



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD

“IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL DE INVENTARIOS PARA REDUCIR LOS COSTOS DE INSUMOS DE LA POLLERÍA BRASAS PERUANAS S.A.C., TRUJILLO - 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Bach. Segundo Lorenzo Alfaro Marquina

Asesor:

Mg. Carlos Edwin Julca Castillo

Trujillo – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Segundo Lorenzo Alfaro Marquina**, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL DE INVENTARIOS PARA
REDUCIR LOS COSTOS DE INSUMOS DE LA POLLERÍA BRASAS
PERUANAS S.A.C., TRUJILLO - 2017.”**

Mg. Carlos Edwin Julca Castillo
ASESOR

C.P.C. Carola Rosana Salazar Rebaza
JURADO
PRESIDENTE

C.P.C. Rossana Magally Cancino Olivera
JURADO

C.P.C. Judit Giovanny Inga Flores
JURADO

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la fortaleza de hacer posible la elaboración del presente proyecto.

A mi Padre,

Estoy seguro, que desde el cielo ve por mí y a mi linda Madre que siempre está conmigo en todo momento.

A mi Madre,

Que supo darme la fortaleza de seguir adelante con su ejemplo, amor y esfuerzo.

A mi hermano,

Juan Carlos, quien no dudo en apoyarme desde el primer momento con el desarrollo de mi Tesis.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por ser parte fundamental en que me encuentre bien de salud y llevar acabo uno de mis sueños anhelados.

A mi Madre, quien constantemente me brindaba su apoyo para el desarrollo y culminación de mi tesis.

A mis hermanos por ser quienes velaban por mí durante mi formación profesional y su apoyo en todo momento.

Especialmente a mí asesor de tesis Mg. Ing. Carlos Edwin Julca Castillo, por su valioso tiempo y dedicación en este proceso de asesoramiento, y poder lograr la culminación de mí anhelada tesis.

A mi esposa y mis hijos, quienes son la parte fundamental en mi vida y el deseo de superación constante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACION DE TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
REUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	xi
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Realidad problemática.....	12
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Limitaciones.....	14
1.5 Objetivos.....	14
1.5.1 Objetivo general.....	14
1.5.2 Objetivo específico.....	14
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Inventarios.....	16
2.2.2 Control de inventarios.....	17
2.2.3 Reducir costos.....	22
2.3 Definición de términos básicos.....	26
CAPITULO 3. METODOLOGIA.....	28
3.1 Hipótesis.....	28
3.2 Operacionalización de variables.....	28
3.3 Diseño de investigación.....	29

3.4	Unidad de estudio.....	29
3.5	Población.....	29
3.6	Muestra.....	29
3.7	Técnicas, instrumentos, y procedimientos de recolección de datos.....	29
3.8	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	30
	CAPITULO 4. DESARROLLO.....	31
4.1	Datos generales de la empresa.....	31
4.2	Control de recepción y despacho para reducir el costo de los insumos faltantes en el almacén.....	35
4.2.1	Diagnostico.....	35
4.2.2	Diseño de implementación.....	49
4.2.3	Comparación.....	65
4.3	Control de stock de inventarios para reducir el costo de los insumos comprados de manera urgente.....	71
4.3.1	Diagnostico.....	71
4.3.2	Diseño de implementación.....	79
4.3.3	Comparación.....	87
4.4	Control de almacenamiento y ordenamiento para reducir el costo de los desmedros de insumos (deteriorados y vencidos).....	90
4.4.1	Diagnostico.....	90
4.4.2	Diseño de implementación.....	95
4.4.3	Comparación.....	104
	CAPITULO 5. DISCUSIÓN.....	109
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	112
	REFERENCIAS.....	113
	ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01: Insumos recepcionados sin documento formal.....	39
Tabla N°02: Insumos despachados sin documento formal.....	43
Tabla N°03: N° y % de insumos despachados con documento formal.....	44
Tabla N°04: Productos faltantes Julio 2017.....	45
Tabla N°05: Productos faltantes Agosto 2017.....	46
Tabla N°06: Productos faltantes Setiembre 2017.....	47
Tabla N°07: Resumen productos faltantes de julio a setiembre 2017.....	47
Tabla N°08: Insumos recepcionados con registro formal.....	60
Tabla N°09: N° y % de insumos recepcionados con documento formal.	61
Tabla N°10: Insumos despachados con documento formal.....	62
Tabla N°11: N° y % resumen de insumos despachados con documento formal.....	63
Tabla N°12: Costo de insumos faltantes del mes de octubre 2017.....	64
Tabla N°13: Costo de Insumos faltantes del mes de noviembre 2017.....	64
Tabla N°14: Costo de insumos faltantes del mes de diciembre 2017.....	65
Tabla N°15: No. y % de insumos recepcionados con documento formal antes y después de la implementación.....	66
Tabla N°16: No. y % de insumos despachados con documento formal antes y después de la implementación.....	68
Tabla N°17: Costo de los insumos faltantes antes y después de la implementación.....	70
Tabla N°18: N° de insumos con falta de stock.....	74
Tabla N°19: Insumos con kárdex actualizado y con falta de stock.....	75
Tabla N°20: N° y % de Insumos con kárdex actualizado y con falta de stock.....	76
Tabla N°21: Kárdex actualizado de insumos.....	77
Tabla N°22: Compras urgentes realizadas por la falta de stock.....	78
Tabla N°23: Kárdex actualizado.....	82
Tabla N°24: Hoja de consumo semanal – consumo promedio diario de insumos.....	84
Tabla N°25: Insumos con kárdex actualizado y falta de stock, después de la implementación.....	85
Tabla N°26: N° % de Insumos con falta de stock después de la implementación.....	86
Tabla N°27: Compras urgentes por la falta de stock después de la implementación.....	87
Tabla N°28: kárdex actualizado, antes y después de la implementación.....	88
Tabla N°29: Costo de insumos por compras urgentes antes y después de la implementación.....	89

Tabla N°30: Insumos codificados, clasificados y ordenados antes de la implementación.....	92
Tabla N°31: N° y % de insumos codificados, clasificados y ord enados.....	93
Tabla N°32: Costo de insumos deteriorados y productos vencidos generados por el mal almacenamiento.....	94
Tabla N°33: Clasificación de insumos aplicando la metodología del ABC.....	99
Tabla N°34: Creación de códigos para insumos.....	101
Tabla N°35: Insumos codificados, clasificados y ordenados después de la implementación.....	103
Tabla N°36: Costo de los insumos deteriorados y vencidos después de la implementación.....	104
Tabla N°37: Insumos codificados, clasificados antes y después de la implementación.....	105
Tabla N°38: Costo de los productos vencidos antes y después de la implementación.....	106
Tabla N°39: Costo de los productos deteriorados antes y después de la implementación.....	107
Tabla N°40: Resumen comparativo del III y IV trimestre por costo de insumos.....	108
Tabla N°41: Resumen general de reducción de costos de insumos.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01: Producto Principal	32
Figura N°02: Marca Comercial.....	32
Figura N°03: Locales.....	33
Figura N°04: Organigrama de la Empresa.....	34
Figura N°05: Flujograma de procesos de Recepción de Insumos.....	37
Figura N°06: Registro de recepción de insumos.....	38
Figura N°07: Anotación de recepción de insumos por el agente vigilante.....	38
Figura N°08: N° y % de recepción con documentos.....	40
Figura N°09: Flujograma de Procesos de Despacho de Insumos antes de la mejora.....	42
Figura N°10: N° y % de productos despachados con orden de salida.....	44
Figura N°11: Costo de productos faltantes trimestre III 2017.....	48
Figura N°12: Flujograma diseñado para la recepción de insumos.....	51
Figura N°13: Flujograma diseñado para el despacho de insumos	53
Figura N°14: Formato para la recepción de insumos.....	55
Figura N°15: Formato de recepción diario al almacén	56
Figura N°16: Formato para el despacho de insumos.....	57
Figura N°17: Registro de despacho diario al almacén.....	58
Figura N°18: No. y % de insumos recepcionados con documento formal antes y después de la implementación.....	67
Figura N°19: N° y % de insumos despachados con documento formal antes y después de la implementación.....	69
Figura N°20: Costo de los insumos faltantes antes y después de la implementación.....	70
Figura N°21: Flujograma de Procesos de Inventarios de Insumos antes de la mejora.....	73
Figura N°22: N° y % de insumos con kárdex actualizado.....	76
Figura N°23: Flujograma de procesos de control de stock de inventarios.....	81
Figura N°24: Formato de hoja de consumo del área de producción.....	83
Figura N°25: Flujograma de almacenamiento y orden antes de la implementación.....	91
Figura N°26: Temperaturas de conservación.....	95
Figura N°27: Flujograma de procesos en almacén.....	98
Figura N°28: Clasificación ABC de los insumos.....	100

RESUMEN

El trabajo de investigación a desarrollarse, tiene como objetivo implementar un control de inventarios para reducir los costos de insumos de la pollería Brasas Peruanas SAC, el cual permita que el proceso de control de inventario conlleve a reducir ciertamente las posibles pérdidas, faltantes, mermas y malos procesos operativos relacionados a este, y asegurar el bienestar operativo y normal funcionamiento operacional que aseguraría no disminuir económicamente su utilidad.

Durante el diagnóstico se logró evaluar el desenvolvimiento de los procesos operativos que tenía almacén con sus inventarios, detallando procesos que comprenden desde los insumos recepcionados, el manejo que se le dan a estos insumos, las funciones del personal a cargo del inventario y recepción de los insumos. Luego se procede a aplicar la implementación de un control de inventarios de la empresa Brasas Peruanas SAC; para esto, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos detectando los montos por faltantes, pérdidas y desmedros de los insumos.

Al terminar esta aplicación de implementación se ha logrado comprobar que efectivamente la implementación de un control de inventarios si reduce significativamente los costos de insumos, contribuyendo con ello a reducir los costos de insumos significativamente de la pollería Brasas Peruanas SAC.

Palabras Clave: Implementar, control, inventarios, costos, insumos.

ABSTRACT

The research work to be developed, aims to implement an inventory control to reduce the input costs of the Polian Brasas Peruanas SAC, which allows the processes of inventory control leads to reduce certainly the possible losses, shortages, losses and bad operational processes related to this, and ensure the operational well-being and normal operational functioning that would ensure not to economically diminish its usefulness.

During the diagnosis, he was able to evaluate the development of the operative processes that had a warehouse with his inventories, detailing processes that include from the received inputs, the handling that is given to these inputs, the functions of the personnel in charge of the inventory and reception of the supplies. Then we proceed to implement the implementation of an inventory control of the company Brasas Peruanas SAC; for this, the results obtained were taken into account by detecting the amounts for missing, lost and detrimental inputs.

At the end of this implementation application, it has been verified that the implementation of an inventory control does significantly reduce input costs, thereby contributing to the reduction of input costs significantly from the company Brasas Peruanas SAC.

Keywords: Implement, control, inventories, costs, supplies, poultry.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el mundo actual donde las organizaciones buscan mantenerse a flote en un mercado totalmente globalizado y de competencia comercial constante, se hace indispensable tener definidas estrategias que ayuden a su desarrollo, entre ellas el empleo de técnicas y controles, que contribuyan al correcto funcionamiento de estas y de sus procesos, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y optimizando los niveles de rentabilidad en las empresas.

Algunas de ellas comienzan a crecer de manera desordenada, sin contar con una estructura organizacional y con procesos de control establecidos generándoles costos y gastos elevados que afectan el logro de sus resultados deseados. Dentro de estos controles el que más afecta a las empresas es el de inventarios, tal como lo señala Flores y Rojas (2015) que señalan que la falta de un buen control de inventarios, eleva los costos de insumos, generando pérdidas económicas para la empresa, además desconocen la cantidad de insumos que necesitan, cuando las demandas son inciertas, cuando lo ideal es poder analizar cuidadosamente y contar con el balance adecuado necesario entre los niveles de demanda esperados y el inventario existente.

En nuestro país ha ido creciendo económicamente en los últimos años gracias a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y a la micro y pequeñas empresas (MYPES), lo cierto es que, la mayoría de éstas son generalmente familiares y no cuentan con una organización adecuada, con directivas, reglamentos, procedimientos y otros documentos normativos que sean difundidas, aplicadas y revisadas por todos sus integrantes. Malca (2016) refiere que las Pymes peruanas en un 42% presentan problemas de control y dentro de este porcentaje la falta de control más frecuente es el de inventarios generando deficiencias que se reflejan en problemas financieros y económicos al no contar con información fidedigna del stock de los inventarios.

El rubro de restaurantes, en los últimos años ha presentado un crecimiento, ocasionando la apertura de varios de estos negocios en diferentes especialidades, creando gran competencia en calidad de servicio y precios. Todos estos nuevos inversionistas y negocios traen consigo un aumento de los problemas y dificultades que han significado la administración eficiente y manejo de inventarios de los restaurantes, debido al mal manejo de sus insumos y a la cultura de no contabilizar sus stocks, desde siempre la administración de los restaurantes ha contado con un proceso muy complicado de administrar, debido a la complejidad y variación de sus productos y por su combinación con el servicio, la mayoría busca mantener un bajo inventario y un costo

mínimo, ya que las estadísticas muestran que las fugas y las mermas de un restaurante pueden ascender hasta un 25% del total de sus ventas (Viramontes 2007)

En el mercado gastronómico, un sector de alto crecimiento también en la región, presenta una buena posición competitiva en función de la capacidad de respuesta ante las demandas de los comensales, por ello el conocer la aplicación de indicadores e instrumentos que midan la eficiencia del movimiento de insumos y materiales se torna trascendente para implementar controles que permitan una mejor toma de decisiones. En ese enfoque Choquehuayta y Choque (2016) señalan que el problema parte al darse cuenta que la atención a los clientes se ve afectada por no contarse con los insumos necesarios para la adecuada preparación de los platos pedidos, además del menaje deteriorado y de materiales ausentes; debido a que no cuentan con controles adecuados de cuanto ingresa y sale en la cocina. Faltando en casos continuos algunos insumos y en otros casos sobrando insumos, que luego se deterioran afectando los costos, es por ello que concluyen que es necesario que este tipo de negocios cuenten con procesos de control que permitan optimizar el proceso inventarios en sus etapas de requerimiento, abastecimiento, almacenamiento y distribución, de modo tal que no haya quiebres de stock, ni exceso de costos y se pueda atender la demanda de modo continuo.

Al analizar el funcionamiento y control de inventario de la empresa **Brasas Peruanas SAC**, ubicada en la ciudad de Trujillo, presenta considerables fallas en su manejo y supervisión dentro del almacén, no existiendo un buen control de recepción y despacho de insumos, la falta de stock de algunos productos y las compras realizadas de manera urgente conlleva a un costo mayor; así como también, la falta de control, distribución y clasificación de los insumos en el almacén genera pérdidas y desmedros. Estos problemas, generan un desconocimiento total de las existencias de algunos productos, afectando incrementos en los costos, en la operatividad y productividad de la empresa.

El control de inventarios es un factor que influye en la reducción de costos de insumos en las microempresas, por tal motivo se debe tener en cuenta este aspecto tan importante, para que de esta manera se obtengan mejores utilidades y beneficios para la organización.

Es por eso que es necesario implementar un control de inventarios de insumos en la empresa Brasas Peruanas SAC, que esté acorde con el buen manejo y control en el almacén, con el fin de reducir el costo de los insumos y poder obtener mayor efectividad en las operaciones realizadas por la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un control de inventarios reduce los costos de insumos de la pollería Brasas Peruanas SAC de Trujillo - 2017?

1.3. Justificación

La presente investigación busca implementar un sistema de control de inventarios para reducir los costos de insumos en la empresa Brasas Peruanas SAC, y permita además controlar las operaciones realizadas en el área de almacén, logrando una mejor rotación de los insumos evitando caer en falta de stock o sobre stock de productos. Mediante este sistema, se podrá detallar como y cuando debe realizarse, quien lo llevará a cabo y cuáles son los resultados a obtener con el fin de planificar y elaborar el programa para beneficio de la empresa.

Por lo tanto, la gestión que se hará en el almacén permitirá al personal encargado del área mantener procedimientos adecuados con la verificación e inspección pertinente de cada material e insumo; generando así, informes que sustenten el estado de cada producto que ingresen al almacén, aumentando el buen desempeño del personal y llevando un mejor control de inventario. Este trabajo va a servir como referencia tanto para empresas del rubro, así como para los profesionales, porque contribuye a mejorar la gestión de inventarios. También, a los estudiantes interesados en este rubro de control de inventarios en empresas del rubro de restaurantes para sus investigaciones pertinentes.

1.4. Limitaciones

El desarrollo de la presente investigación se encontró limitado en la obtención de información de manera rápida y precisa. A pesar de ello, logró establecer un cronograma de visitas con los participantes, previa autorización del gerente con lo que se pudo obtener la información necesaria de manera oportuna.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

Determinar en qué medida la implementación de un control de inventarios en el área de almacén reduce los costos de insumos de la pollería Brasas Peruanas SAC.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Establecer el control de recepción y despacho para reducir el costo de los insumos faltantes en la empresa Pollería Brasas Peruana SAC.
- Elaborar un control de stock de inventarios para reducir el costo de los insumos comprados de manera urgente
- Elaborar un control de almacenamiento y ordenamiento para reducir el costo de los desmedros de insumos (deteriorados y vencidos).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Orellana (2015), en su tesis "Administración De Inventario En Las Distribuidoras De Productos De Consumo Masivo En El Municipio De Asunción Mita Jutiapa" Universidad Rafael Landívar-Guatemala, concluye que las distribuidoras en su mayoría desconocen los costos que genera tener demasiado inventario en almacén, contar con productos dañados o vencidos ocasionando pérdidas económicas por lo que vieron necesario la implementación de una nueva administración de inventarios donde se realiza una revisión constante del inventario para evitar la acumulación de productos que ocasionan costos innecesarios por almacenamiento ya sea por estar vencidos o dañados, teniendo como resultado de la implementación la reducción de los costos. Este antecedente aporta en los procesos de cómo realizar una revisión periódica dentro de un sistema de inventarios, evitando que el almacén se llene de productos innecesarios y reducir los costos de insumos del área de almacén.

Hernández y Torres (2007), en su tesis "Propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa CENPROFOT C.A; para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos fotográficos" desarrollado en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa, para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos fotográficos. La investigación se basó en el estudio de los controles internos de los inventarios presentes en la empresa; orientado hacia el mejoramiento de todas las actividades y procesos relacionado con el mismo; ya sea desde el primer momento en que entra la mercancía a la empresa hasta el momento final de su venta.

Esta investigación se estructuro en seis etapas, cada una con un objetivo específico que contribuyó a la formulación de la propuesta. En la etapa I: se presentó un listado de los materiales y productos, por medio del conteo físico; la etapa II: se determinó las fallas en el control interno del inventario; en etapa III: se procedió a la codificación y clasificación de los materiales y productos; en la etapa IV: se organizaron los almacenes; la etapa V: se elaboraron de formatos de control de inventarios (formatos de Entradas, Salidas y Existencias), por último, en la etapa VI: se realizaron talleres de adiestramiento al personal directamente vinculadas a esta área, sobre las propuestas de mejoras en la recolección, registro y control de todos los materiales que se encuentran en el almacén de la empresa. Teniendo en cuenta este antecedente, aporta procesos de cómo controlar los ingresos, las salidas y el stock de los insumos, dentro del

almacén, creando también formatos, codificar, clasificar y organizar el almacén para ser más eficaz el proceso de control sobre los productos.

