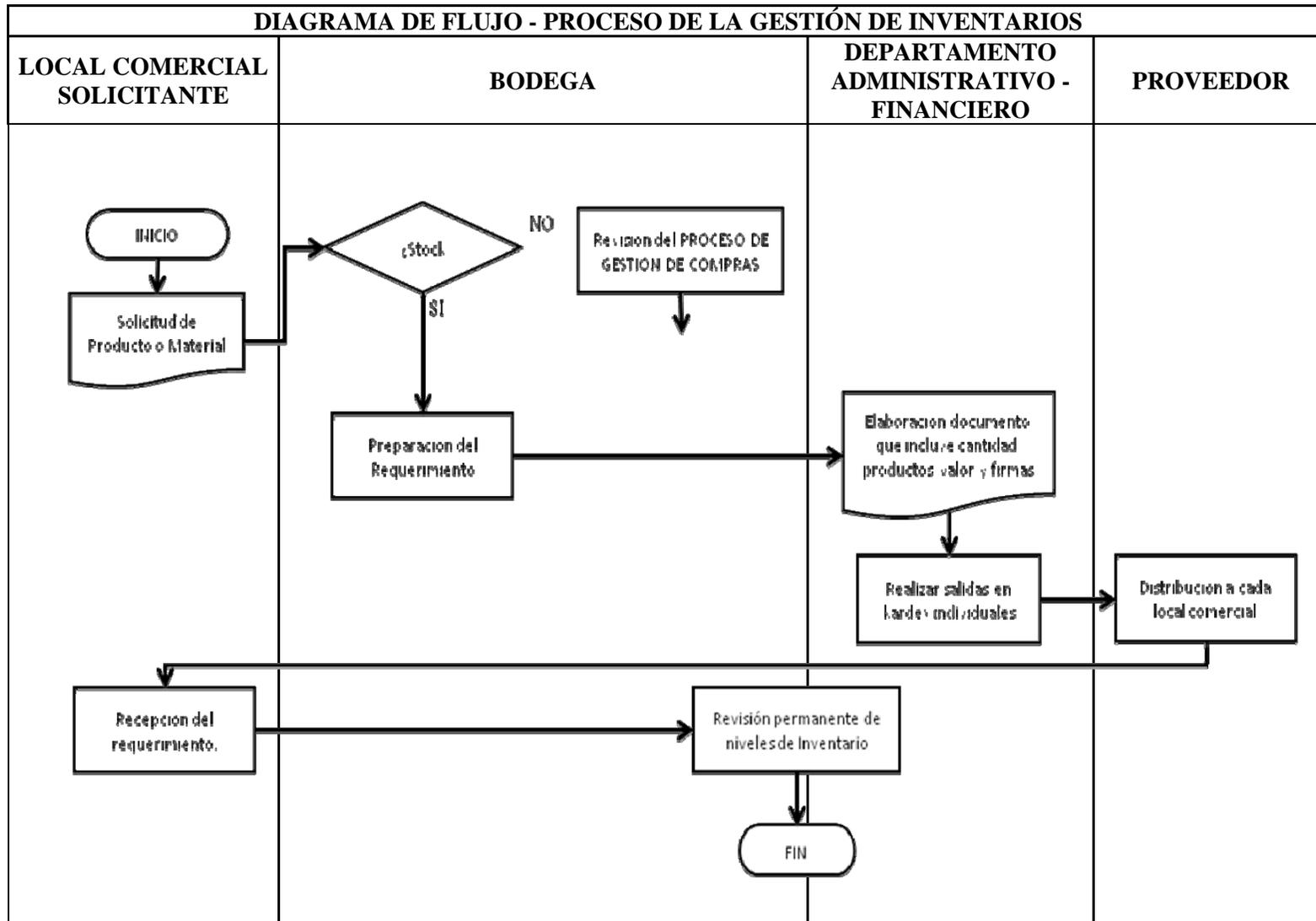
- Los desperdicios de los productos del grupo A se evaluarán mensualmente. El índice de desperdicios no podrá exceder del 0,5 décimas sobre un 1% de las ventas del mes.
- Al finalizar cada mes, el Administrador enviará al Analista Contable y al Analista de Compras e Inventarios los saldos finales de cada uno de los grupos de productos.