Misari (2012), en su tesis “El Control Interno de Inventarios y la Gestión de las Empresas de Fabricación de Calzado en el Distrito de Santa Anita”, Universidad San Martín de Porres – Lima-Perú, tiene como tema central analizar el control interno dentro de los procesos productivos y gerenciales para promover y asegurar la optimización de los recursos empleados por este tipo de empresas, con este trabajo se demuestra la necesidad de las empresas de tener en cuenta que el control interno es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, ya que proporciona la seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas dentro del marco de la eficiencia, eficacia y economía; éstos se constituyen como los tres pilares que sostienen y resguardan los recursos y bienes de la empresa. De igual manera se refiere en esta tesis que las revisiones físicas periódicas permiten la actualización y rotación de los inventarios, evaluando las existencias que no tienen mucha salida, y como resultado estableciéndose agresivas campañas de marketing para evitar pérdidas a la empresa.

García y Maza (2016) en su tesis titulado “Desarrollo de un sistema de control de inventarios y su incidencia en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias, en el restaurant EL PAISA”, tiene como objetivo generar determinar un sistema de control de inventarios que permita reducir significativamente las pérdidas relacionadas a existencias, esto se logró con la implementación de procedimientos y un sistema de reposición de inventarios para todos los productos en función a sus ventas (demanda histórica); logrando atender el 100% de los pedidos, con esto se obtuvo una disminución por pérdidas del 98,2%. Este antecedente contribuye en la forma de determinar las pérdidas comparando dos períodos consecutivos, así como en los documentos que se utilizaran para llevar un control de inventarios el cual ayudará mismo a reducir los costos de los insumos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Inventarios.

En una empresa, el objetivo de los inventarios es proveer los materiales necesarios en el momento indicado.

De acuerdo a Chiavenato (1993), las “Existencias es la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades” (p.17).

De acuerdo con Baily y Johnson (1991), los inventarios:

Se mantienen por dos razones principales: por razones de economía y por razones de seguridad. Económicamente, existirán ahorros al fabricar o comprar en cantidades superiores, tanto en el trámite de pedidos, procesamiento y manejo, así como ahorros por volumen. Por otro lado, los inventarios de seguridad proveen fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiendo a la empresa de elevados costos por faltantes. (p.39)

Para Catacora (2007), los inventarios:

Representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización. Los inventarios en el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materias primas y suministros que se vayan a incorporar en la producción. Cualquier tipo de entidad por más pequeña que sea, posee y maneja algún tipo de inventario, el cual en algunos casos será la fuente generadora de ingresos operacionales y otros, por ser necesarios para la prestación de los servicios. (p.148)

Para Guajardo (1996), los inventarios: “son los bienes de una empresa destinado a la venta o producción de productos para su posterior venta, como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de las operaciones”. (p.419)

Teniendo en cuenta estas citas, el inventario forma parte del activo por lo cual es necesario mantener un inventario para cubrir necesidades diarias y futuras optando medidas de buen uso con la economía y seguridad de la empresa con la finalidad de realizar una venta exitosa y fortalecer el buen manejo de los mismos, como se trata el presente trabajo de investigación de implementar un control de inventarios que permita reducir los costos de insumos de la pollería Brasas Peruanas S.A.C.

2.2.2 Control de Inventario.

Para Espinoza (2011):

El control de inventarios es “una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.” (p.36)

Guerrero (2012), señala que el control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases, y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Por otro Lado, Núñez (2002), indica que el renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, el cual tiene las siguientes ventajas:

- Mantener en mínimo de capital invertido.
- Reduce altos costos financieros por mantener cantidades excesivas de inventarios.
- Reduce el Riesgo de fraudes, robos o daños físicos.
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios.
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Según Catacora (2007), “el Control Interno de Inventarios debe estar enfocado a Cubrir varios aspectos; sin embargo, el más importante es el de salvaguardar su valor como activo”. (p.281). En este sentido, algunos controles que se pueden aplicar son los siguientes:

- Solo deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones emanadas por funcionarios autorizados que garantice su resguardo.
- Las entregas de inventario se deben efectuar con base en documentos pre-numerados.

- Debe existir en este proceso, registro de inventarios continuos en aquellos casos que sea de costo /beneficio.
- Todas las transacciones de inventario deben ser hechas tomando y midiendo las cantidades entregadas o recibidas.

De ahí que, el Control de Inventario es un conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para la comprobación de datos reportados en el área de inventarios, a través de un seguimiento estricto de estos activos, lo cual proporciona una seguridad razonable sobre las cantidades de mercancías que entran y salen del almacén; las cuales le generan utilidades a la empresa, por lo tanto, debe ser salvaguardado.

2.2.2.1 Razones por las cuales se requiere mantener un inventario

Yanina (2014), considera que debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Reducir costos de pedir.** Al pedir un lote de materias primas de un proveedor, se incurre en un costo para el procesamiento del pedido, el seguimiento de la orden, y para la recepción de la compra en almacén. Al producir mayor cantidad de lotes, se mantendrán mayores inventarios; sin embargo, se harán menos pedidos durante un periodo determinado de tiempo y con ello se reducirán los costos anuales de pedidos.
- **Reducir costos por material faltante.** Al no tener material disponible en inventario para continuar con la producción o satisfacer la demanda del cliente, se incurren en costos. Entre estos costos mencionamos las ventas perdidas, los clientes insatisfechos, costos por retrasar o parar producción. Para poder tener una protección para evitar faltantes se puede mantener un inventario adicional, conocido como inventario de seguridad.
- **Reducir costos de adquisición.** En la compra de materiales, la adquisición de lotes más grandes puede incrementar los costos de materias primas; sin embargo, los costos menores pueden reducirse debido a que se aplican descuentos por cantidad y a menor costo de flete y manejo de materiales.

Para productos terminados, los tamaños de lote más grande incrementan los inventarios en proceso y de productos terminados; sin embargo, los costos unitarios promedio pudieran resultar inferiores debido a que los costos por maquinaria y tecnología se distribuyen sobre lotes más grandes.

Cuando iniciamos la producción de un lote, el riesgo que resulten muchas piezas defectuosas es grande. Los operarios podrán estar aprendiendo, quizás no se alimenten los materiales correctamente, las maquinas necesitan ajuste y deberá producirse una

cierta cantidad de producto antes que la situación se estabilice. Lotes de mayor tamaño, menos cambios por año y menos desperdicio.

2.2.2.2 Métodos para valuar o valorar el inventario:

Charco (2013), los métodos para evaluar inventarios, recae en la actividad que desarrolla cada empresa, puesto que así se determinaría el mejor método para valuar un inventario.

a) Primeras en Entrar, Primeras en Salir (P.E.P.S.) o FIFO (First Input, First Output),

los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.

- Ventajas Método Fifo O Peps:

- ✓ EL inventario final queda valuado al precio de las últimas compras.
- ✓ Los costos de los inventarios vendidos se valoran al costo de las primeras compras, por lo que el costo reconocido en el estado de resultados es menor que el reconocido por otros métodos de valoración.
- ✓ El menor costo en el estado de resultados, resulta en una utilidad bruta mayor que la obtenida con los otros métodos.
- ✓ Este método en épocas inflacionistas valora a un mayor costo las existencias porque representa en el balance las últimas entradas que son las más caras, así incrementa el resultado de la empresa en mayor medida que los otros métodos y valora los activos a su precio de mercado actual.

- Desventajas Método Fifo O Peps:

- ✓ La utilidad mayor repercute en un mayor pago de impuestos.
- ✓ En una economía inflacionaria puede presentar una utilidad exagerada ya que confronta costos de compra antiguos con precios de ventas actuales.
- ✓ Una desventaja importante con FIFO es que, asumiendo que los costos de inventario han aumentado con el tiempo, tu ingreso tributable es típicamente más alto debido a que el costo de inventario inicial recibido suele ser inferior.
- ✓ La principal desventaja de aplicar esta técnica radica en que los costos de producción y ventas bajos que suelen mostrar, incrementan las utilidades, generando así un mayor impuesto.

El principal beneficio del sistema PEPS es que reporta una mayor ganancia neta que el método UEPS, lo que es deseable en la mayoría de las compañías. Otra consecuencia que trae el uso del sistema PEPS son los impuestos más altos, lo cual no es un beneficio;

sin embargo, muchas compañías que buscan aumentar sus ganancias prefieren este método como una manera de mejorar sus márgenes. Además, el método PEPS es mejor para compañías con productos perecederos, ya que las existencias más antiguas se utilizan antes que las más nuevas. Esta es la razón por la cual las tiendas de alimentos prefieren utilizar el sistema PEPS.

- b) Últimas en Entrar, Primeras en Salir (U.E.P.S.):** El método UEPS para calcular el costo del inventario es el opuesto del método PEPS. Los últimos artículos que entraron a formar parte del inventario son los primeros en venderse o consumirse. En este método no debe costearse un material a un precio diferente sino hasta que la partida más reciente de artículos se haya agotado y así sucesivamente. Si se recibe en almacén una nueva partida, automáticamente el costo de esa partida se vuelve el que se utiliza en las nuevas salidas.
- c) Promedio Ponderado:** Este es el método más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos.

2.2.2.3 Gestión de Inventarios

Heizer y Render (2001), señalan que el inventario puede llegar a representar el 40% del capital de las empresas. Asimismo, debemos de considerar que, en aquellas empresas dedicadas a la comercialización de productos, es decir que no cuentan con proceso productivo y se encargan de comprar y vender productos, el inventario puede llegar a representar hasta el 75% del capital. Es por ello que la correcta gestión de los inventarios es la clave para un desempeño exitoso de toda empresa.

Como se aprecia, resulta sumamente importante el poder gestionar de manera adecuada los inventarios de las empresas. Asimismo, la gestión del inventario dependerá del tipo de empresa, productora o comercializadora, puesto que esto determinará todas las variables que se tendrán que considerar para que la gestión de los inventarios sea lo mejor posible.

2.2.2.4 Tipos de inventario.

Las empresas cuentan con diversos tipos de inventarios para poder cubrir cada una de las necesidades que se presenten al interior de la misma, de esta manera encuentran flexibilidad y mejores tiempos de respuesta ante cualquier situación no planificada.

Según Heyzer y Render (2002), existen cuatro tipos de inventarios, cada uno de ellos cumple funciones específicas al interior de la empresa:

- **El Inventario de Materia Prima**, compuesto por aquellos materiales que servirán para la producción.
- **El Inventario de Productos en Proceso**, aquellos materiales que ya han ingresado al proceso productivo pero que aún no son productos terminados.
- **El inventario de Mantenimiento**, reparación y operación son aquellos materiales que se requieren para poder asegurar el correcto funcionamiento de todo el proceso productivo.
- **El Inventario de Productos Terminados**, está compuesto por aquellos productos que ya se encuentran listos para ser entregados a los clientes y sirven para cubrir las variaciones en la demanda.

2.2.2.5 Funciones del Inventario.

Según Ballou (2004), existen diversos motivos para mantener inventarios al interior de la empresa de los cuales procederemos a detallar los siguientes: Mejorar el servicio del cliente y reducir costos.

Mejorar el servicio.

Los inventarios permiten mejorar el servicio al cliente puesto que muchas veces tenemos que cumplir con entregas que no se encontraban planificadas, en ese sentido el tener inventarios a la mano permite cumplir con estas entregas y con ello prestar el servicio. Incluso esta flexibilidad permite ganar nuevos clientes.

2.2.3 Reducir costos.

El contar con inventarios permite reducir costos en diversas formas lo cual puede llegar a ser más representativo que el costo de mantener dichos inventarios.

La reducción de costos asociados a mantener inventarios se da cuando existe la posibilidad de poder adquirir dichos productos a un menor precio haciendo uso de los descuentos que dan los proveedores por la compra de grandes volúmenes. Asimismo, se pueden obtener reducciones en los costos de transporte al trasladar mayores cantidades de materiales a la vez y finalmente se reducen costos en la gestión de las compras de los materiales puesto que se tiene que realizar una menor cantidad de órdenes de compra. Finalmente, tenemos que los inventarios permiten que se pueda afrontar cualquier eventualidad que se pueda presentar a lo largo de la cadena de suministros.

2.2.3.1 Problemas con la gestión de inventarios

El principal problema que representan los inventarios es el hecho de que conlleva a tener capital inmovilizado en vez de invertirlo en mejorar la empresa.

Asimismo, el mantener altos niveles de inventarios conllevará a un incremento en el costo de manejo de inventarios puesto que dependiendo de la naturaleza del inventario se pueden requerir condiciones especiales para poder conservar dicho inventario.

Finalmente, según Ballou (2004) los inventarios pueden esconder problemas de calidad puesto que se recurren al uso de los inventarios antes de solucionar los problemas de calidad.

2.2.3.2. Costos de la gestión de inventarios.

Everett (1991), el contar con inventarios en la empresa involucra una serie de costos que vienen asociados no sólo al costo del producto en sí, sino que además conlleva toda una serie de costos que deben de ser considerados para el correcto análisis de las ventajas y desventajas que representa el contar con mayores niveles de inventarios.

Para poder clasificar los costos se utilizará la clasificación realizada por Everett (1991) y se complementará con la clasificación hecha por Marketing Publishing (2007) de manera que se pueda tener una perspectiva más amplia sobre el tema. Estos costos pueden agruparse en cinco tipos que se describirán a continuación:

- **Costo del producto:** Este costo como su propio nombre lo dice es el precio pagado al proveedor para adquirir el producto. Dentro de este costo se puede incluir los costos de transporte asociados a la compra del producto. Se debe de tener en cuenta de que se pueden obtener descuentos al comprar en volúmenes mayores.
- **Costo de adquisición:** El costo de adquisición está representado por los gastos en los que se incurre para poder realizar un pedido de compra. Se deben considerar todos los costos administrativos en los que se incurran tales como llamadas telefónicas, tiempos de gestionar la compra, tiempo del personal de compras entre otros.
- **Costo de manejo de inventarios:** Son todos los costos con el mantenimiento y conservación de los inventarios. Entre ellos se involucran los costos de seguros, alquiler del almacén y los costos de mantener el inventario bajo condiciones especiales como calefacción o refrigeración.
- **Costo de Gestión:** En esta categoría se deben incluir los costos del personal administrativo al igual que los costos de los controles informáticos que se tengan para tener registros precisos de los niveles de inventario.
- **Costos de rotura de stock:** Son los costos que se ocasionan cuando no se cuentan con inventario y esto puede provocar la detención de la producción al igual que, en el caso de empresas comerciales, pérdida de oportunidades de ventas.

Se puede determinar el modelo de gestión de inventario más adecuado para una empresa al definir los costos que generan y que pueden evitarse. Entre los costos más importantes asociados a un sistema de gestión de inventario se pueden considerar los siguientes

- **Costo de hacer un pedido o costo a pedir (CP):** Los costos fijos de colocación de los pedidos están relacionados con los sueldos.

- **Costo de manteniendo (CM):** estos costos son los asociados con mantener un nivel dado de inventario disponible y varía con el nivel y periodo de tiempo que se mantiene dicho inventario.

Los costos de mantenimiento comprenden:

Costos de almacenamiento (vigilancia, personal, equipo, mobiliario, etc.).

Costo por deterioro, robo u obsolescencia del producto.

Costos por depreciación, seguros e impuestos.

Costo de oportunidad en la inversión comprometida al inventario.

Costo de faltante o escasez (Ce): son los costos ocasionados por la carencia de materiales asociados con la demandan cuando las existencias se han agotado, tomando la forma de costos por perdida de ventas o por incumplimiento de pedidos. Estos costos dependen de la importancia del efecto de este agotamiento en la empresa.

- **Mermas:**

De acuerdo a lo estipulado en el artículo 21º inciso c) del Reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta, se define la merma como la pérdida física, en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherentes a su naturaleza o al proceso productivo. De este concepto se desprenden las características siguientes:

a) Las mermas constituyen una pérdida de volumen, peso o cantidad de la existencia: En otras palabras, constituyen una pérdida cuantitativa que no hace inútil la existencia para su utilización en el proceso de fabricación o producción o venta. Entonces, a pesar de la pérdida física por desaparición o consumo de parte de este producto debido a la naturaleza propia del bien o al proceso a que está sometido, el insumo es apto para el proceso de producción o el producto final es idóneo para su venta. Es por esta razón por la cual podemos afirmar que la existencia sigue manteniendo las calidades para un producto óptimo, ya que la merma incide en el peso, volumen o cantidad de la existencia, pero no en sus calidades y cualidades para su comercialización o uso en el proceso de producción tal como lo han señalado el Tribunal Fiscal al afirmar que “la merma es la evaporación o desaparición de insumos, materias primas o bienes intermedios durante el proceso productivo o de comercialización”.

b) Las mermas son ocasionadas por causas intrínsecamente ligadas a la naturaleza de la existencia o proceso productivo: Algunos autores sostienen que

son dos las causas generadoras de las mermas, por un lado, en función a la naturaleza del bien (sea por su composición química o tamaño, se pierden físicamente por su sola tenencia o se pierden durante el proceso). En ese orden de ideas, según la naturaleza del bien, es lógico reconocer como mermas a aquellas originadas por las condiciones climáticas que lo afectan.

- **Desmedros**, de acuerdo a lo estipulado en el inciso c), numeral 2 del artículo 21º del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, se define al desmedro como aquella pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias, haciéndolas inutilizables para los fines a los que estaban destinadas. En ese orden de ideas, surge la duda sobre cuándo hay una pérdida de orden cualitativo. A su vez, si ésta tiene que producirse en la etapa de producción o comercialización del bien. De acuerdo a lo señalado por algunos autores, las existencias se convierten en desmedros por: deterioro de los bienes, bienes con fecha de caducidad, bienes obsoletos por avance tecnológico¹⁵. Es por este motivo que la característica del desmedro consiste en que el bien no desaparece, sólo que la existencia ya no es apta para su venta al público, o ya no es apta como insumo para su procesamiento, es decir no tiene las calidades para satisfacer su destino por tratarse de bienes dañados, vencidos, defectuosos o que no pasan el control de calidad. Por caducidad Por deterioro Por obsolescencia

2.2.3.3 Indicadores del Control de Inventarios

Castro (2014), “para comprender bien cómo se mide el control de los inventarios, es necesario que tomes en cuenta 3 indicadores importantes”:

- **Stock Máximo**, es la cantidad máxima de un determinado artículo que deseas mantener en tu almacén según el costo que representa para tu empresa y el tiempo que toma en venderlo a tus clientes. Ciertas compañías consideran conveniente contar con un inventario grande en casos específicos como:
 - a) El producto es de muy alta rotación o se tiene identificada una temporalidad definida.
 - b) El costo de almacenamiento es bajo y el de transportarlo alto.
 - c) El tiempo de surtido por parte del proveedor es largo.
 - d) Se especula sobre incrementos en el precio de los productos y/o materiales.

- **Stock mínimo** (de seguridad), es la cantidad mínima de determinado artículo que deseas mantener en tu almacén, la cual, en caso de ser menor que el mínimo requerido, puede generar un problema de abastecimiento importante y pérdidas para la empresa.
¿Cuándo a una empresa le interesa mantener su nivel de inventarios bajo?
 - a) Cuando el tiempo de entrega por parte de tu proveedor es inmediato.

- b) Cuando los costos de realizar un pedido son bajos, sin importar frecuencia o cantidad.
 - c) Al identificar el artículo como de bajo movimiento y en ocasiones con alto costo.
 - d) Cuando se tienen acuerdos de mucha confianza con los proveedores.
 - e) Se especula que habrá decremento en los precios del bien.
- **Punto de re-orden**, es el nivel de existencias donde se debe de realizar el pedido para resurtir el almacén contemplando los tiempos de los proveedores y no tener problemas de abastecimiento.

2.3 Definición de términos básicos.

- **Bienes perecederos**: son bienes con fecha de caducidad que hubieran vencido.
- **Costo de Almacenamiento**: son los costos que se generan por almacenar los stocks como por ejemplo los costos de instalaciones de almacenamiento, los seguros, el transporte, las rupturas y los costos de oportunidad.
- **Costo de riesgo de inventario**: Cubren esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones a lo largo del período de almacenamiento.