MANIPULACIÓN DE LOS PRODUCTOS

- Todas las personas involucradas de una u otra forma en el manejo de los productos deben alimentarios deben recibir la capacitación de manipulación de alimentos cada seis meses.
- La empresa debe contar con servicios de fumigación continua mensual.
- Las estanterías y bandejas destinadas a almacenar los productos alimenticios serán de materiales resistentes a las operaciones de limpieza y desinfección y se encontrarán en perfecto estado de conservación, sin roturas, grietas, óxidos, etc.

	Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”	Elaborado por: Erika Lourido
	Manual de Políticas y Procedimiento para la Gestión de Inventarios	Fecha de Elaboración: Agosto – Octubre del 2011

- Las cámaras frigoríficas (refrigeración y congelación) deben disponer de termómetro situado en una zona que permita su fácil lectura para el control periódico.
- En las zonas de manipulación y almacenamiento de alimentos está prohibido todas aquellas actividades contaminantes como comer, fumar, mascar chicle.
- Se prohíbe la manipulación de alimentos directamente con las manos, se debe utilizar guantes quirúrgicos.
- Se controlará la circulación de los productos almacenados (tanto a temperatura ambiente como en frío) de modo que los productos que más tiempo llevan en los almacenes sean los primeros en consumirse.



Fuente: Cadena de Restaurantes “Jocay Marisquería”

Elaborado por: Erika Lourido

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluida la recopilación de a información, el diagnóstico de la situación actual, y habiéndose generado los resultados, a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones:

6.1 CONCLUSIONES

- El marco referencial del control interno es fundamental para la recopilación de la información y el diagnóstico de la situación actual, considerando que sirvió de guía para la realización de pruebas de control y la identificación de debilidades y falencias, las mismas que fueron tomadas en cuenta en la elaboración de los manual de políticas y procedimientos con el fin de que sean mitigadas.
- La gestión de compras es uno de los procedimientos más importantes estratégicamente hablando ya que mantienen el proceso productivo. Comprar no es simplemente pedir, se requiere de un trabajo continuo para evitar caer en los errores más comunes como por ejemplo:
 - Comprar de más: Acumular productos por el simple hecho de mantener las bodegas llenas, genera costos ocultos que a la larga terminan perjudicando la rentabilidad de la empresa, tales como:

- Mal uso del inventario: Al existir gran cantidad de productos hay una tendencia natural a su mal manejo.
- Costo de necesidad de espacio: Si se acumula grandes cantidades de productos se requerirá espacios adicionales.
- Costo de personal: Se requiere personal adicional si se necesita de espacios adicionales.
- Costo financiero: El inventario es dinero inmovilizado por lo que se debe considerar su costo financiero.
 - Comprar menos: Esta situación es totalmente opuesta a la expuesta anteriormente y es muy peligrosa debido a que se derivan situaciones muy perjudiciales como:
- Compras de emergencia: Al no tener un stock que permita el desenvolvimiento en las operaciones, se generaran pedidos de urgencia a precios y calidades que no son las planificadas.
- Pérdida de clientes: Al establecer un menú, el restaurante genera un compromiso con los clientes, por lo que no se puede incumplir el mismo por falta de algún producto. No se puede correr el riesgo de tener que decir a un cliente que no hay determinado producto, considerando lo costoso que resulta perder un cliente por el efecto multiplicador que tiene un cliente inconforme.

Un manual de políticas y procedimientos de la gestión de compras, reduce las probabilidades de caer en errores comunes como los descritos anteriormente, sin embargo no descarta la posibilidad de que ocurran.

- El familiarizarse con las consideraciones específicas de la industria como la manipulación de alimentos, relación con proveedores, la convertibilidad de la materia prima en efectivo, características del personal, tipos de productos, procesos de producción y ventas, permitió tener una visión más amplia y clara del panorama con el fin de incluir dichas consideraciones en los manuales de políticas y procedimientos diseñados y que éstos estén acordes a las necesidades de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”
- En la industria de los restaurantes la contabilidad no es un sinónimo de control efectivo. Si bien en los restaurantes se necesita tener una contabilidad como cualquier otro negocio, pues esta es necesaria para el control de gastos, efectos tributarios entre otros, se requieren sistemas de control adicionales que proporcionen información oportuna con el fin de tomar acciones correctivas lo más pronto posible.
- La aplicación de los controles establecidos en los manuales de políticas y procedimientos diseñados, mejorará la estructura del control interno y a un corto plazo podrá mitigar las deficiencias identificadas en la presente investigación. La responsabilidad de la aplicación de los manuales diseñados es exclusivamente de la Administración.

- Una vez realizada la presente investigación, se logro cumplir el objetivo general de la misma, que consistía en el diseño de un manual de políticas y procedimientos para la gestión de compras y de inventarios para la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”.

6.2 RECOMENDACIONES

- La utilidad de los manuales de políticas y procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas. Para ello es importante que la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”:
 - Evaluar sistemáticamente las medidas de mejoramiento derivadas de la implantación del manual, así como también los cambios operativos que tenga la organización.
 - Establecer un calendario para la actualización periódica de los manuales.
 - Designar un responsable de atender esta función.
- Es importante que los manuales diseñados sean formalizados en la empresa mediante la aprobación por parte de la Administración. Adicionalmente es importante organizar reuniones y programas de inducción para dar a conocer y divulgar los contenidos de los manuales a las personas involucradas.

- Es de vital importancia que la Administración de la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería” supervise y monitoree proceso de implantación de los manuales diseñados. “Representa el momento crucial en que las propuestas y recomendaciones se traducen a acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y los componentes organizacionales”.¹²
- Una vez diseñados los manuales de procedimientos para la gestión de compras y de inventarios para la cadena de restaurantes “Jocay Marisquería”, la empresa debería considerar los mismos como una base para el desarrollo de manuales de políticas y procedimientos para otras áreas considerando la importancia y trascendencia que tienen los mismo en el desarrollo de los procesos de la empresa.
- Una alternativa de mejoramiento para la empresa muy importante sería considerar la implementación de nuevas tecnologías. Actualmente la tecnología se ha convertido en una necesidad. En un restaurante la tecnología debe estar considerada en dos áreas, aquellos softwares relacionados con la parte administrativa y el software que usa cada establecimiento de venta. La presente investigación se refirió a la gestión de compras y de inventarios, procedimientos que estarían dentro del grupo de tecnologías relacionados con la parte administrativa.

¹² *Ibíd.* p. 204.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTICULOSINFORMATIVOS.COM. [http://www.articulosinformativos.com]. *Manejo de Inventario.*
2. CRECENNEGOCIOS.COM. [http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores]. *Criterios de Selección de Proveedores.*
3. DE LA FUENTE L. (2001). [http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml]. *La Investigación Científica.*
4. DÍAZ DE SANTOS. (1995). *Compras e Inventarios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
5. EHRHARDT, M. Y BRIGHAM, E. (2007). *Finanzas Corporativas.* México D.F.: Cengage Learning.
6. FRANKLIN, B. (2006). *Organización de Empresas.* México: McGraw Hill.
7. GESTIONRESTAURANTES.COM. [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=351]. *Informática vs. Administración de Inventarios.*
8. GESTIOPOLIS.COM, [http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/gestion-de-compras-y-la-relacion-con-los-proveedores-para-la-competitividad-empresarial.htm], *Gestión de Compras y Aprovisionamiento para la Competitividad Empresarial.*
9. MANTILLA, B. (2005). *Control Interno.* Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
10. MEXICO.SMETOOLKIT.ORG. [http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es]. *Gestión de Inventario.*
11. PÉREZ, M. (2007). [http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes]. *Los cinco componentes del control interno.*
12. POLIMENI, R.. (1994). *Contabilidad de Costos.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
13. RMPOS.COM. [http://www.rmpos.com/inventory_control.html]. *Inventory Control and Stock Counters.*
14. SCRIBD.COM. [http://www.scribd.com/doc/21658943/Manual-de-Buenas-Practicas-de-Manipulacion-de-Alimentos-Para-Restaurantes-y-Servic]. *Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios Afines.*

15. SETUPMYRESTAURANT.COM. [<http://www.setupmyrestaurant.com/open>]. ***How to Manage your Restaurant Inventory.***
16. TOOMET, J. (2003). ***Inventory Management.*** Massachusetts: Electronic Services.
17. WHITTINGTON, P. (2004). ***Principios de Auditoría.*** México: McGraw Hill.