- **Desorden en almacén**: Falta de un orden clasificatorio de un almacén que provoca graves pérdidas para la empresa, como por ejm., desconocer el stock de existencias en almacén y comprar de más, en caso de productos perecibles este pierde su vida útil
- **Exceso de Inventarios**: Por lo general los empresarios mantienen altos niveles de inventarios y así poder asegurar su venta, lo que tiene como consecuencia el aumento de mermas y la disminución de la calidad en cuando a los productos perecibles de la empresa.

- **Falta de Registro**: La gran mayoría de los empresarios difícilmente se den tiempo para llevar a cabo todas las funciones que en él recaen, éstos dedican más su tiempo en funciones operativas que en las labores de orden estratégicos y de control.

- **Gestión de Inventarios**, organizar, planificar y controlar el conjunto de productos y/o insumos pertenecientes a una empresa.

- **Indicador de gestión de inventario**, es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que permite poder tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

- **Insuficiencia de Inventarios:** Sin el nivel óptimo de inventarios no solo se puede perder ventas; sino también a clientes, debido al no haber en producto, el cliente pueda ir a la competencia.
- **Insumo:** Los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien. El insumo, por lo tanto, se utiliza en una actividad que tiene como objetivo la obtención de un bien más complejo o diferente, tras haber sido sometido a una serie de técnicas determinadas.
- **Merma del inventario,** que es básicamente la pérdida de productos entre la compra a los proveedores (es decir, el inventario registrado) y el punto de venta (es decir, el inventario real), causada por errores administrativos (errores en el envío, productos extraviados, etc.), robo, hurto o fraude por parte del comerciante (incluido el robo por parte de empleados), daños en tránsito o durante el período de almacenamiento (debido a almacenamiento incorrecto, daños debidos al agua o la calefacción, etc.)
- **Mermas:** Exceso residual de productos que, en algunos de los casos, dependiendo su naturaleza, es un costo no recuperable. Sin embargo, algunos autores consideran mantener un margen aceptable del 2% del valor del inventario, pero la única manera que debemos aceptar para optimizar mejor nuestros insumos es de 0%.
- **Pérdida:** Es la carencia o ausencia de algo que se tenía. Cuando una persona dispone de una cosa y luego la pierde.
- **Reducir el inventario:** Implica llevar a cabo la mejor utilización del espacio y de los insumos para que no generan ningún valor agregado, el cual puede desmejorar en cuanto a calidad e incluso pueden volverse obsoletos.
- **Robo:** Sustracción de un producto y/o bien al no haber un adecuado control, los propios trabajadores pueden incurrir en el robo, ocasionando así un aumento de costos.
- **Valor de insumos,** si un insumo es genérico y puede utilizarse en distintos procesos productivos, es probable que su valor sea poco elevado. En cambio, si el insumo es difícil de obtener y sirve para cierto producto en particular, su valor aumenta.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

La implementación de un control de inventarios permite reducir los costos en la empresa pollería Brasas Peruanas S.A.C debido a la disminución de los insumos faltantes, a la reducción de las compras urgentes y a la disminución de los insumos deteriorados o vencidos.

3.2 Operacionalización de variables:

Variable Independiente: Control de Inventarios

Variable Dependiente: Reducir los Costos de Insumos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control de Inventarios.	Procedimientos y métodos adoptados por la organización de manera coordinada a fin de proteger sus Inventarios.	Recepción y despacho	No. y % registros por recepción de insumos No. y % de registros por despacho de insumos
		Stock de inventarios	No. de insumos con falta de stock % de insumos con falta de stock % de kárdex actualizado
		Almacén y orden	% de insumos codificados % de insumos clasificados
Reducir los Costos de Insumos.	Detectar, Prevenir, y eliminar sistemáticamente el mal uso o uso excesivo de los Insumos.	Costo de Insumos	Costo de insumos faltantes Costos de insumos comprados de manera urgente Costo de insumos deteriorados y vencidos

3.3 Diseño de investigación

Pre experimental, porque se manipula la variable independiente.

3.4 Unidad de estudio

Área de almacén de la empresa Brasas Peruana SAC.

3.5 Población

Reportes, documentos y registros referentes a los Inventarios de insumos del área de almacén de la pollería Brasas Peruanas SAC.

3.6 Muestra

Reportes, documentos y registros referentes a los Inventarios de insumos del área de almacén de la pollería Brasas Peruanas SAC en el período Enero a Junio del 2017.

3.7 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.7.1 Técnicas de Recopilación de datos:

3.7.1.1 La Observación

Se utilizará la observación no conductiva, al revisar información sobre el proceso de control de inventario y como poder diseñar e implementar este proceso efectivamente en el área de almacén de la empresa.

3.7.1.2 Entrevistas

Esta técnica permitirá establecer un conjunto de preguntas sobre la base de los indicadores de las variables, el cual detallará las técnicas, instrumentos y procedimientos que se utilizaran para recopilar la información, de tal modo que se facilite la réplica del estudio.

3.7.1.3 Análisis del contenido

Se debe depurar la información recopilada en el material bibliográfico consultado, utilizando lo que ayudará a la elaboración del sistema de control de inventario. Luego de haber entrevistado al contador, se recopilará los datos más relevantes para la presente investigación.

3.7.1.4 Análisis Documental.

Se armará un registro en el cual se tabulará toda la información referente al control de inventario aplicadas a la muestra calculada con anterioridad.

3.7.2 Instrumentos de Recopilación de Datos:

3.7.2.1. Guía de observación.

Se empleará la guía de observación para revisar los procesos, la documentación e información acerca de las políticas y procedimientos del área de almacén, de esta manera se podrá diseñar un adecuado sistema de control de inventario que ayude a reducir los costos de insumos.

3.7.2.2 Cuestionario de la entrevista

Para ello se hará uso de la guía de entrevista que permitirá formular una serie de preguntas acerca de las variables que se estudiarán.

3.8 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

- Analizar las políticas procedimientos y controles que se siguen en el área de almacén de la empresa.
- Solicitar información documental al área de almacén.
- Preparar, esquematizar las encuestas, guías de entrevistas, fichas de investigación.
- Realizar la recolección de datos correspondientes.
- Realizar los resúmenes que se crean necesarios para el análisis.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Realizar las correcciones que sean necesarias de los datos obtenidos.
- Organizar la información y documentación recolectada y determinar el monto en soles que la empresa ha perdido por un mal control de sus insumos, para poder así medir las pérdidas económicas en un periodo determinado.
- Discutir los datos obtenidos.
- Realizar la redacción del informe.
- Diagnosticar la administración del área de almacén.
- Analizar y revisar la cantidad de controles que existe en el proceso de control de inventarios.
- Analizar y comparar la incidencia de los resultados en la reducción de costos de los insumos de la empresa.
- Diseñar un sistema de control de inventario para Brasas Peruanas SAC orientado al logro de sus objetivos, a mantener y mejorar su rendimiento operacional y financiero, tomando como punto de partida la información que se tuvo de la empresa.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO

4.1 Datos Generales de la Empresa

4.1.1 RUC y Razón Social

20559832244 - BRASAS PERUANAS S.A.C.

4.1.2 Dirección del Domicilio Fiscal

Av. Manuel Vera Enríquez N°536 – Urb. Las Quintanas
Trujillo – la Libertad.

4.1.3 Actividad Económica

Actividad de Restaurantes y Servicio Móviles de Comida.

4.1.4 Reseña Histórica

Nace como empresa en febrero de 1,999, luego que los dueños fundadores, tuvieron éxito con un local anterior del mismo rubro en Pollería, llamada Ricardo's, que fue creada a inicios de noviembre de 1995; siendo así que empieza en ese año 1999 el despegue de la marca, con su primer local en Urb. Las Quintanas, y en agosto del 2,008 se apertura un nuevo local ubicado en Av. San Martin de Porras N°105 esquina con Av. Larco, siendo este el segundo local y el tercero del Grupo incluyendo el Local de Ricardo's. Desde entonces se comprometieron a trabajar para tener un público satisfecho con su producto capaz de hacerlo sentir como en familia y mantener con mayor recelo el sabor particular que hace ser la pollería preferida por el buen público consumidor.

Al transcurrir el tiempo y luego de haberse posesionado en el mercado se toma la iniciativa de aperturar un nuevo local al que denominaron Ricardo's II, ubicado en Av. España N°2319, frente al Centro Comercial Boulevard, siendo inaugurado el 26 de Agosto de este año 2017. Asimismo, se ha iniciado la construcción de un nuevo local para el rubro exclusivo de Parrilla la cual sería el quinto Local comercial próximo a inaugurar en diciembre de este año 2017 que llevaría el nombre de STEAK HOUSE y/o CHICKEN KING PRIME un local con un moderno acabado único en Trujillo.

De esta manera el grupo de Chicken King tiene el compromiso de satisfacer a sus invitados, en sus cómodos locales diseñados para ofrecer un servicio diferente de total satisfacción, contando con un talento humano con una excelente actitud y vocación de servicio al INVITADO.

CHICKEN KING ocupa el 1er lugar en Trujillo y el norte del país, ofreciendo gran variedad de especialidades en pollo a la brasa, pollo broaster, parrillas y afines que logran deleitar al más exigente paladar.

Figura N° 01: Producto Principal



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

4.1.5 Tiendas del Grupo

Dentro del grupo tenemos:

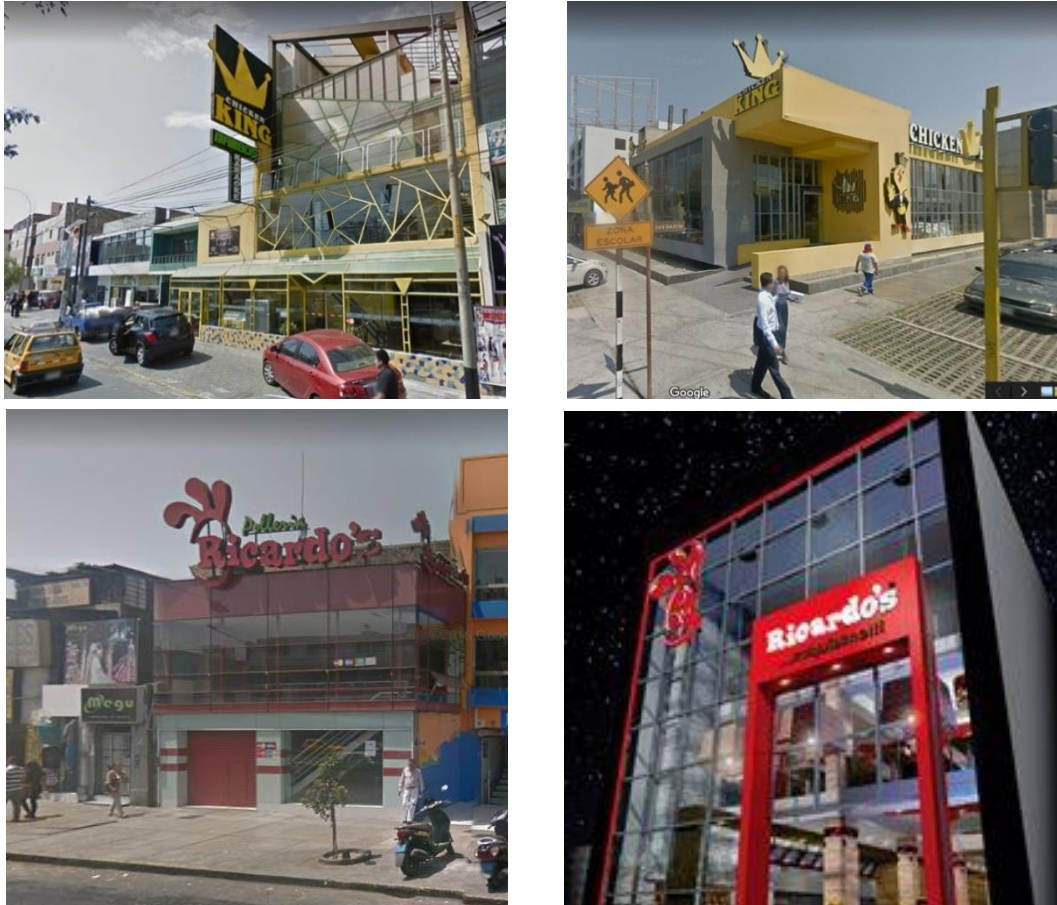
- Pollería Ricardos I
- Pollería Ricardos II
- Chicken King Las Quintanas
- Chichen King Av. Larco
- Steak House – Quen (En etapa final de construcción)
- Chicken King – Fátima (Próximo Proyecto 2018)

Figura N° 02: Marca comercial



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Figura N° 03. Locales



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Misión

Somos una cadena que busca la excelencia en el servicio y mantenernos con el sabor inigualable, el cual, fideliza a nuestros clientes y colaboradores.

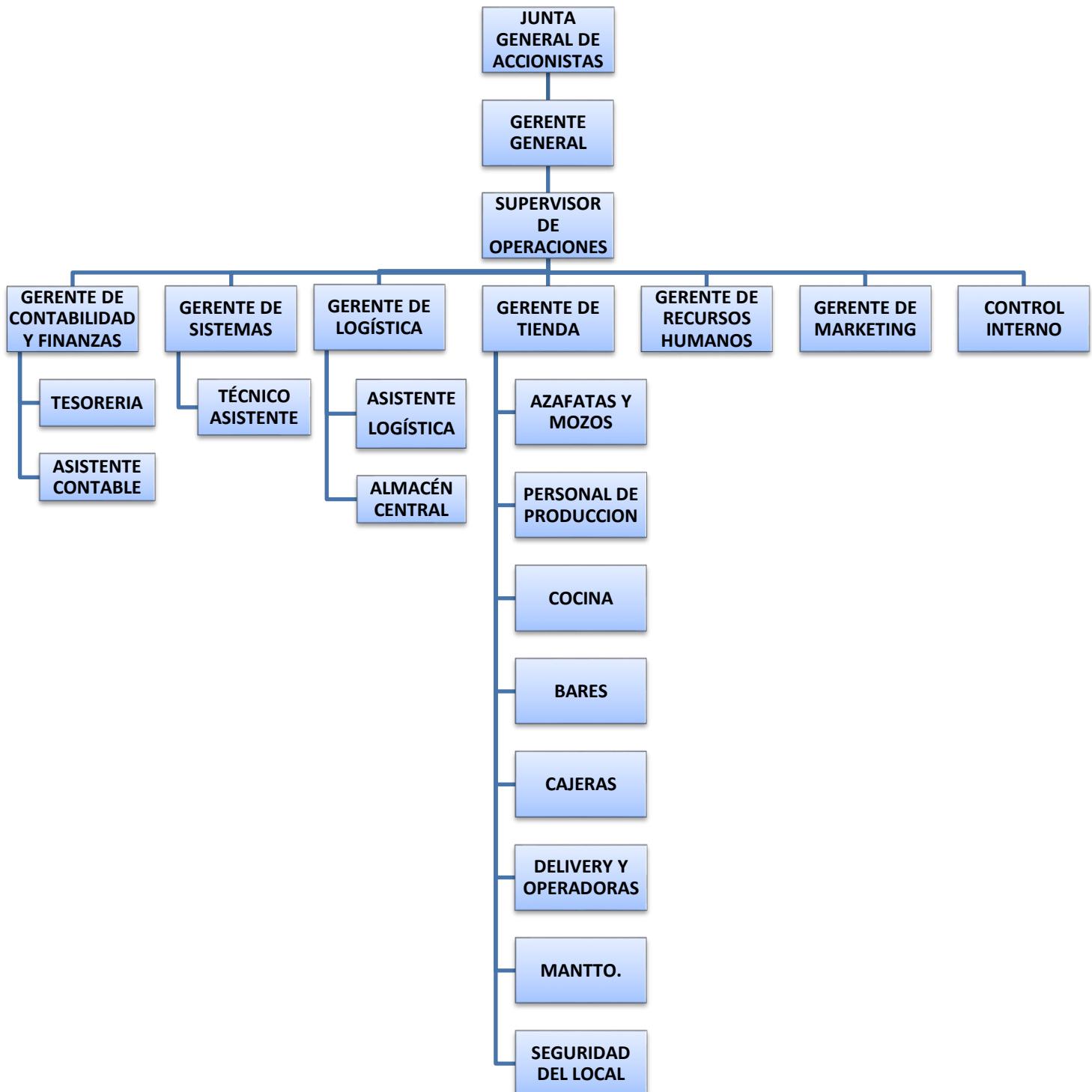
Visión

Ser y fortalecernos como una cadena líder en el rubro de pollería en todo el norte, brindando a nuestros clientes un sabor y servicio de la más alta calidad.

Valores

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Respeto
- Puntualidad
- Satisfacción de nuestros clientes.

Figura N° 04: Organigrama de la empresa



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

4.2 Control de recepción y despacho para reducir el costo de los insumos faltantes en la empresa Pollería Brasas Peruana SAC.

La recepción de los insumos es, por supuesto, un paso imprescindible la cual no está exenta de peligros si hay dudas sobre el proveedor. Los Insumos entregados pueden presentar riesgos potenciales, y al aceptarlos se asume al mismo tiempo parte de la responsabilidad.

El despacho consiste en determinar si se trata verdaderamente de los insumos solicitados, si la cantidad concuerda con la pedida, y si la calidad de los requisitos exigidos en el pedido corresponde con los insumos llegados.

Esta parte de la recepción, es posiblemente la más importante, por cuanto de ella depende el que los insumos llegados puedan ser usados y por ello es que el encargado de la recepción se preocupará por realizar una inspección organizada, siguiendo un procedimiento y no tomando lo que sea y como sea.