ANEXOS

 LISTADO DE PRODUCTOS		
ABARROTES	LÁCTEOS	DESECHABLES
Aceite Ales	Huevos	Contenedores
Aceite Danec	Leche Condensada	Cucharas Plásticas
Achiote	Leche Evaporada	Cuchillos Plásticos
Ajino Moto	Queso	Fundas 10x16
Ají Peruano		Fundas 12x20
Apanadura		Fundas 5x8
Arroz		Fundas de basura grandes
Azúcar		Fundas de basura pequeñas
Café		Fundas dina
Canela		Fundas logo grandes
Canguil		Fundas logo pequeñas
Caramelo		Tapa vasos 40cc
Crema Espárragos 70g		Tapa tarrina 1/2 lt
Clavo de Olor		Tapa tarrina 1 lt
Comino		Tarrina Jocay 1/2 lt
Esencia de Vainilla		Tarrina Jocay 1lt
Harina		Tenedores plásticos
Lenteja		Vasos 40cc
Maggi		Vasos de 12 oz
Maicena		Vasos coca cola 16 oz
Maíz		Vasos nestea
Maní Molido		Viandas desechables
Margarina		Tarrinas 12 oz
Mostaza		Vasos coca cola 12 oz
Pimienta Dulce		Tapa 12 oz
Pimienta Negra		Tapa coca cola 16 oz
Quaker		Tapa coca cola 12 oz
Sabora		
Sal		
Salsa China		
Salsa de Tomate		
Tarro de Nestea		
Vinagre		
Vino		
Chifle		



LISTADO DE PRODUCTOS

BEBIDAS	LIMPIEZA	FRUTAS Y VERDURAS
Pilsener grande	Cloro	Ají
Pilsener Pequeña	Desinfectante	Achocha
Club Verde	Detergente	Ajo
Pilsener Light	Escoba plástica	Cebolla Blanca
Coca cola 1/2 lt	Escoba de coco	Cebolla Paiteña
Coca cola zero 1/2 lt	Estropajo de aluminio	Cilantro
Cola Light 1/2 LT	Guantes	Col
Sprite 1/2 lt	Guantes desechables	Camote
Fanta 1/2 lt	Gorros desechables	Choclo
Fiora Manzana 1/2 lt	Jabón estrella	Lechuga
Fiora Fresa 1/2 lt	Jabón líquido	Limón
Coca 2 lt	Papel aluminio	Limón grande
Sprite 2 lt	Papel higiénico	Maduro grande
Fanta 2 lt	Palillos	Maduro pequeño
Agua sin gas	Servilletas	Naranja
Guitig	Sorbetes	Naranjilla
Cocos	Toallas de mano	Pimiento
Coca postomix	Trapeadores	Papa
Fanta postomix	Vileda bicolor	Pepinillo
Sprite postomix	Vileda verde	Tomate riñón
co2 gas		Verde
		Yuca
		Zanahoria
		Brócoli
		Coliflor
		Cebolla Perla
		Frejol
		Haba
MARISCOS Y CARNES	MENAJE	OTROS
Albacora	Vasos de vidrio	Rollos de registradora
Almeja	Canguileras	Esferos
Calamar	Platos porción	Factures
Camarón	Cevicheras	Tinta impresora
Concha	Platos Bandeja	Tinta registradora
Dorado	Bicheras	Grapas
Mejillón	Platos redondos	Grapadoras
Pargo	Bandeja conchas	Perforadoras
Picudo	Cubiertos	
Pulpo	Cuchillos	
Cangrejo	Cuchara grande	
Carne	Cuchara pequeña	
Chuleta		
Pollo		

		DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN GRUPOS			
Clasf.	ABARROTES	Clasf.	LÁCTEOS	Clasf.	DESECHABLES
C	Aceite Ales	B	Huevos	C	Contenedores
C	Aceite Danec	C	Leche Condensada	C	Cucharas Plásticas
C	Achiote	C	Leche Evaporada	C	Cuchillos Plásticos
C	Ajino Moto	B	Queso	C	Fundas 10x16
C	Ají Peruano			C	Fundas 12x20
C	Apanadura			C	Fundas 5x8
B	Arroz			C	Fundas de basura grandes
C	Azúcar			C	Fundas de basura pequeñas
C	Café			C	Fundas dina
C	Canela			C	Fundas logo grandes
B	Canguil			C	Fundas logo pequeñas
C	Caramelo			C	Tapa vasos 40cc
C	Crema Espárragos 70g			C	Tapa tarrina 1/2 lt
C	Clavo de Olor			C	Tapa tarrina 1 lt
C	Comino			C	Tarrina Jocay 1/2 lt
C	Esencia de Vainilla			C	Tarrina Jocay 1lt
B	Harina			C	Tenedores plásticos
B	Lenteja			C	Vasos 40cc
C	Maggi			C	Vasos de 12 oz
C	Maicena			C	Vasos coca cola 16 oz
B	Maíz			C	Vasos nestea
B	Maní Molido			C	Viandas desechables
C	Margarina			C	Tarrinas 12 oz
C	Mostaza			C	Vasos coca cola 12 oz
C	Pimienta Dulce			C	Tapa 12 oz
C	Pimienta Negra			C	Tapa coca cola 16 oz
C	Quaker			C	Tapa coca cola 12 oz
C	Sabora				
C	Sal				
C	Salsa China				
C	Salsa de Tomate				
C	Tarro de Nestea				
C	Vinagre				
C	Vino				
B	Chifle				

		DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS EN GRUPOS			
Clasf.	BEBIDAS	Clasf.	LIMPIEZA	Clasf.	FRUTAS Y VERDURAS
A	Pilsener grande	C	Cloro	C	Ají
A	Pilsener Pequeña	C	Desinfectante	C	Achocha
A	Club Verde	C	Detergente	C	Ajo
A	Pilsener Light	C	Escoba plástica	C	Cebolla Blanca
A	Coca cola 1/2 lt	C	Escoba de coco	C	Cebolla Paiteña
A	Coca cola zero 1/2 lt	C	Estropajo de aluminio	C	Cilantro
A	Cola Light 1/2 LT	C	Guantes	C	Col
A	Sprite 1/2 lt	C	Guantes desechables	C	Camote
A	Fanta 1/2 lt	C	Gorros desechables	B	Choclo
A	Fiora Manzana 1/2 lt	C	Jabón estrella	C	Lechuga
A	Fiora Fresa 1/2 lt	C	Jabón líquido	C	Limón
A	Coca 2 lt	C	Papel aluminio	C	Limón grande
A	Sprite 2 lt	C	Papel higiénico	B	Maduro grande
A	Fanta 2 lt	C	Palillos	B	Maduro pequeño
A	Agua sin gas	C	Servilletas	C	Naranja
A	Guitig	C	Sorbetes	C	Naranjilla
A	Cocos	C	Toallas de mano	C	Pimiento
B	Coca postomix	C	Trapeadores	B	Papa
B	Fanta postomix	C	Vileda bicolor	C	Pepinillo
B	Sprite postomix	C	Vileda verde	C	Tomate riñón
B	co2 gas			B	Verde
				C	Yuca
				C	Zanahoria
				C	Brócoli
				C	Coliflor
				C	Cebolla Perla
				C	Frejol
				C	Haba
Clasf.	MARISCOS Y CARNES	Clasf.	MENAJE	Clasf.	OTROS
A	Albacora	C	Vasos de vidrio	C	Rollos de registradora
A	Almeja	C	Canguileras	C	Esferos
A	Calamar	C	Platos porción	C	Facturas
A	Camarón	C	Cevicheras	C	Tinta impresora
A	Concha	C	Platos Bandeja	C	Tinta registradora
A	Dorado	C	Bicheras	C	Grapas
A	Mejillón	C	Platos redondos	C	Grapadoras
A	Pargo	C	Bandeja conchas	C	Perforadoras
A	Picudo	C	Cubiertos		
A	Pulpo	C	Cuchillos		
A	Cangrejo	C	Cuchara grande		
A	Carne	C	Cuchara pequeña		
A	Chuleta				
A	Pollo				