4.2.1 DIAGNOSTICO

4.2.1.1 Diagnóstico del proceso de la recepción de insumos en el almacén:

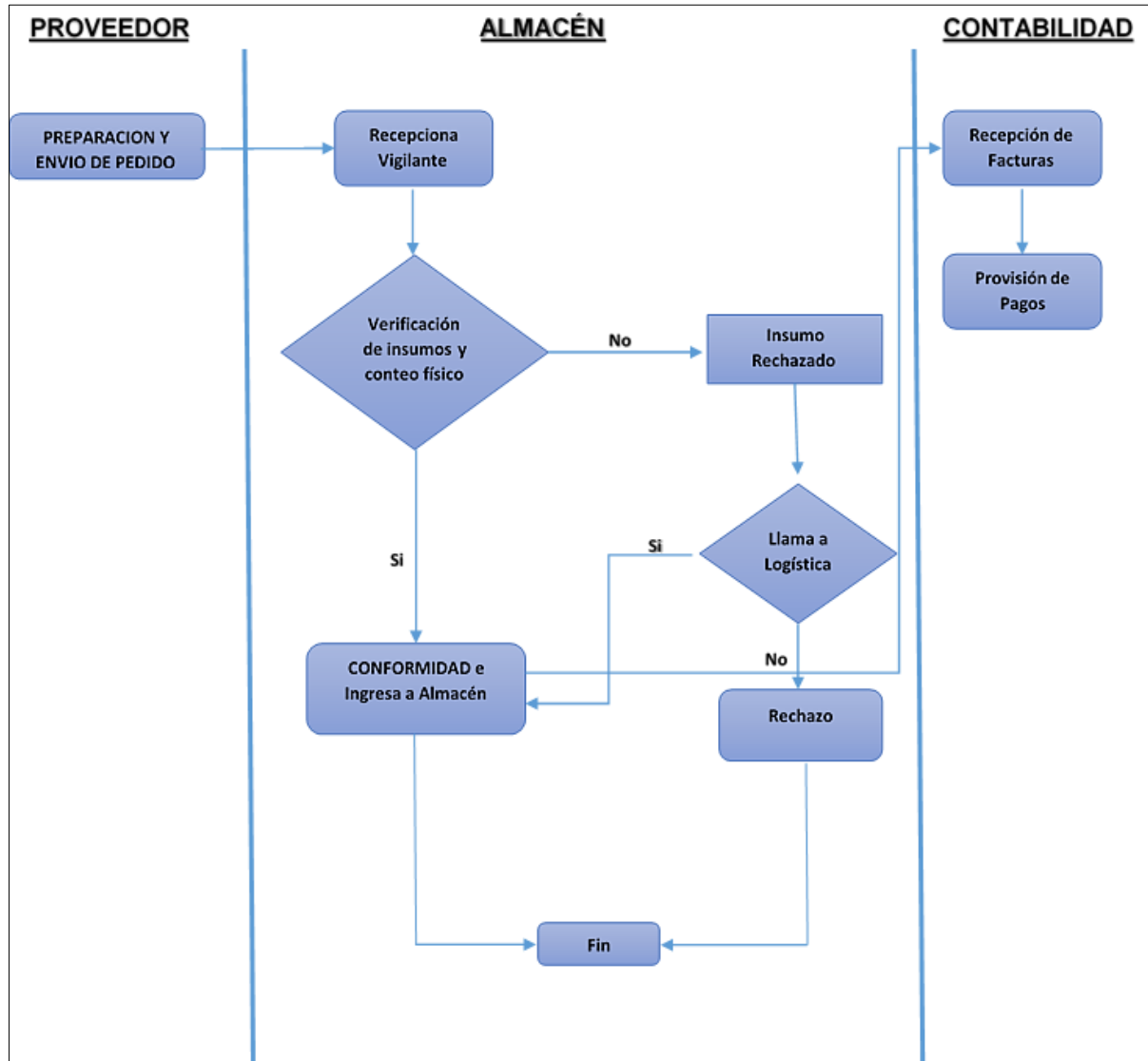
El análisis realizado, en el cual se encuentra actualmente la recepción de los insumos, y reflejados en la guía de observación (Anexo 02), se muestra a continuación:

- a) Los insumos son recepcionados por el vigilante del local y no registra un control de recepción de los insumos que ingresan de los proveedores.
- b) Los proveedores en algunos casos no muestran guías de remisión y/o factura para poder ciertamente verificar los insumos pedidos y los que se recepcionarán.
- c) El vigilante verifica cantidades físicas ver sus cantidades anotadas en el documento cuando este cuenta con alguna guía y/o factura, en los demás casos solo es confirmado vía telefónica con el que solicitó el pedido.
- d) Los insumos son recepcionados sin verificar calidad, peso y cantidad, para saber exactamente lo que se está ingresando.
- e) Los insumos recepcionados no son guardados rápidamente dentro del almacén, quedando expuestos a manipulación por los trabajadores de la empresa.

- f) El administrador verifica si los productos ingresados cubren necesidad para los procesos operativos del día; si no cubre, realiza compra directa por falta o insuficiencia de stock.
- g) En algunos casos el administrador encuentra productos no solicitados o en exceso, el cual no toma responsabilidad por lo no solicitado.
- h) Los productos ingresados en exceso y algunos no pedidos, no son devueltos, con la consigna de que es mejor que sobre y no falte.
- i) No existe un responsable claramente definido para recepcionar y comprobar el estado de los insumos solicitados y recibidos.
- j) No se exige a los proveedores un correcto etiquetado, peso por unidades, de los insumos que provee, de tal forma que asegure la trazabilidad de los mismos.

Este proceso que se realiza no cumple con las formalidades básicas que conlleva a realizar una buena recepción de productos, puesto que toda mercadería debe ingresar con su respectiva guía de Remisión y/o Factura de ser el caso; así mismo, se puede apreciar que es recepcionado por un personal no idóneo (vigilante); sin embargo, solo con la llamada realizada al que solicito el pedido, deja constancia de lo recepcionado, mas no asume responsabilidad alguna por no ser unas de sus funciones por la cual fue contratado. No se realiza un control de calidad adecuado de los insumos recepcionados, puesto que no existe un personal encargado permanente y exclusivamente para esa área de almacén.

Figura N° 05: Flujoograma de Procesos de Recepción de Insumos.



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Se observa de una forma resumida en el Flujoograma, antes de la implementación, que al ser recepcionada la mercadería por el vigilante, este hace la verificación de insumos y conteo físico, el algunos casos con algunos documentos como guía o factura que trae uno de los proveedores y en otros casos solo es recepcionado, además se muestra que cuando el insumo es rechazado por el vigilante, el proveedor de dicha mercadería realiza una llamada directamente a logística, quien da la autorización final para estos casos, que bien puede aceptado o ser rechazada por no solicitar dicho pedido, llevar más cantidad de lo solicitado, o llevar fuera de la fecha de entrega.

A continuación, se muestra apuntes de cómo hacen sus registros a almacén:

Figura N°06: Registro de recepción de insumos

* Pops = Poptos, Larco, Ricardo. 01-08-16
 - 6 bolsas 20x K.g. Q. (MAX)
 4 bolsas 20x K.g. L. (MAX)
 8 bolsas 20x K.g. R. (VIP) TOTAL = 28 bolsas 20x K.g.
 3 bolsas 20x K.g. L. (VIP)
 7 bolsas 20x K.g. R. (mirinda)

* Pops Poptos, Larco, Ricardo. 02-08-16
 10 bolsas 20x Kg Q. (MAX)
 8 bolsas 20x Kg. L. (MAX)
 10 bolsas 20x Kg. R. (VIP) TOTAL = 38 bolsas 20x Kg.
 5 bolsas 20x Kg. L. (VIP)
 5 bolsas 20x Kg. R. (mirinda)

Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

En esta figura se muestra cómo es que anotaban las recepciones de insumos, en algunos casos, careciendo de un formato único, sin orden ni datos como quien recibe, quien entrega, etc.

Figura N°07: Anotación de recepción de insumos por el agente vigilante.

Agente: Ruiz Sosa Juan Martin 17:00 A 21:00
 Local: Chicken King Quintanas 05/08/2016

1700 Se procede al relevo del servicio con cargos asignados asimismo se verifica casilleros, celulares, cocina, area producción, Salones, Baños, Ss.H.H. etc. yu.

Nota I Gaseosas delivery : 1/2 52 ✓
 Carum Pepsi (Poptos) 1/2 40 ✓

Nota II Gaseosas sala 1 : 1/2 56 ✓ Pers. 01 ✓
 Agua 52 ✓ 1/2 44 ✓

Nota III Gaseosas sala 2 : 1/2 69 ✓ ETERN. 1/2 CT. 06 ✓
 INFUSIONES = 31 ✓ Agua 25 ✓ 1/2 29 ✓
 LIMONES = 13 ✓ HUEVOS: 10 ✓ Pers. 27 ✓ CR. 12 ✓
 HANZANAS = 3 ✓ FANT. 24 ✓ CH. 04 ✓

Nota IV Parrilladas:
 corazón. 18 Churrasco. 01 Mollejas. 17 costillas. 02
 Filete. 12 Bife. 02 Tira cordo. 04
 chorizo. 0 Parrilla 08 Tira Res. 01
 Chuleta. 0 Lomo. HOT dog. 22

Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Tabla N°01: Insumos recepcionados con y sin documento formal.

LISTA DE PRODUCTOS RECEPCIONADOS - SEGÚN DOCUMENTOS					
N	PRODUCTO	U.M	JUL 17	AGO 17	SET 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	S/D	C/D	S/D
2	Agua con Gas 500ml	UND	C/D	C/D	S/D
3	Agua sin Gas 500ml	UND	C/D	C/D	S/D
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	S/D	S/D	C/D
5	Ambientadores	UND	S/D	S/D	C/D
6	Anis	UND	S/D	C/D	S/D
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	S/D	S/D	S/D
8	Azucar Rubia	KLS	S/D	S/D	S/D
9	Azucar Blanca	KLS	S/D	S/D	S/D
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	S/D	S/D	C/D
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	S/D	S/D	C/D
12	Bolsa 26x 40	PQT	S/D	S/D	C/D
13	Carbon	KLS	C/D	C/D	C/D
14	Cebolla	KLS	S/D	C/D	S/D
15	Chuleta de Cerdo	UND	S/D	C/D	C/D
16	Churrasco x 250 gr	UND	S/D	C/D	S/D
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
18	Coca Cola 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
19	Coca Cola Mediana	UND	C/D	C/D	C/D
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	S/D	S/D	S/D
22	Contenedor de 2onz	UND	S/D	S/D	S/D
23	Contenedor de 4onz	UND	S/D	S/D	S/D
24	Contenedor de 6onz	UND	S/D	S/D	S/D
25	Corazon de Res	KLS	C/D	S/D	S/D
26	Costilla bbq	KLS	S/D	S/D	S/D
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	C/D	C/D	C/D
28	Ketchup 4 kilos	BLD	S/D	S/D	S/D
29	Leche Evaporada	TAR	S/D	S/D	S/D
30	Lechuga Americana	UND	C/D	S/D	S/D
31	Limon	UND	C/D	S/D	S/D
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	S/D	S/D	C/D
33	Mostaza 4 kilos	BLD	S/D	S/D	C/D
34	Palta	UND	S/D	C/D	C/D
35	Papa Pelada Procesada	KLS	C/D	C/D	C/D
36	Pepinillo	KLS	S/D	S/D	S/D
37	Pollo B9	UND	C/D	C/D	C/D
38	Sal x 0.500 kg	BOL	S/D	S/D	S/D
39	Servilletas	PQT	S/D	S/D	S/D
40	Tomate	KLS	C/D	S/D	S/D
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	S/D	S/D	S/D
42	Zanahoria	KLS	C/D	S/D	S/D
43	Detergente x 150 Grm	UND	S/D	S/D	S/D

C/D = Con Documento
S/D = Sin Documento

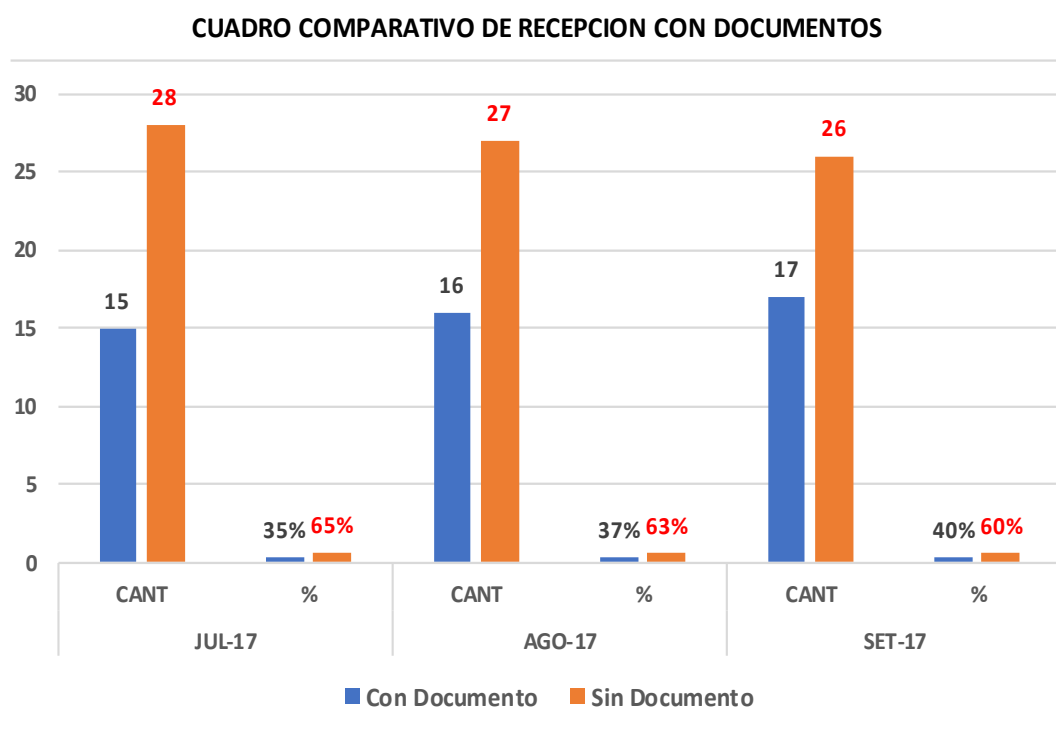
RESUMEN - PRODUCTOS RECIBIDOS								
DETALLE	JUL-17		AGO-17		SET-17		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Con Documento	15	35%	16	37%	17	40%	48	37%
Sin Documento	28	65%	27	63%	26	60%	81	63%
TOTAL ITEMS	43	100%	43	100%	43	100%	129	100%

Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC.

En esta tabla , se logra determinar los insumos que tenían documentos y cuáles no, al realizar un cruce de información entre el cuaderno de anotaciones del vigilante y los documentos físicos

que este personal entregaba; asimismo, muestra la forma de cómo se recepciona los insumos, que en algunas ocasiones los proveedores presentan documento, en otros casos no existía ningún documento que sustente el ingreso o recepción de los insumos, excepto que algunas veces es anotado por el vigilante en su cuaderno de ocurrencias para luego ser informado al administrador de tienda de los insumos que fueron ingresados; asimismo, simplifica de forma cómoda que un 37% promedio total que, los insumos son recepcionados con documentos mientras que el 63% promedio total y de mayor porcentaje pertenece a insumos que no tienen un documento que sustente la recepción o ingreso de dicho insumo.

Figura N°08: N° y % de recepción de insumos con documentos



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

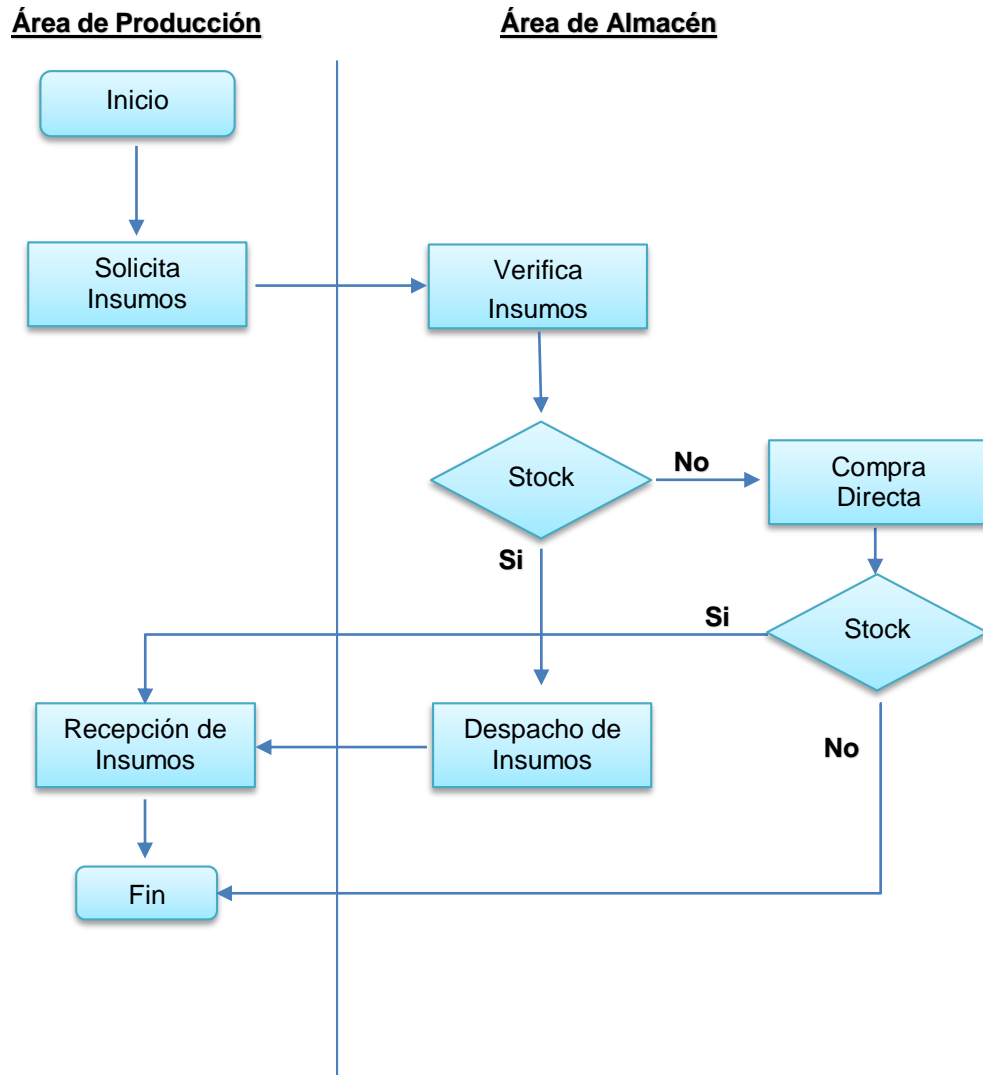
Esta figura indica la evolución mes a mes sobre la recepción de insumos que han sido recibidos con documentos, siendo este que ha ido creciendo de forma porcentual desde el mes de julio 35%, agosto 37% y setiembre 40%; mientras que, los insumos recepcionados sin documentos han ido decreciendo porcentualmente de julio a setiembre del 2017.

4.2.1.2 Diagnóstico del proceso de despacho de insumos en el almacén:

Teniendo en cuenta la guía de observación realizada (Anexo 02), el despacho de los insumos que se ha venido realizando dentro del almacén, se detalla a continuación:

- a) La persona que se asigna para despachar los insumos del almacén, es quien recibe el requerimiento de las áreas de producción, siendo estas las que no realizan sus pedidos mediante ningún comprobante o nota de pedido, para así dejar constancia de lo solicitado y despachado, el pedido es solicitado verbalmente y en otras ocasiones con apuntes en una hoja simple.
- b) Almacén verifica si hay stock disponible para atender a lo solicitado, por el área de producción, siendo así que se procede a despachar sin ninguna nota u orden de salida el cual permita registrar y saber un saldo real de los insumos.
- c) Los insumos que no hay en stock y que son requeridos para el proceso de producción son solicitados de emergencia al administrador para que se proceda a realizar la compra directa de los supermercados, generando gastos adicionales.
- d) El despacho de los insumos generalmente no es en el tiempo adecuado, debido a que no existe un ordenamiento por clases ni códigos de los mismos, para evitar así se pierda el tiempo buscando cada insumo o despachar otro por error y estar presionado por la rapidez en el despacho.
- e) En ocasiones el despacho de los insumos es realizado por el mismo personal de producción, puesto que no hay una persona asignada para tal despacho, generando el desorden total y la falta de control con los insumos.
- f) El despacho de insumos es generalmente es en varios momentos, puesto que el personal de producción no llega a realizar bien su pedido.

Figura N°09: Flujograma de Procesos de Despacho de Insumos antes de la mejora.



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Los procedimientos que se muestra en la figura, se inicia con la solicitud verbal de los insumos por parte del personal de producción, para lo cual son verificados si hay en stock, de lo contrario realizan directamente la compra para poder así, cubrir el pedido en la cantidad que se solicita, no se muestra ningún documento en todo este proceso el cual indique dicho pedido o requerimiento.

Tabla N°02: Insumos despachados sin documento formal

REGISTRO DE SALIDA DE INSUMOS DIARIO- ALMACEN			PERIODOS		
N°	PRODUCTO	U.M.	JUL 17	AGO 17	SET 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	S/D	S/D	S/D
2	Agua con Gas 500ml	UND	S/D	S/D	S/D
3	Agua sin Gas 500ml	UND	S/D	S/D	S/D
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	C/D	S/D	C/D
5	Ambientadores	UND	S/D	C/D	S/D
6	Anis	UND	S/D	S/D	S/D
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	S/D	S/D	S/D
8	Azucar Rubia	KLS	S/D	S/D	S/D
9	Azucar Blanca	KLS	S/D	S/D	S/D
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	S/D	S/D	C/D
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	S/D	S/D	S/D
12	Bolsa 26x 40	PQT	S/D	C/D	C/D
13	Carbon	KLS	S/D	S/D	S/D
14	Cebolla	KLS	S/D	S/D	S/D
15	Chuleta de Cerdo	UND	S/D	C/D	C/D
16	Churrasco x 250 gr	UND	S/D	S/D	C/D
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	S/D	S/D	S/D
18	Coca Cola 500ml	UND	S/D	S/D	S/D
19	Coca Cola Mediana	UND	S/D	S/D	S/D
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	S/D	S/D	S/D
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
22	Contenedor de 2onz	UND	C/D	C/D	C/D
23	Contenedor de 4onz	UND	C/D	C/D	S/D
24	Contenedor de 6onz	UND	S/D	S/D	S/D
25	Corazon de Res	KLS	C/D	C/D	C/D
26	Costilla bbq	KLS	C/D	C/D	C/D
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	C/D	C/D	C/D
28	Ketchup 4 kilos	BLD	S/D	C/D	S/D
29	Leche Evaporada	TAR	C/D	S/D	S/D
30	Lechuga Americana	UND	S/D	S/D	S/D
31	Limon	UND	C/D	S/D	C/D
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	S/D
33	Mostaza 4 kilos	BLD	C/D	S/D	C/D
34	Palta	UND	S/D	S/D	S/D
35	Papa Pelada Procesada	KLS	S/D	S/D	S/D
36	Pepinillo	KLS	S/D	S/D	S/D
37	Pollo B9	UND	S/D	S/D	S/D
38	Sal x 0.500 kg	BOL	S/D	C/D	S/D
39	Servilletas	PQT	S/D	C/D	C/D
40	Tomate	KLS	S/D	S/D	S/D
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
42	Zanahoria	KLS	C/D	C/D	S/D
43	Detergente x 150 Grm	UND	S/D	S/D	S/D

Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

La presente tabla, se determinó teniendo en cuenta algunas notas de salidas de almacén y contrastadas con el cuaderno de apuntes del vigilante, ANEXO N05, y poder

así determinar las salidas diarias que despachaba almacén; es preciso señalar que por la salida de los insumos no hay nota de salida para todos los insumos, ni la conformidad de lo recibido por un responsable.

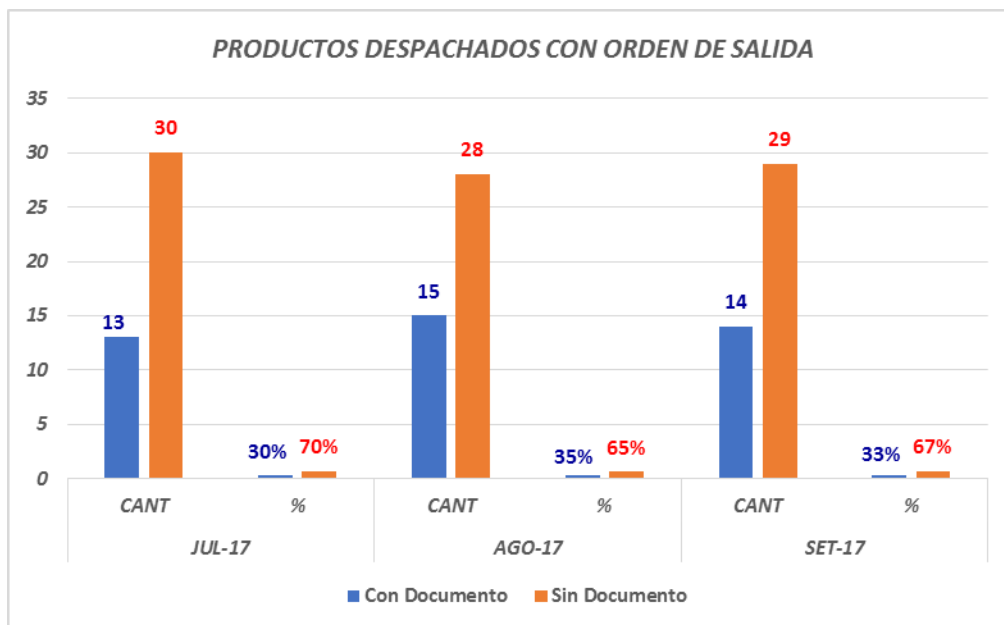
Tabla N° 03: N° y % de insumos despachados con documento formal.

RESUMEN - PRODUCTOS DESPACHADOS CON DOCUMENTO DE SALIDA								
DETALLE	JUL-17		AGO-17		SET-17		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Con Documento	13	30%	15	35%	14	33%	42	33%
Sin Documento	30	70%	28	65%	29	67%	87	67%
TOTAL ITEMS	43	100%	43	100%	43	100%	129	100%

Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

Esta tabla resumen tiene un 33% de insumos que son despachados con una nota de salida y un 67% promedio total de insumos que son entregados sin ningún comprobante que acredite el retiro del bien.

Figura N°10: N° y % de productos despachados con orden de salida



Fuente: Elaboración propia.

Esta figura tiene ilustra el movimiento que han tenido la entrega de insumos con y sin comprobantes o notas de salida de los insumos en los meses de julio a setiembre del 2017.

4.2.1.3 Productos faltantes.

Se puede mencionar algunas deficiencias que conlleva a determinar faltantes de insumos, de acuerdo a lo mencionado en la guía de observación (Anexo 02):

Falta de registros: difícilmente encuentran tiempo para llevar a cabo todas las funciones que en el registro recaen; debido a que, dedica más tiempo en cuestiones operativas que en labores de orden estratégico y de control.

El objetivo de contar con registro, es para contar con información suficiente y útil para minimizar los costos en insumos y de producción, mantener un nivel de inventarios óptimo, con la consecuente disminución de gastos y aumentar la liquidez.

Se ha elaborado la información en base a tres trimestres, según estaciones de ventas por periodos trimestrales. Los cuales pueden brindar mejor exactitud de los periodos con más frecuencia de faltantes y/o pérdidas.

Tabla N°04: Costo de Productos faltantes del mes de Julio 2017

FALTANTES PRODUCTOS - JULIO 2017							
PRODUCTO	U.M.	JULIO - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FÍSICO	FALTANTE	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	64	46	18.00	1,222.20	44.60%
FILETE	PORC	7.00	24	8	16.00	112.00	4.09%
LECHUGA	UND	1.62	136	103	33.00	53.46	1.95%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	5	0	5.00	14.70	0.54%
AJI	BLD	100.21	3	0	3.00	300.63	10.97%
PALTA	UND	3.10	39	3	36.00	111.60	4.07%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	8	0	8.00	754.48	27.53%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	34	11	23.00	24.61	0.90%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	80	68	12.00	58.08	2.12%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	143	126	17.00	29.75	1.09%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	19	4	15.00	39.00	1.42%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	29	8	21.00	19.95	0.73%
TOTAL S/.						2,740.46	100%

Fuente: Almacén - Pollería Brasas Peruanas SAC

En esta tabla, se determina los faltantes al restar el saldo final, que viene a ser el inventario final de acuerdo a los comprobantes y registros de insumos anotados en el cuaderno del vigilante verificados oportunamente, y el saldo físico real que se determinaba con un personal del área respectiva; indicándonos, que representa en el primer trimestre que el pollo tiene el porcentaje más alto de pérdidas con un 44.60%, el cual se puede asignar a

que dichos faltantes están originados por una duplicidad de entrega de productos al no solicitar oportunamente un comprobante (comanda) el cual tiene que ser entregado por el mozo o azafata de la empresa. Luego le sigue la mayonesa con un 27.53%, esto se debe al exceso de ingreso y exceso de despacho para la venta, siendo un promedio ideal diario de 1.57 baldes por 20 litros; sin embargo, el pedido que venían realizando era de 1.86 balde promedio diario. De igual forma sucede con el ají que tiene el 10.97%.

Tabla N°05: Costo de productos faltantes del mes de agosto 2017

FALTANTES PRODUCTOS - AGOSTO 2017							
PRODUCTO	U.M.	AGOSTO - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FISICO	FALTANTE	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	87	75	12.00	814.80	40.19%
FILETE	PORC	7.00	24	11	13.00	91.00	4.49%
LECHUGA	UND	1.62	105	81	24.00	38.88	1.92%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	5	1	4.00	11.76	0.58%
AJI	BLD	100.21	1.5	0	1.50	150.32	7.41%
PALTA	UND	3.10	28	7	21.00	65.10	3.21%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	8	0	8.00	754.48	37.21%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	52	36	16.00	17.12	0.84%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	89	82	7.00	33.88	1.67%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	53	47	6.00	10.50	0.52%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	11	2	9.00	23.40	1.15%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	30	13	17.00	16.15	0.80%
TOTAL S/.						2,027.39	100%

Fuente: Almacén - Pollería Brasas Peruanas SAC

En esta tabla refleja una disminución porcentual el pollo de faltantes, teniendo en cuenta que el 40.19% contra el primer mes que arrojó el 44.60% que es lo normal en un trimestre debido a que en el mes de julio hubo dos fechas festivas, como es el día del aniversario patrio y día del pollo, y a la falta de concentración por parte del personal hornero al despachar los pedidos y las cenas del resto del personal sin pedir ticket alguno para el sustento. Caso contrario sucedió con el Ají, debido a que en este mes de agosto disminuyó a 7.41% de 10.97% del mes de julio. En este mes de agosto se observa que empieza a normalizarse las ventas por días festivos, el cual hace coherencia con un sobre pedido adicional de dicho insumo. En este periodo las paltas alcanzaron el 3.21%, con respecto al mes de julio que tuvo un mayor porcentaje de 4.07%.

Tabla N°06: Costo de productos faltantes del mes de setiembre 2017

FALTANTES PRODUCTOS - SETIEMBRE 2017							
PRODUCTO	U.M.	SETIEMBRE - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FÍSICO	FALTANTE	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	108	92	16.00	1,086.40	60.63%
FILETE	PORC	7.00	20	12	8.00	56.00	3.13%
LECHUGA	UND	1.62	90	72	18.00	29.16	1.63%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	3	1	2.00	5.88	0.33%
AJI	BLD	100.21	3.5	1	2.50	250.53	13.98%
PALTA	UND	3.10	22	9	13.00	40.30	2.25%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	2	0	2.00	188.62	10.53%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	21	6	15.00	16.05	0.90%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	75	63	12.00	58.08	3.24%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	61	53	8.00	14.00	0.78%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	15	1	14.00	36.40	2.03%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	28	17	11.00	10.45	0.58%
TOTAL S/.						1,791.87	100%

Fuente: Almacén - Pollería Brasas Peruanas SAC

Esta tabla muestra una significativa disminución por faltante respecto a la mayonesa que tiene un 27.53% comparado al primer y segundo mes con un 37.21% y de 10.53% del tercer mes, esto debido a que, al ingresar los baldes con mayonesa, no toman ni registran las cantidades exactas y tampoco existe sustento alguno que certifique la cantidad recibida, quedando de esa manera un dato inseguro para un posterior control. En este trimestre se observa que el monto por faltante es menor al primer y segundo trimestre, debido a que hay más días festivos Julio y Agosto.

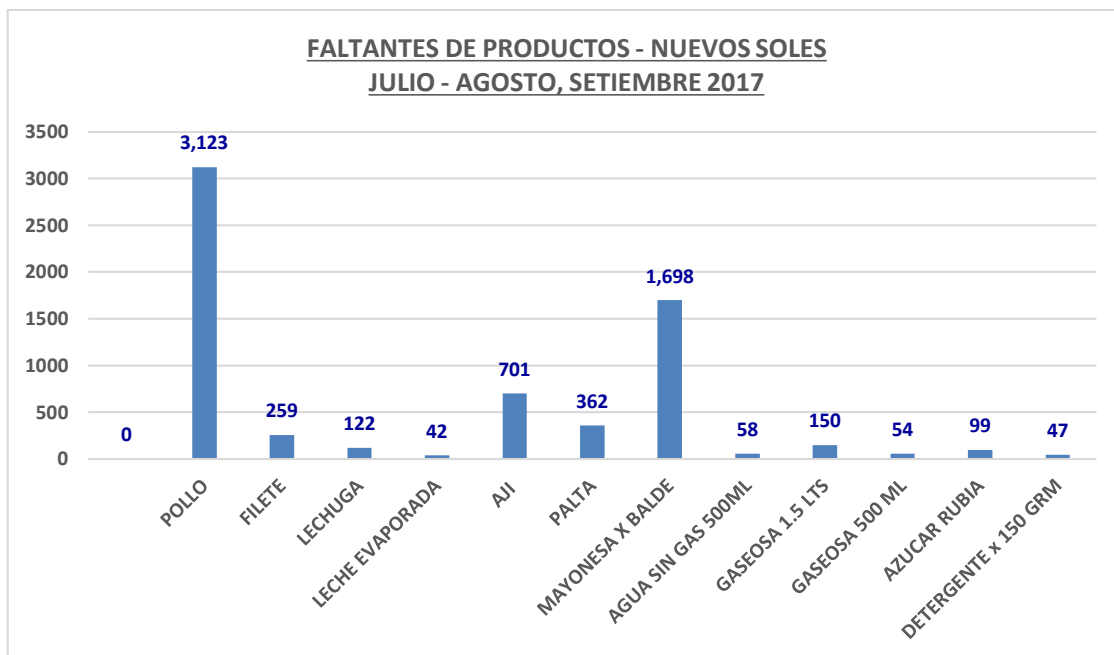
Tabla N°07: Costo Total de Productos faltantes de Julio a Setiembre del 2017

RESUMEN FALTANTES DE INSUMOS								PARTICIP. %
PRODUCTO	U.M.	P.U.	JUL-17	AGO-17	SET-17	FALTANTE TOTAL		
						CANT	S/.	
POLLO	UND	67.90	18	12	16	46.00	3,123.40	47.61%
FILETE	PORC	7.00	16	13	8	37.00	259.00	3.95%
LECHUGA	UND	1.62	33	24	18	75.00	121.50	1.85%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	5	4	2	11.00	32.34	0.49%
AJI	BLD	100.21	3	1.5	2.5	7.00	701.47	10.69%
PALTA	UND	3.10	36	21	13	70.00	217.00	3.31%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	8	8	2	18.00	1,697.58	25.88%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	23	16	15	54.00	57.78	0.88%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	12	7	12	31.00	150.04	2.29%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	17	6	8	31.00	54.25	0.83%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	15	9	14	38.00	98.80	1.51%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	21	17	11	49.00	46.55	0.71%
TOTAL S/.						6,559.71	100%	

Fuente: Almacén - Pollería Brasas Peruanas SAC

Se observa en esta tabla que el pollo es el principal insumo que sufre por faltantes con un 47.61% del total, seguido el 25.88% de mayonesa, y con un 10.69% de ají, siendo este los principales insumos en los cuales requiere mayor control en los procesos operativos, así como también el resto de insumos que se guardan en almacén.

Figura N°11: Costo de productos faltantes trimestre III 2017



Fuente: Elaboración propia.

Esta figura ilustra la evolución de faltantes de productos en los tres meses de julio, agosto y setiembre 2017.

Es preciso señalar también que estos faltantes son dados por la falta de registros y orden al momento de realizar un requerimiento por las áreas de producción, se ve la falta de sustento que avale la salida de dicho insumo; así como también, en algunos casos el ingreso, en otras ocasiones la falta de un personal que verifique y certifique la normal recepción y despacho de los insumos, la falta de reglamentos y procedimientos conllevan también a fortalecer un desorden y llevar un mal inventario terminando e incurriendo en gastos mayores.

4.2.2 Diseño e implementación

Se ha logrado identificar, que al recepcionarse y despachar los insumos, problemas que causan un descontrol y que conllevan a una mala operatividad en el movimiento de los insumos, ocasionando la pérdida de estos; los cuales, se reforzaran con la implementación de un Manual de Procedimiento Operativo, la creación y aplicación de formatos para llevar un registro de recepción y despacho de los insumos; así como también, un formato general de insumos en stock, y un formato para conciliación de inventario y determinar faltantes de insumos en el área de almacén.

4.2.2.1 Manual Procedimientos y flujograma de recepción.

El manual de procedimientos es una herramienta que permite a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren el control de sus bienes y minimizar los riesgos por pérdidas, para este caso, de insumos o mercadería, por su falta de implementación y control; así como también, la satisfacción final del cliente en ser atendido de acuerdo a lo que solicite.

Es importante señalar también, que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores en materia no solo de hacer las cosas bien sino dentro de las practicas definidas en la organización.

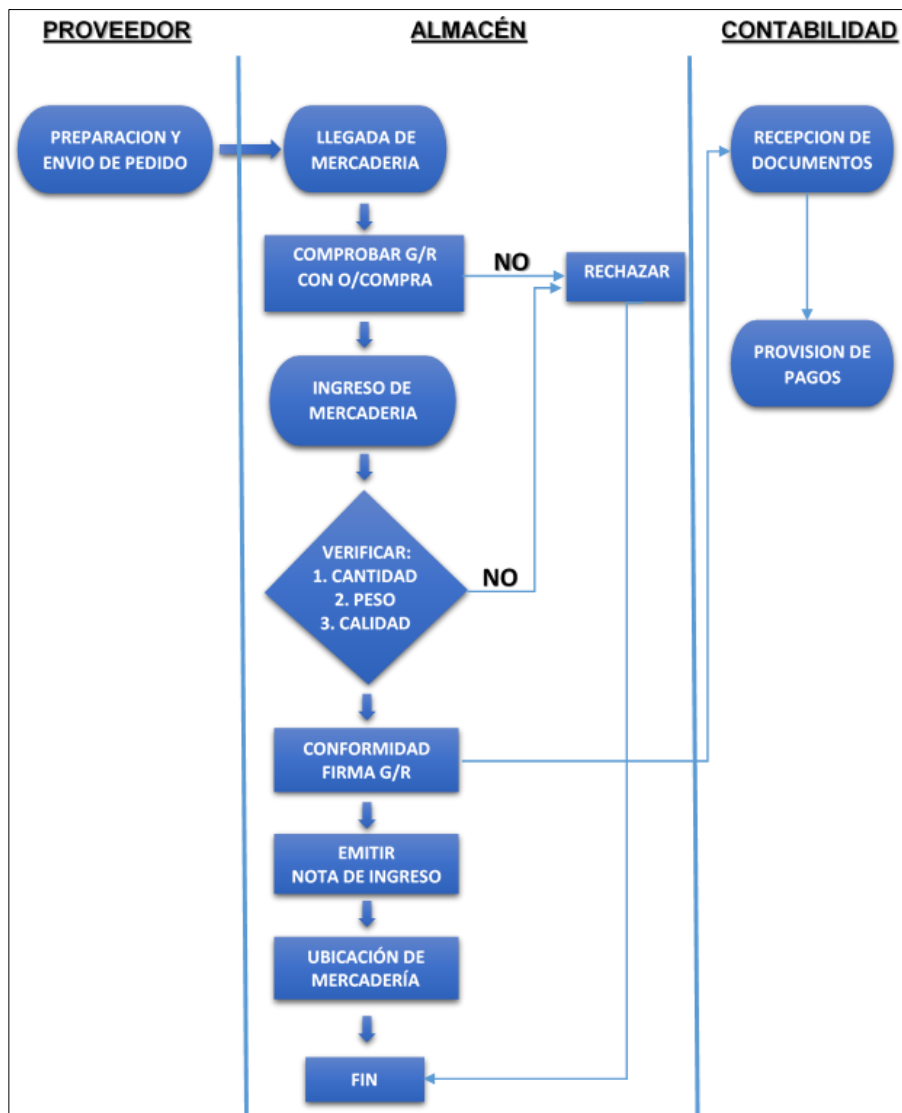
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCION DE INSUMOS

N° DE ACTIV.	RESPONDABLE	DESCRIPCION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD
1	PROVEEDOR Y VIGILANTE	<ul style="list-style-type: none"> – Llega la mercadería a la tienda, en horarios establecidos. – Vigilancia avisa a encargado de almacén.
2	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> – Comprobar si la guía de remisión del proveedor está conforme a la orden de compra solicitada. – Verificar que la guía esta emitida de acuerdo a los datos requeridos y solicitados (razón social, ruc, dirección).
		<ul style="list-style-type: none"> – El ingreso de mercadería tiene que estar acorde con las características de la orden compra. – Realizar conteo del ítem de la O/C vs G/R.