**CUADRO DE PESOS Y PORCIONES - CADENA DE
RESTAURANTES "JOCAY MARISQUERÍA"**

KILOS	GRAMOS	LIBRAS	ONZAS
1 Kilo	1000 Gramos	2,2 Libras	32,20 Onzas
	454,54 Gramos	1 Libra	16 Onzas

RENDIMIENTOS Y PÉRDIDAS DE COCIDO DE MARISCOS

PRODUCTO	PESO	PÉRDIDA APROX.	RESULTADO
Camarón	454,54 gr. (1 Libra)	30% a 35%	300 gr.
Pescado Dorado	454,54 gr. (1 Libra)	30% a 35%	300 gr.
Pescado Albacora	454,54 gr. (1 Libra)	25%	340 gr.
Calamar	454,54 gr. (1 Libra)	65%	160 gr.
Pulpo	454,54 gr. (1 Libra)	70%	140 gr.
Camarón Cáscara	454,54 gr. (1 Libra)	20% a 25%	350 gr.

RENDIMIENTOS DE PRODUCTOS NO COCIDOS

PRODUCTO	CANTIDAD O PESO	RESULTADO
Concha	x/cada 1000 unidades	900 gr. Aprox.
Pescado Picudo	x/cada 2270 gr. (5 libras)	13 a 15 porciones de Cebiches

PORCIONES POR PLATO

PRODUCTO	PORCIÓN CRUDA	PORCIÓN COCINADA
Camarón	170 gr.	110 gr. Aprox.
Pescado Dorado	170 gr.	110 gr. Aprox.
Pescado Albacora	170 gr.	110 gr. Aprox.
Concha	170 gr.	
Calamar	170 gr.	50 gr.
Pulpo	170 gr.	50 gr.
Platos Mixtos	90 gr. A 100 gr. (camarón crudo)	65 gr. Aprox. (Camarón cocido)
	90 gr. A 100 gr. (otro producto)	Entre 40 y 60 gr. Otro producto cocido
Platos 5 Mariscos	70 gr. A 80 gr. (camarón crudo)	50 gr. Aprox. (Camarón cocido)
	40 gr. A 50 gr. (otro producto)	Entre 30 y 35 gr. Otro producto cocido

Empanadas de Camarón	3 cam. c/ una (Camarón 41-50)	3 cam. c/ una (Camarón 51-60)
----------------------	-------------------------------	-------------------------------



CADENA DE RESTAURANTES "JOCAY MARISQUERÍA"

No. Pedido

001

SOLICITUD DE PRODUCTOS O MATERIALES

Local Solicitante:

Persona Solicitante:

Fecha del Pedido:

DETALLE DE LA SOLICITUD

Cantidad	Artículo	Características	Proveedor Sugerido

Observaciones:

Firma

Fecha de Recepción en Bodega:

Firma Recepción



CADENA DE RESTAURANTES "JOCAY MARISQUERÍA"

No. 001

REQUISICIÓN DE COMPRAS

Local Solicitante:

Fecha del Pedido:

DETALLE DE LA REQUISICIÓN

Cantidad	Unidad	Artículo	Características

Observaciones:

Firma

Elaborado por

Autorizado por

Nota: Favor incluir cotizaciones



CADENA DE RESTAURANTES "JOCAY MARISQUERÍA"

No. 001

ORDEN DE COMPRA

Proveedor

Fecha del Pedido:

Fecha del Entrega

Condiciones de Pago:

Lugar de Entrega:

Sírvese por este medio suministrar los siguientes artículos

No.	Artículo	Características	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
TOTAL					
_____ Elaborado por		_____ Autorizado por		_____ Recibido por	