3	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Separar los insumos según sus características y naturaleza.
4	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la mercadería ítem por ítem de acuerdo a lo señalado en la O/C y G/R. - Contar físicamente los insumos de cada ítem que indique la G/R o Factura, incluye abrir cajas selladas si el contenido es de mayor unidad. - Pesar cada insumo para confirmar lo indicado en la G/R o Factura, anotando el peso en el anverso cuando sea el caso. - Verificar la calidad, que cada insumo este en óptimas condiciones; esto implica, los envases deben estar sellados, no rotos, no chancados ni quiñados, descartables que no tengan picaduras, productos perecederos deben estar en envase apropiado. - Verificar que los insumos, no tengan vencimientos impresos cortos en su recepción, y los insumos que no cuenten con vencimiento impreso, anotar fecha de ingreso, para que se lleve el control adecuado de acuerdo al método utilizado en almacén para la salida de insumos. - Si los insumos no cumplen con el estándar, es devuelto al proveedor, y se prepara el detalle por el cual fue devuelto, para su reintegro o reposición.
5	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - La conformidad de lo verificado se plasma con la firma y sello del almacenero en la guía de remisión o factura, según sea el caso. - El almacenero debe conservar una copia de la guía de remisión o factura del proveedor.
6	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Luego de haber dado conformidad de lo ingresado, se procederá a emitir la nota de ingreso de los insumos, que será acompañada junto a la factura para su respectivo proceso.
7	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - El paso a seguir, luego de la emisión de la nota de ingreso, es el almacenamiento y ubicación del mismo, para tal procedimiento se tiene en cuenta el método de rotación de los insumos o mercadería "PEPS"; luego, el producto es almacenado de acuerdo a la ubicación que previamente le fue asignado dentro del almacén.

El manual elaborado se tomará en cuenta para seguir los pasos en la recepción de insumos en el área de almacén de la empresa. Esta implementación permitirá un mayor control en la recepción de insumos, reduciendo así los costos por una mala recepción de calidad y/o productos en exceso o no pedidos.

Figura N°12: Flujograma diseñado para la recepción de insumos



Fuente: Pollería Brasas Peruanas SAC

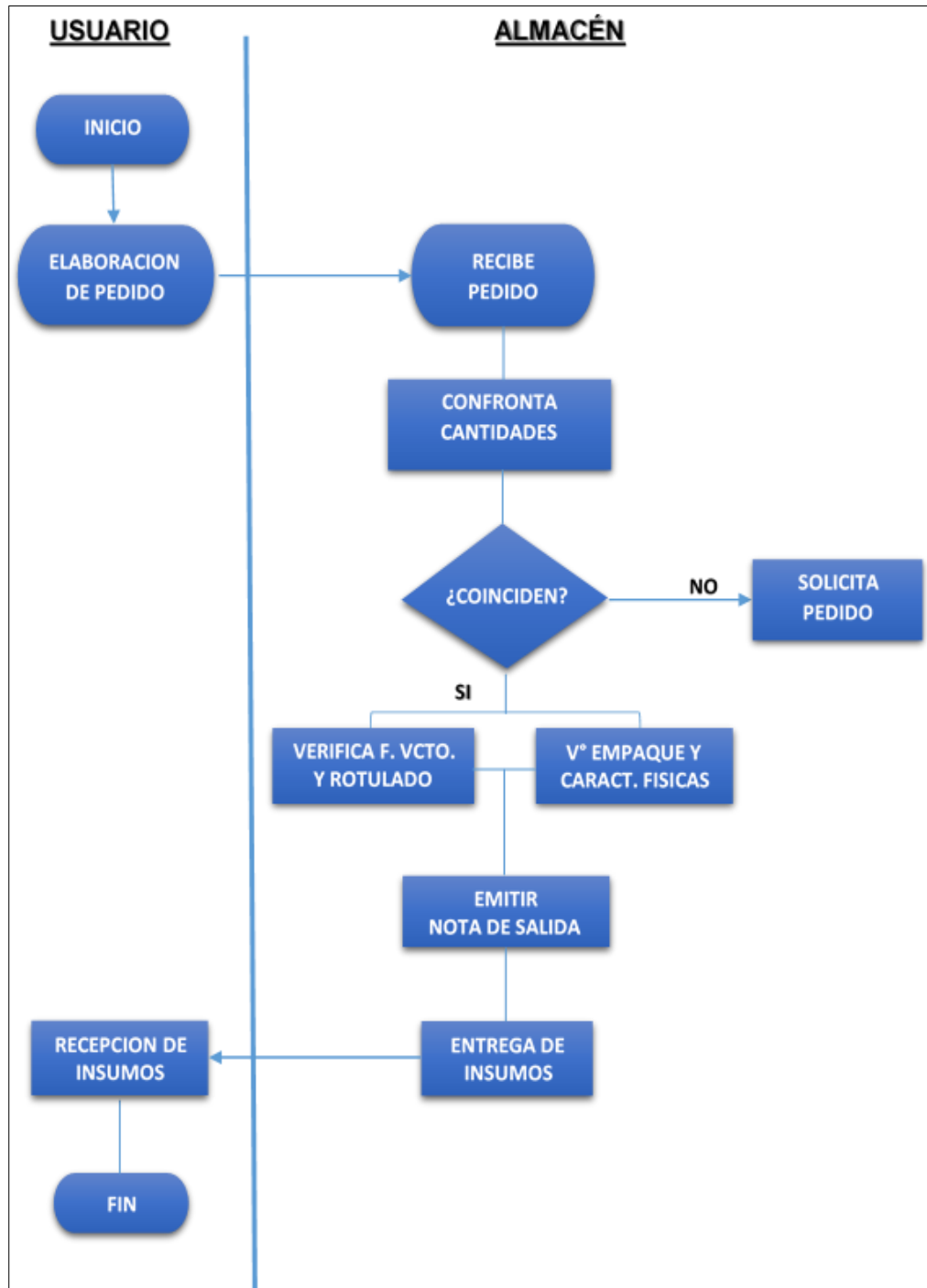
El Flujograma propuesto, muestra de forma resumida los pasos y procedimientos a seguir en la recepción de insumos, garantizando una buena recepción acorde con los procesos establecidos para su recepción.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DESPACHO DE INSUMOS

N° DE ACTIV.	RESPONDABLE	DESCRIPCION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD
1	SOLICITANTE Y ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - El pedido es elaborado por el usuario del área de producción y es entregado al almacenero, conteniendo: el área y datos del solicitante, cantidad, detalle y uso del insumo, fecha y firma. - El almacenero recepciona el pedido, verificando que esté correctamente llenado.
2	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer confrontación de la cantidad solicitada con el stock que hay en almacén. - Separar el insumo según orden de la nota de pedido.
3	ALMACENERO Y SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Si el stock no coincide, solicitar pedido de compra. - El faltante para cubrir pedido, será solicitada a otra tienda del grupo, solo si es urgente. - Si hay stock o saldo parcial de lo solicitado, se procederá a modificar la nota de pedido, si esta se encuentra ya llenada.
4	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmado la cantidad a despachar, se procederá primeramente a verificar la fecha de vencimiento y rotulado, verificación del empaque y características físicas de los insumos.
5	ALMACENERO Y SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir una orden de salida con los insumos a despachar luego de haber sido verificados de acuerdo a lo solicitado. - La orden de salida debe contar con una copia que se le dará al solicitante para que pueda adjuntar a su cuaderno de cuadre, y sea revisado posteriormente.
6	ALMACENERO Y SOLICITANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar los insumos solicitados de acuerdo al proceso establecido, al solicitante. - El solicitante y almacenero deberán firmar la nota de salida luego de haber verificado los insumos de despacho, en señal de conformidad para los fines correspondientes. - Fin del proceso.

A continuación, se muestra el flujograma propuesto:

Figura N°13: Flujograma diseñado para el despacho de insumos



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Control de inventarios:

Se ha logrado ver las principales causas por las que se producen un mal control y por ende diferencia de inventarios, las principales tenemos:

- Productos que salen del almacén sin la correspondiente orden de salida.
- Se han producido diferencias por ingresos de insumos en el almacén por la falta de registro oportuno de la respectiva G/R o factura del proveedor.
- Se detectaron errores administrativos de registros que no anotaban las cantidades exactas de ingreso y salida de insumos.
- La confusión de ingresos y de registrar unos insumos en lugar de otros, o dar salida a un insumo con la referencia de otro.
- Tirar productos deteriorados o vencidos.
- No realizan inventarios periódicos en el almacén de insumos.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, no se lleva un buen registro de los inventarios, debido a que el personal vigilante tiene que asumir sus tareas fuera del área de almacén, siendo su área de trabajo cerca de puerta principal de la empresa. De igual forma sucede con el administrador que su hora de ingreso es una hora antes de aperturar el local, el cual solo tiene tiempo para organizar y supervisar las tareas para que la apertura de atención al público, dificultando así realizar un registro correcto de ingreso o salida de insumos en el almacén.

4.2.3.3 Diseño de los controles de inventarios.

Para llevar un mejor control sobre los inventarios y reducir significativamente el costo de los insumos que se enfrentan a deterioros, faltantes o vencidos por un mal control de inventarios, se propone la siguiente implementación.

- Formatos de inventario y registros que ayudarán a llevar un mejor control.
- El acceso al almacén debe ser restringido a una o dos personas como máximo, sólo debe entrar más personal cuando sea necesario llevar acabo inventarios físicos.
- Debe destinarse un área específica para guardar los insumos por clase.
- El costo de los insumos faltantes será asumido por las personas que tengan acceso al almacén, de esta manera la empresa no se perjudicará.
- El Horario para recepcionar la mercadería de los proveedores y para despachar los requerimientos que soliciten las áreas de producción se realizarán de las 10:00 hasta las 16:30 horas, con el fin de no perturbar de la atención al público.
- El control de Inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes de dos veces por semana, bajo los lineamientos y principios establecidos.

- El almacén emitirá un informe de cierre sustentado con el reporte, las entradas y salidas para el respectivo cierre.
- Se realizarán revisiones físicas periódicas contra las existencias registradas para verificar que estas existencias en el Kárdex, coincida con las existencias físicas en almacén.
- Todas las operaciones relacionadas con las entradas, salidas, recepción y despachos de los insumos del almacén deberán ser autorizadas únicamente por el administrador.
- La documentación debe estar correctamente ordenada de acuerdo a la recepción, transferencia y despachos de insumos, es de total responsabilidad del encargado recibir y emitir la orden de salida y/o la guía de recepción de los insumos, de tal manera que respalda cada movimiento de inventario.

Figura N°14: Formato para la recepción de insumos

 NOTA DE INGRESO AL ALMACEN N°001-0001						
PROVEEDOR/AREA : _____						
N° O/C: _____		N°G/R: _____		Fecha: / /		
N°	CANT.	U.M.	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	P.U.	TOTAL	OBSERVACIONES
RECEPCIONADO POR:				VERIFICADO POR:		

Fuente: Elaboración propia

En este formato se anotarán todos los insumos ingresados a almacén, ya sea por una compra, préstamo de otra tienda del mismo grupo o devolución por parte de las áreas implicadas y anotando previamente en observaciones el motivo.

Figura N°15: Formato de recepción diario al almacén

FORMATO DE INGRESOS DIARIOS AL ALMACEN

AREA : _____ FECHA DE ELABORACIÓN: ____/____/____

ELABORADO POR : _____ SEMANA DEL : _____


Nº ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		DOMINGO		TOTAL			
				CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	S/.
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD																			
2	Agua con Gas 500ml	UND																			
3	Agua sin Gas 500ml	UND																			
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD																			
5	Ambientadores	UND																			
6	Anis	UND																			
7	ARROZ SUPERIOR	KLS																			
8	Azucar Rubia	KLS																			
9	Azucar Blanca	KLS																			
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT																			
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT																			
12	Bolsa 26x 40	PQT																			
13	Carbon	KLS																			
14	Cebolla	KLS																			
15	Chuleta de Cerdo	UND																			
16	Churrasco x 250 gr	UND																			
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND																			
18	Coca Cola 500ml	UND																			
19	Coca Cola Mediana	UND																			
20	Coca Cola Zero 500ml	UND																			
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND																			
22	Contenedor de 2onz	UND																			
23	Contenedor de 4onz	UND																			
24	Contenedor de 6onz	UND																			
25	Corazon de Res	UND																			
26	Costilla bbq	KLS																			
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND																			
28	Ketchup 4 kilos	BLD																			
29	Leche Evaporada	TAR																			
30	Lechuga Americana	UND																			
31	Limon	UND																			
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD																			
33	Mostaza 4 kilos	BLD																			
34	Palta	UND																			
35	Papa Pelada Procesada	KLS																			
36	Pepinillo	KLS																			
37	Pollo B9	UND																			
38	Sal x 0.500 kg	BOL																			
39	Servilletas	PQT																			
40	Tomate	KLS																			
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD																			
42	Zanahoria	KLS																			
43	Detergente x 150 Grm	UND																			
TOTALES S/.					-		-		-		-		-		-		-		-		-

_____ FIRMA ALMACENERO _____ FIRMA ADMINISTRADOR _____

Fuente: Elaboración propia

Este formato permitirá llevar un registro diario en el cual podremos observar el movimiento que ha tenido cada insumo y su saldo en tiempo real; asimismo, permitirá elaborar un resumen a fin de un periodo de acuerdo a lo solicitado, permitiendo así tener un dato exacto para posibles provisiones y presupuestos de ser el caso que la administración y/o gerencia lo considere.


Figura N°16: Formato para el despacho de insumos

 <p style="text-align: right;">N°001-0001</p> <p style="text-align: center;"><u>ORDEN DE SALIDA DE INSUMOS</u></p>				
AREA SOLICITANTE : _____				Fecha: / /
Se hace entrega de los siguientes insumos :				REAPONABLE:
N°	CANT.	U.M.	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	OBSERVACIONES
DESPACHADO POR:			RECIBIDO POR:	

Fuente: Elaboración propia

Formato elaborado para ser emitido en la salida de todo insumo del almacén, siendo éste formato el único que tendrá valor y sustento del insumo registrado y despachado para cada área de producción. Este documento se extenderá en original y copia, distribuido de tal manera que almacén y el área solicitante registren la cantidad indicada sin tener un dato ni sustento inexacto.

Figura N°17: Registro de despacho diario al almacén



FORMATO DIARIO DE SALIDA DE ALMACÉN

AREA : _____ FECHA : ____/____/____
 ELABORADO POR : _____ DIA : _____

REGISTRO DE SALIDA DE INSUMOS DIARIO-ALMACEN				AREAS DE LA EMPRESA													
				HORNO Y BROASTER		PARRILLA		COCINA		BAR		SALON		OTROS		TOTAL DIA	
N°	PRODUCTO	U.M.	P.U.	CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO	CANT	COSTO
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD															
2	Agua con Gas 500ml	UND															
3	Agua sin Gas 500ml	UND															
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD															
5	Ambientadores	UND															
6	Anis	UND															
7	ARROZ SUPERIOR	KLS															
8	Azucar Rubia	KLS															
9	Azucar Blanca	KLS															
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT															
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT															
12	Bolsa 26x 40	PQT															
13	Carbon	KLS															
14	Cebolla	KLS															
15	Chuleta de Cerdo	UND															
16	Churrasco x 250 gr	UND															
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND															
18	Coca Cola 500ml	UND															
19	Coca Cola Mediana	UND															
20	Coca Cola Zero 500ml	UND															
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND															
22	Contenedor de 2onz	UND															
23	Contenedor de 4onz	UND															
24	Contenedor de 6onz	UND															
25	Corazon de Res	KLS															
26	Costilla bbq	KLS															
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND															
28	Ketchup 4 kilos	BLD															
29	Leche Evaporada	TAR															
30	Lechuga Americana	UND															
31	Limon	UND															
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD															
33	Mostaza 4 kilos	BLD															
34	Palta	UND															
35	Papa Pelada Procesada	KLS															
36	Pepinillo	KLS															
37	Pollo B9	UND															
38	Sal x 0.500 kg	BOL															
39	Servilletas	PQT															
40	Tomate	KLS															
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD															
42	Zanahoria	KLS															
43	Detergente x 150 Grm	UND															
				S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-			S/.	-

 FIRMA ALMACENERO

 FIRMA ADMINISTRADOR

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.4 Implementación de los controles de inventarios

Para elaborar los procesos de implementación se procedió primeramente con la autorización respectiva del gerente, luego de haber analizado la situación por la cual atravesaba almacén, implementándose formatos de recepción y despachos de insumos de almacén para que seguidamente con el del personal involucrado en el área respectiva se pusiera en marcha. Asimismo, el personal contaba con la capacitación respectiva para llevar a cabo el proceso de implementación de los controles de inventarios.

A partir de estos formatos y registros se facilita la conciliación de los materiales y se pueden corregir las diferencias oportunamente. También es más sencillo identificar los responsables de cada movimiento.

Tabla N°08: Insumos recepcionados con registro formal

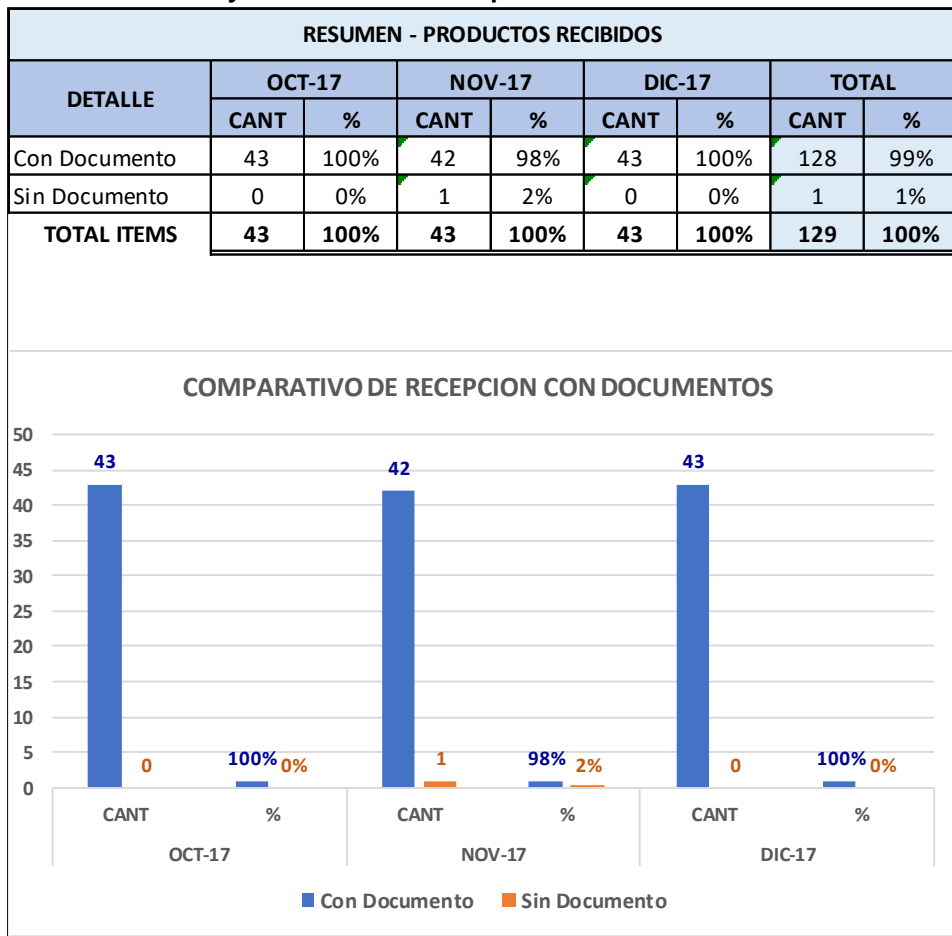
LISTA DE PRODUCTOS RECEPCIONADOS - SEGÚN DOCUMENTOS					
N°	PRODUCTO	U.M.	OCT 17	NOV 17	DIC 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
2	Agua con Gas 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
3	Agua sin Gas 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
5	Ambientadores	UND	C/D	C/D	C/D
6	Anis	UND	C/D	C/D	C/D
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	C/D	C/D	C/D
8	Azucar Rubia	KLS	C/D	C/D	C/D
9	Azucar Blanca	KLS	C/D	C/D	C/D
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	C/D	C/D	C/D
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	C/D	C/D	C/D
12	Bolsa 26x 40	PQT	C/D	C/D	C/D
13	Carbon	KLS	C/D	C/D	C/D
14	Cebolla	KLS	C/D	C/D	C/D
15	Chuleta de Cerdo	UND	C/D	C/D	C/D
16	Churrasco x 250 gr	UND	C/D	C/D	C/D
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
18	Coca Cola 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
19	Coca Cola Mediana	UND	C/D	C/D	C/D
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
22	Contenedor de 2onz	UND	C/D	C/D	C/D
23	Contenedor de 4onz	UND	C/D	C/D	C/D
24	Contenedor de 6onz	UND	C/D	C/D	C/D
25	Corazon de Res	KLS	C/D	S/D	C/D
26	Costilla bbq	KLS	C/D	C/D	C/D
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	C/D	C/D	C/D
28	Ketchup 4 kilos	BLD	C/D	C/D	C/D
29	Leche Evaporada	TAR	C/D	C/D	C/D
30	Lechuga Americana	UND	C/D	C/D	C/D
31	Limon	UND	C/D	C/D	C/D
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
33	Mostaza 4 kilos	BLD	C/D	C/D	C/D
34	Palta	UND	C/D	C/D	C/D
35	Papa Pelada Procesada	KLS	C/D	C/D	C/D
36	Pepinillo	KLS	C/D	C/D	C/D
37	Pollo B9	UND	C/D	C/D	C/D
38	Sal x 0.500 kg	BOL	C/D	C/D	C/D
39	Servilletas	PQT	C/D	C/D	C/D
40	Tomate	KLS	C/D	C/D	C/D
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
42	Zanahoria	KLS	C/D	C/D	C/D
43	Detergente x 150 Grm	UND	C/D	C/D	C/D

C/D = Con Documento
S/D = Sin Documento

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se registra un insumo que no fue recibido con documento, en comparación a los demás restantes que si cumplen con el sustento de cada uno de los insumos registrados.

Tabla N°09: N° y % de insumos recepcionados con documento formal.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 99% del cuarto trimestre del 2017, ha mejorado en la recepción formal de acuerdo a los lineamientos planteados y los procedimientos propuestos, quedando solo el 1% por regularizar dentro del plazo establecido, que en algunos casos existe un proveedor que no cuenta con la formalización respectiva el cual pueda emitir un comprobante de pago respectivo y que en un corto plazo en adelante se optará por optimizar también este proceso por el área respectiva. Asimismo, en contar con la documentación sustentatoria asegura una devolución exacta a proveedores que en su defecto existiera alguna anomalía con los insumos.

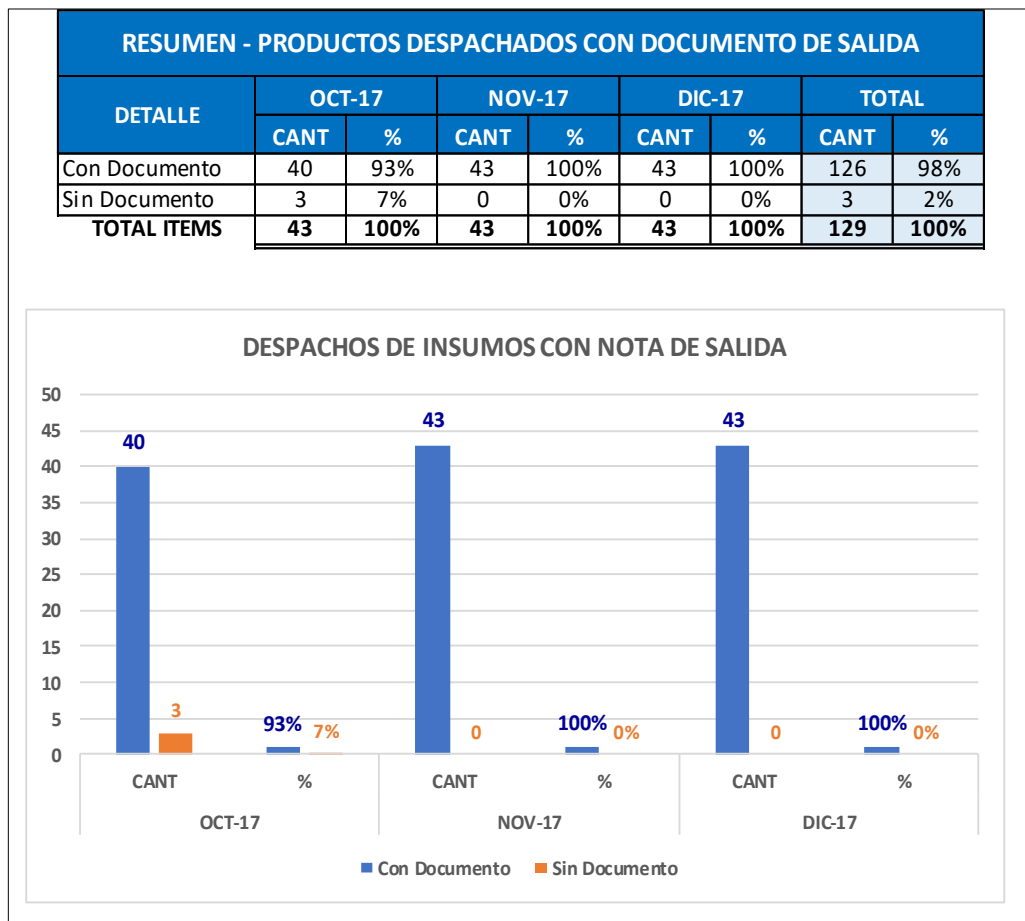
TABLA N°10: Insumos despachados con un documento formal

REGISTRO DE DESPACHO DE INSUMOS			PERIODOS		
	PRODUCTO	U.	OCT 1	NOV 1	DIC 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
2	Agua con Gas 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
3	Agua sin Gas 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
5	Ambientadores	UND	C/D	C/D	C/D
6	Anis	UND	C/D	C/D	C/D
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	C/D	C/D	C/D
8	Azucar Rubia	KLS	C/D	C/D	C/D
9	Azucar Blanca	KLS	C/D	C/D	C/D
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	C/D	C/D	C/D
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	C/D	C/D	C/D
12	Bolsa 26x 40	PQT	C/D	C/D	C/D
13	Carbon	KLS	C/D	C/D	C/D
14	Cebolla	KLS	S/D	C/D	C/D
15	Chuleta de Cerdo	UND	C/D	C/D	C/D
16	Churrasco x 250 gr	UND	C/D	C/D	C/D
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
18	Coca Cola 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
19	Coca Cola Mediana	UND	C/D	C/D	C/D
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	C/D	C/D	C/D
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	C/D	C/D	C/D
22	Contenedor de 2onz	UND	C/D	C/D	C/D
23	Contenedor de 4onz	UND	C/D	C/D	C/D
24	Contenedor de 6onz	UND	C/D	C/D	C/D
25	Corazon de Res	KLS	C/D	C/D	C/D
26	Costilla bbq	KLS	C/D	C/D	C/D
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	C/D	C/D	C/D
28	Ketchup 4 kilos	BLD	C/D	C/D	C/D
29	Leche Evaporada	TAR	C/D	C/D	C/D
30	Lechuga Americana	UND	C/D	C/D	C/D
31	Limon	UND	C/D	C/D	C/D
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
33	Mostaza 4 kilos	BLD	C/D	C/D	C/D
34	Palta	UND	C/D	C/D	C/D
35	Papa Pelada Procesada	KLS	C/D	C/D	C/D
36	Pepinillo	KLS	S/D	C/D	C/D
37	Pollo B9	UND	C/D	C/D	C/D
38	Sal x 0.500 kg	BOL	C/D	C/D	C/D
39	Servilletas	PQT	C/D	C/D	C/D
40	Tomate	KLS	S/D	C/D	C/D
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	C/D	C/D	C/D
42	Zanahoria	KLS	C/D	C/D	C/D
43	Detergente x 150 Grm	UND	C/D	C/D	C/D

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla observamos que un 100% de las operaciones de despachos de insumos de almacén, luego del primer del cuarto trimestre, han sido respaldadas con un documento formal, el cual se había establecido con la implementación de este trabajo, permitiendo así reducir el riesgo por hurto, duplicidad de despacho o pérdida de estos por no contar con un documento de salida de almacén.

Tabla N°11: N° y % resumen de insumos despachados con documento formal



Fuente: Elaboración propia

Esta tabla, muestra en una forma ordenada y detallada los insumos que fueron despachados a cada área de producción y sus respectivas cantidades, siendo así de vital importancia dejar como registro y se pueda tomar como referencia para posteriores informes que la gerencia y otra área administrativa solicite con el fin de ajustar observaciones que se podrían dar.

Tabla N°12: Costo de insumos faltantes del mes de octubre 2017

FALTANTES PRODUCTOS - OCTUBRE 2017							
PRODUCTO	U.M.	OCTUBRE - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FISICO	FALTANT	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	39	37	2.00	135.80	36.49%
FILETE	PORC	7.00	28	18	10.00	70.00	18.81%
LECHUGA	UND	1.62	28	22	6.00	9.72	2.61%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	4	3	1.00	2.94	0.79%
AJI	BLD	100.21	1	0	1.00	100.21	26.93%
PALTA	UND	3.10	18	12	6.00	18.60	5.00%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	0	0	-	-	0.00%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	0	0	-	-	0.00%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	66	60	6.00	29.04	7.80%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	33	33	-	-	0.00%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	18.5	17	1.50	3.90	1.05%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	10	8	2.00	1.90	0.51%
TOTAL S/.						372.11	100%

Fuente: Elaboración propia

Los faltantes que muestra esta tabla tiene una reducción respecto al periodo del mes de Julio que fue de S/. 2,740.46 contra S/. 372.11 del mes de octubre 2017, habiendo una variación, el cual muestra una reducción de faltantes en insumos de S/ 2,368.35.

Tabla N°13: Costo de insumos faltantes del mes de noviembre 2017

FALTANTES PRODUCTOS - NOVIEMBRE 2017							
PRODUCTO	U.M.	NOVIEMBRE - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FISICO	FALTANTE	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	41	40	1.00	67.90	53.24%
FILETE	PORC	7.00	11	11	-	-	0.00%
LECHUGA	UND	1.62	36	36	-	-	0.00%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	7	7	-	-	0.00%
AJI	BLD	100.21	0	0	-	-	0.00%
PALTA	UND	3.10	9	7	2.00	6.20	4.86%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	1	0.5	0.50	47.16	36.98%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	45	44	1.00	1.07	0.84%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	180	180	-	-	0.00%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	96	96	-	-	0.00%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	28	26	2.00	5.20	4.08%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	12	12	-	-	0.00%
TOTAL S/.						127.53	100%

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla mantiene faltantes de insumos de S/. 127.53 para el mes de noviembre, siendo una reducción considerada al compararlo con el mes de agosto que tuvo un faltante de insumos por S/. 2,027.39. Podemos mencionar también que el pollo sigue siendo un faltante que está presente en cada mes.

Tabla N°14: Costo de insumos faltantes del mes de diciembre 2017

FALTANTES PRODUCTOS - DICIEMBRE 2017							
PRODUCTO	U.M.	DICIEMBRE - 2017					PARTICIP. %
		P.U	CANT	SALDO FISICO	FALTANTE	TOTAL S/.	
POLLO	UND	67.90	104	102	2.00	135.80	81.03%
FILETE	PORC	7.00	8	7	1.00	7.00	4.18%
LECHUGA	UND	1.62	36	24	12.00	19.44	11.60%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	11	11	-	-	0.00%
AJI	BLD	100.21	0	0	-	-	0.00%
PALTA	UND	3.10	5	4	1.00	3.10	1.85%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	0	0	-	-	0.00%
AGUA SIN GAS 500ML	BOT	1.07	30	30	-	-	0.00%
GASEOSA 1.5 LTS	BOT	4.84	90	90	-	-	0.00%
GASEOSA 500 ML	BOT	1.75	84	84	-	-	0.00%
AZUCAR RUBIA	KG	2.60	18	17.5	0.50	1.30	0.78%
DETERGENTE x 150 GRM	BOL	0.95	17	16	1.00	0.95	0.57%
TOTAL S/.						167.59	100%

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se aprecia un faltante superior al mes de noviembre 2017, esto debido a que es mes en el cual se encuentran mayor movimiento por días festivos, respecto a los dos meses anteriores y por consiguiente aun no mantienen un buen control en sus insumos; asimismo, al comparar con el mes de Setiembre 2017, que tiene la suma de S/. 1,791.87, respecto al mes de diciembre 2017 que tiene S/. 167.59, se ha logrado disminuir los faltantes de insumos por una disminución de S/. 1,624.28 que es sumamente una buena disminución en el costo de los insumos por faltantes.

4.2.3 Comparación

Antes de realizar y poner en marcha la implementación de un control de inventarios para reducir el costo de los insumos, se ha verificado que existían deficiencias en cuanto a la recepción y despacho de insumos, carecían de formatos de recepciones, no exigían a los proveedores mostrar en algunas ocasiones los comprobantes de pago,

(facturas, guías de remisión), en algunas ocasiones solo anotaban en su cuadernos de ocurrencias como se muestra en la figura N°02, las cantidades, sin el nombre del proveedor entre otros datos necesarios para un registro, no había un proceso estándar en la recepción de insumos, no había un orden de almacenamiento, no manejaban ningún método para el movimiento del inventario; de igual forma, respecto al despacho de los insumos carecían de formatos, de notas de salida, no se realizaba un control de despacho, el personal de cada área de producción realizaba la función de despacho de los insumos, creando un desorden y mal despacho de los insumos, debido a que el personal quien recepcionaba, no era una persona capacitada para dicho cargo, además de tener como funciones principales de un vigilante, haciendo así una doble función, el cual no cumplía con el perfil para tal fin.

Al realizarse la implementación de un control de inventarios, se ha establecido manuales de procedimientos tanto para la recepción como para el despacho de los insumos; asimismo, se han creado un Flujoograma de procesos en el cual se muestra cada procedimiento de recepción y despacho hasta su culminación.

Tabla N°15:
N° y % de insumos recepcionados con documento formal antes y después de la implementación

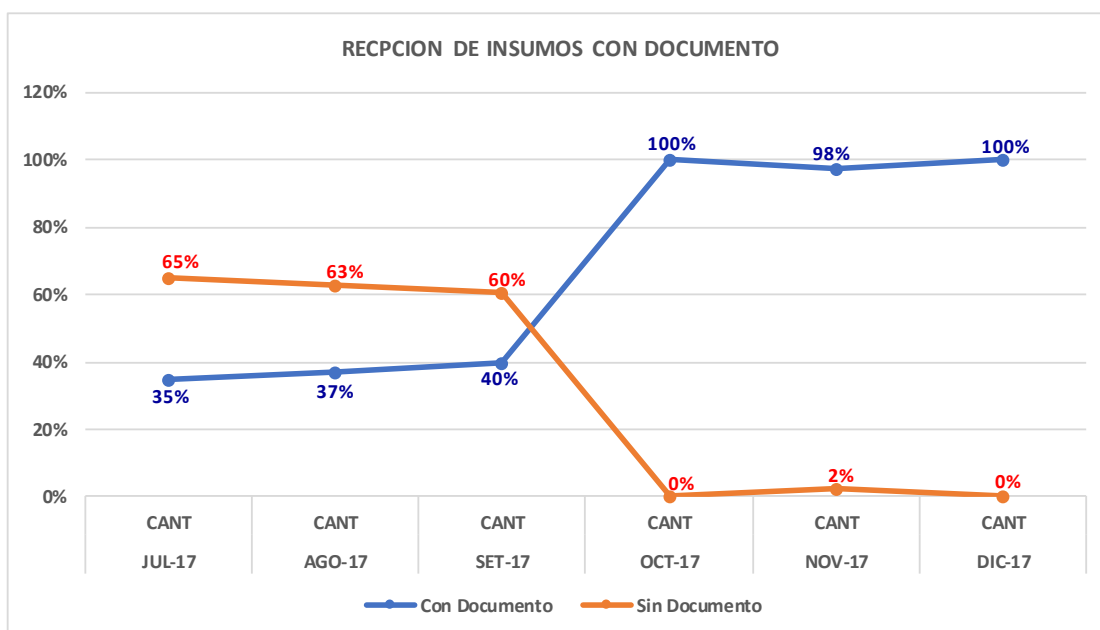
COMPARATIVO - RECEPCION DE INSUMOS CON DOCUMENTO						
DETALLE	JUL-17	AGO-17	SET-17	OCT-17	NOV-17	DIC-17
	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT
Con Documento	15	16	17	43	42	43
Sin Documento	28	27	26	0	1	0
TOTAL ITEMS	43	43	43	43	43	43
COMPARATIVO % - RECEPCION DE INSUMOS CON DOCUMENTO						
DETALLE	JUL-17	AGO-17	SET-17	OCT-17	NOV-17	DIC-17
	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT
Con Documento	35%	37%	40%	100%	98%	100%
Sin Documento	65%	63%	60%	0%	2%	0%
TOTAL ITEMS	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

La presente tabla refleja un resumen comparativo de los tres primeros meses de julio, agosto y setiembre, contra los tres siguientes meses octubre, noviembre y diciembre 2017, tanto en cantidades como porcentualmente.

Se observa también que los tres primeros meses tiene un promedio de 37% de los cuales solo tiene documentos de recepción, y un 63% no cuenta con documento que acredite una recepción adecuada de los insumos. En los tres meses posteriores alcanza un 99% promedio de los cuales se hace una recepción adecuada con los documentos y formatos implementados.

Figura N°18:
No. y % de insumos recepcionados con documento formal antes y después de la implementación.



Fuente: Elaboración propia

Esta figura indica que la recepción sin documentos ha ido decreciendo de 65% a 63% y 60% los tres primeros meses, luego alcanzó un nivel óptimo de recepción los tres meses posteriores, a la par que se ha ido emitiendo un comprobante respectivo por toda recepción realizada a fin de garantizar el buen ingreso de los insumos, evitando costos innecesarios por mala recepción.

Tabla N°16:
N° y % de insumos despachados con documento formal antes y después de la implementación

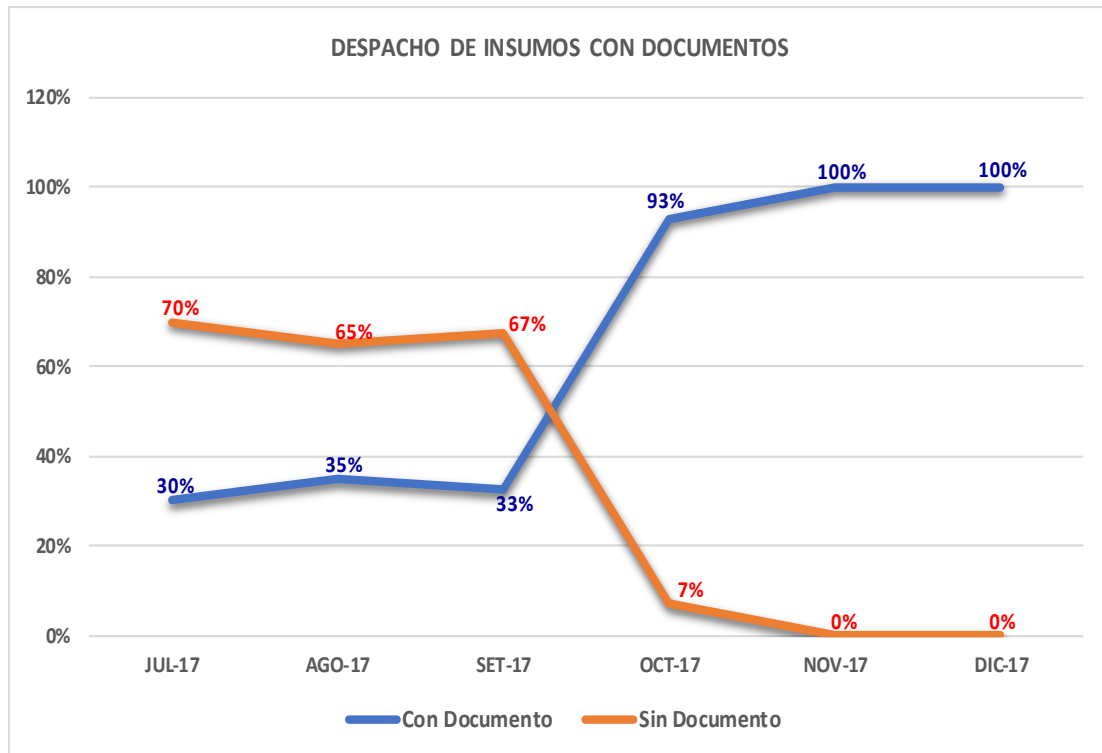
RESUMEN - INSUMOS DESPACHADOS CON DOCUMENTO DE SALIDA						
DETALLE	JUL-17	AGO-17	SET-17	OCT-17	NOV-17	DIC-17
	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT
Con Documento	13	15	14	40	43	43
Sin Documento	30	28	29	3	0	0
TOTAL ITEMS	43	43	43	43	43	43

RESUMEN % - INSUMOS DESPACHADOS CON DOCUMENTO DE SALIDA						
DETALLE	JUL-17	AGO-17	SET-17	OCT-17	NOV-17	DIC-17
	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT
Con Documento	30%	35%	33%	93%	100%	100%
Sin Documento	70%	65%	67%	7%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra los insumos que fueron despachados del periodo julio a setiembre del 2017 con un 33% promedio de todos los insumos que fueron despachados con algún tipo de documento que se encontraba antes de la implementación de nuevos formatos, lo que ha dificultado tener un dato exacto de la cantidad despachada realmente a las áreas de producción, en el periodo octubre a diciembre del 2017 se ha tomado el registro al 93%(octubre) de los productos que han sido despachados con el formato nuevo implementado, el 7% se debió a una mala práctica por parte del proveedor en entregar los insumos fuera del horario establecido, luego tenemos en los meses de noviembre y diciembre que los despachos han sido entregados con un formato creado para tal fin cumpliendo un 100% de emisión de notas de salida para el despacho de los insumos.

Figura N°19:
N° y % de insumos despachados con documento formal antes y después de la implementación.



Fuente: Elaboración propia

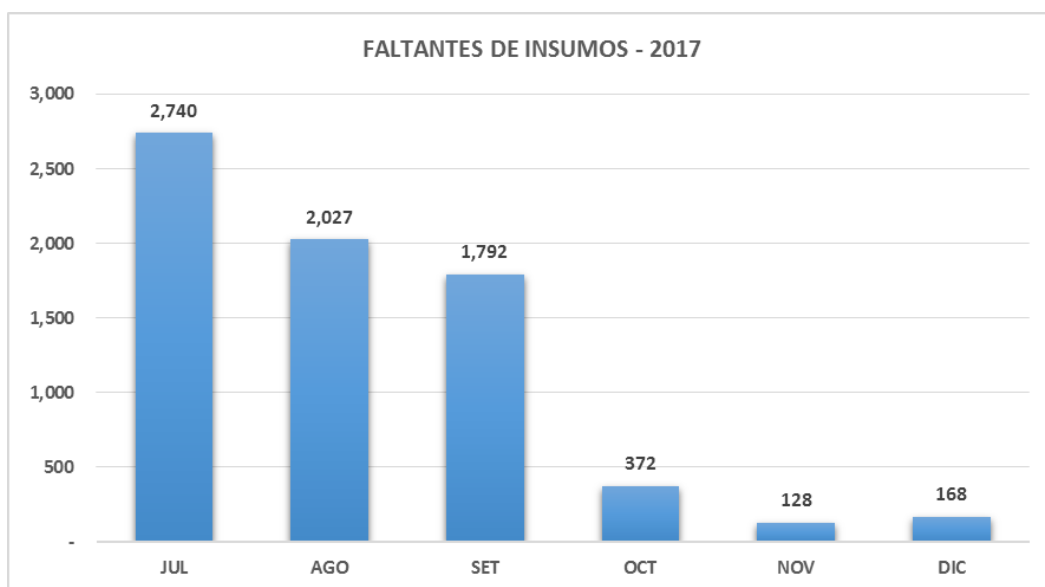
Esta figura muestra la secuencia y evolución de los despachos de insumos con notas de salida por meses con sus respectivos porcentajes de participación. Al inicio, en el mes de Julio, se tenía que un 70% de insumos no tenían documentos de despacho y solo un 30% si lo tenía. Luego de la aplicación de formatos y orientación al encargado de almacén sobre los procedimientos y procesos de despachos se llegó a cumplir con el 100% de entrega de una nota de salida por los insumos.

Tabla N°17: Costo de los insumos faltantes antes y después de la implementación

COMPARATIVO DE FALTANTES DE INSUMOS 2017							COMPARATIVO	
PRODUCTO	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	JUL a SET	OCT a DIC
POLLO	1,222.20	814.80	1,086.40	135.80	67.90	135.80	3,123.40	339.50
FILETE	112.00	91.00	56.00	70.00	-	7.00	259.00	77.00
LECHUGA	53.46	38.88	29.16	9.72	-	19.44	121.50	29.16
LECHE EVAPORADA	14.70	11.76	5.88	2.94	-	-	32.34	2.94
AJI	300.63	150.32	250.53	100.21	-	-	701.47	100.21
PALTA	111.60	65.10	40.30	18.60	6.20	3.10	217.00	27.90
MAYONESA X BALDE	754.48	754.48	188.62	-	47.16	-	1,697.58	47.16
AGUA SIN GAS 500ML	24.61	17.12	16.05	-	1.07	-	57.78	1.07
GASEOSA 1.5 LTS	58.08	33.88	58.08	29.04	-	-	150.04	29.04
GASEOSA 500 ML	29.75	10.50	14.00	-	-	-	54.25	-
AZUCAR RUBIA	39.00	23.40	36.40	3.90	5.20	1.30	98.80	10.40
DETERGENTE x 150 GRM	19.95	16.15	10.45	1.90	-	0.95	46.55	2.85
TOTAL S/.	2,740.46	2,027.39	1,791.87	372.11	127.53	167.59	6,559.71	667.23

Fuente: Elaboración propia

Figura N°20: Costo de los insumos faltantes antes y después de la implementación.



Fuente: Elaboración propia

Luego de la implementación del control de inventarios, se puede observar que los cuadros por faltantes del periodo julio a setiembre y de octubre a diciembre del 2017, han tenido un monto de S/. 6,559.71 y S/667.23 respectivamente; Asimismo, esto

demuestra una disminución de los costos de insumos por faltantes en almacén, garantizando la operacionalización de los procesos. También se diseñó nuevo formato para las áreas de producción, el cual se puede contrastar lo que es despachado por almacén y lo que es recepcionado por la persona a cargo de cada área de producción, el cual deberá estar con, con el V°B° del administrador y responsable de área, con la finalidad que ese insumo no sufra hurto, o pérdida.

4.3 Control de stock de inventarios para reducir el costo de los insumos comprados de manera urgente.

Una vez hecho la implementación de control, se debe hacer la planificación de la producción hay que conocer con exactitud los niveles de inventario que para el efecto existen, y así se definirá cuándo y cuánto se debe comprar y producir para satisfacer la demanda, para esto se utilizan los siguientes registros:

- Sistema Kárdex: es un sistema de archivo que presenta las siguientes características:
- Registro de entradas y salidas
- Fechas de los registros
- Inventario teórico a la fecha de inicio y finalización del cierre contable.
- Inventarios periódicos o físicos: se realizan en intervalos programados de tiempo, y se considera su utilización en los casos donde:
- No se toma el 100% de los productos sino sólo una parte de ellos.
- Se realizan cuando las existencias teóricas no coinciden con las físicas.
- Inventario general de cierre de año fiscal: la ley establece que se debe realizar un inventario general de las existencias por lo menos una vez al año y registrar las variaciones o ajustes que este provoque, esto asegura tener las cantidades físicas igual a las cantidades teóricas del sistema de inventarios.

Si el stock lo componen físicamente todas las mercancías, el inventario es el listado ordenado de esos elementos o bienes. El inventario de stocks es imprescindible para que la contabilidad registre nuestros recursos materiales de forma ordenada y de acuerdo con la realidad.

4.3.1 Diagnóstico

Se pueden considerar costos adicionales, al no tener inventario suficiente para satisfacer la demanda del producto en un momento determinado; esto influye, negativamente en la calidad

del servicio prestado y causa una mala imagen e insatisfacción en el cliente ya sea interno o externo.

Se debe considerar la pérdida en la que incurriría la empresa por no vender el producto, además la falta de existencia de insumos provoca que se deban solicitar de emergencia los mismos provocando gastos extraordinarios de transporte o flete, tiempo, pago de horas extraordinarias de trabajo, variabilidad en la calidad y además si el proveedor no contara en plaza con el material se debe comprar a otro por un precio más alto, por lo tanto la falta de existencias es uno de los puntos críticos que se debe cuidar en el control de inventarios.

Esto se resume en que “los problemas básicos respecto a los inventarios en cualquier empresa principalmente pueden ser dos: ¿cuánto ordenar? y ¿cuándo ordenar? sabiendo que para resolverlos se debe tomar en cuenta la precisión en conocer la demanda futura, los costos de inventario y tiempo de abastecimiento o entrega de los insumos”.

4.3.1.1 Problemas encontrados referentes al stock de inventarios y falta de stock que ocasiona compras urgentes

Actualmente se considera que los inventarios se encuentran fuera de control debido a: insumos faltantes para la producción, insumos que tienen una rotación muy baja, que se trabaja sin métodos establecidos de control de inventarios, entonces se puede concluir que estos problemas afectan los inventarios.

Por otro lado, los reportes de saldos de los inventarios son inexactos, puesto que en varios insumos indica haber saldo cuando la realidad es que no existe stock alguno.

El exceso de compras que se viene realizando, sustenta físicamente que hay stock suficiente; sin embargo, hay insumos que físicamente hay stock pero que no son aptos para consumo puesto a que se mantuvo en almacén más tiempo de lo debido y sufrió cambios físicos sin haberle dado una rotación adecuada.

La recepción parcial de los insumos, que se hace a los proveedores con la condición de ser entregados antes de comenzar las operaciones de producción, deja sin saldo mínimo para afrontar despachos solicitados.

El recorte de pedido solicitado por logística sin comunicación alguna, hace que los insumos no tengan saldos suficientes para producción.

Todos los problemas anteriormente mencionados, hacen que se recurra a las compras de manera urgente para poder cubrir así la producción normal que demanda cada área de producción; sin embargo, esto conlleva a adquirir los insumos a mayor precio, un gasto adicional por la movilidad de ir a comprar, el tiempo que toma el personal en

hacer esto y dejar de hacer sus labores cotidianas, el retraso que se genera al entregar pedidos que son solicitados, etc.

Figura N°21: Flujograma de Procesos de Inventarios de Insumos antes de la mejora



Fuente: Elaboración propia

Este Flujograma muestra los procesos débiles que han tenido los inventarios, generalmente han realizado, de forma inadecuada la recepción de insumos, el mal almacenamiento, el mal despacho de los insumos solicitados, puesto que no había un personal estable ni capacitado para realizar dicha labor. Asimismo, de una forma apresurada procedían a contar el físico en

stock sin realizar un conteo uniforme ni clasificado por el poco tiempo que tenían para dar una respuesta de la cantidad que había en almacén aproximadamente, En este caso solo calculaban a simple vista un estimado de los insumos que habían, mas no se percataban si estaba físicamente bien, o no presentaba deterioro alguno, todo esto se resumía en que “si alcanza para hoy”, celebre palabra usada comúnmente, inclusive para realizar pedidos.

Tabla N°18: N° de insumos con falta de stock.

INSUMOS POR FALTA DE STOCK - 2017							
N° ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT	CANTIDAD POR FALTA DE STOCK			
				JUL	AGO	SET	TOTAL
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00	3	2	2	7
2	Ambientadores	UND	7.47	3	5	4	12
3	Anis	UND	0.10	75	50	25	150
4	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	10	5	10	25
5	Azucar Rubia	KLS	2.60	10	10	15	35
6	Cebolla	KLS	0.80	5	5	5	15
7	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	15	10	5	30
8	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	10	8	6	24
9	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	60	60	42	162
10	Contenedor de 6onz	UND	0.13	200	100	50	350
11	Corazon de Res	KLS	19.67	5	5	5	15
12	Filete de Pechuga de Pollo	UND	5.96	30	15	15	60
13	Leche Evaporada	TAR	2.94	4	2	3	9
14	Lechuga Americana	UND	1.62	60	12	24	96
15	Limon	UND	0.21	500	250	250	1000
16	Palta	UND	3.10	30	10	10	50
17	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	60	30	30	120
18	Tomate	KLS	3.73	10	8	7	25
19	Zanahoria	KLS	0.89	3	2	3	8

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra la cantidad de insumos que faltaron en el periodo de julio a setiembre del 2017, debido al mal conteo y solicitud de pedido al área de logística, motivo por el cual en el caso del aceite generalmente se realiza el quiebre de aceite dos veces por semana; es decir, se cambia el aceite de las freidoras por uno nuevo, pero al no solicitar el pedido del insumo y por ser de suma urgencia se tuvo que comprar en el supermercado a otro precio más caro que el proveedor, adicional a esto hay que sumarle el gasto por el transporte de ir a comprar, el tiempo que tomo un colaborador y el retraso de la producción que originaría todo este mal procedimiento. De igual forma sucede con el resto de insumos faltantes, en algunos casos, logística solo compraba lo que ellos creían conveniente; no sabiendo realmente un promedio de consumo en el cual puedan basarse y mantener un stock mínimo.

Los proveedores en algunos casos, dejaban de atender lo solicitado por logística, aduciendo que aún no les pagaban sus facturas desde hace dos meses, un error más por el cual solía faltar insumos y de igual forma se recurría a las compras de urgencia por falta de stock.

Tabla N°19: Insumos con kárdex actualizado y con falta de stock.

INSUMOS CON FALTA DE STOCK (F/S)					
N	PRODUCTO	U.M	JUL 17	AGO 17	SET 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	F/S	F/S	F/S
2	Agua con Gas 500ml	UND	OK	OK	OK
3	Agua sin Gas 500ml	UND	OK	OK	OK
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
5	Ambientadores	UND	F/S	F/S	F/S
6	Anis	UND	F/S	F/S	F/S
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	F/S	F/S	F/S
8	Azucar Rubia	KLS	F/S	F/S	F/S
9	Azucar Blanca	KLS	OK	OK	OK
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	OK	OK	OK
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	OK	OK	OK
12	Bolsa 26x 40	PQT	OK	OK	OK
13	Carbon	KLS	OK	OK	OK
14	Cebolla	KLS	F/S	F/S	F/S
15	Chuleta de Cerdo	UND	F/S	F/S	F/S
16	Churrasco x 250 gr	UND	F/S	F/S	F/S
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	F/S	F/S	F/S
18	Coca Cola 500ml	UND	OK	OK	OK
19	Coca Cola Mediana	UND	OK	OK	OK
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	OK	OK	OK
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	OK	OK	OK
22	Contenedor de 2onz	UND	OK	OK	OK
23	Contenedor de 4onz	UND	OK	OK	OK
24	Contenedor de 6onz	UND	F/S	F/S	F/S
25	Corazon de Res	KLS	F/S	F/S	F/S
26	Costilla bbq	KLS	OK	OK	OK
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	F/S	F/S	F/S
28	Ketchup 4 kilos	BLD	OK	OK	OK
29	Leche Evaporada	TAR	F/S	F/S	F/S
30	Lechuga Americana	UND	F/S	F/S	F/S
31	Limon	UND	F/S	F/S	F/S
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
33	Mostaza 4 kilos	BLD	OK	OK	OK
34	Palta	UND	F/S	F/S	F/S
35	Papa Pelada Procesada	KLS	F/S	F/S	F/S
36	Pepinillo	KLS	OK	OK	OK
37	Pollo B9	UND	OK	OK	OK
38	Sal x 0.500 kg	BOL	OK	OK	OK
39	Servilletas	PQT	OK	OK	OK
40	Tomate	KLS	F/S	F/S	F/S
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
42	Zanahoria	KLS	F/S	F/S	F/S
43	Detergente x 150 Grm	UND	OK	OK	OK

F/S = Falta de Stock
OK = Stock Conforme

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra los insumos con un faltante de stock durante los meses de julio, agosto y setiembre del 2017, meses que tomaron como periodo de evaluación y de forma inopinada se realizaban la verificación de stock, el cual incurría en compras urgentes, vemos de forma más clara en la Tabla N°20 indicando cantidades de ítems de insumos y su participación porcentual.

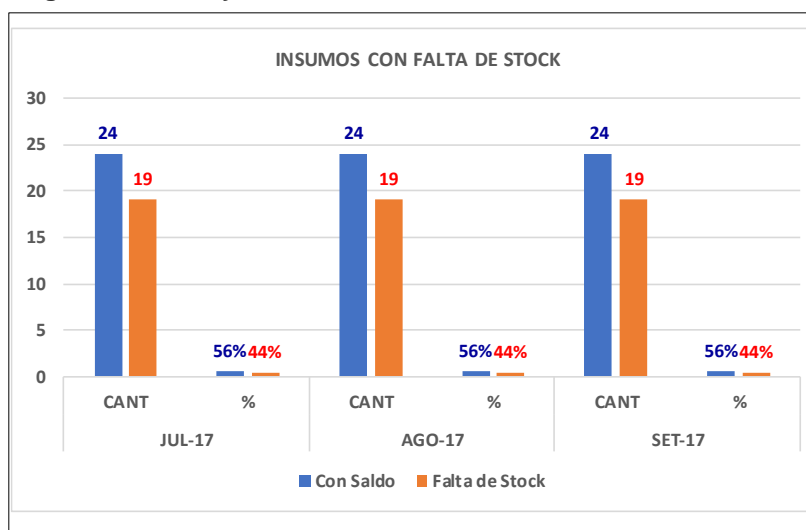
Tabla N°20: N° y % de Insumos con kárdex actualizado y con falta de stock.

INSUMOS CON FALTA DE STOCK (F/S)								
DETALLE	JUL-17		AGO-17		SET-17		TOTAL	
	CANT	%	CANT	%	CANT	%	CANT	%
Con Saldo	24	56%	24	56%	24	56%	72	56%
Falta de Stock	19	44%	19	44%	19	44%	57	44%
TOTAL ITEMS	43	100%	43	100%	43	100%	129	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla representa de forma resumida la Tabla N° 19, con un 72% del total de insumos que mantienen un stock en inventario, mientras que un 57% no cuenta con un stock para cubrir los requerimientos solicitados por las áreas de producción; trayendo como consecuencia factores de desabastecimiento, mayor costo de compra por ser urgente y posible pérdida de venta y disminución de ingresos a la empresa.

Figura N°22: N° y % de Insumos con kárdex actualizado.



Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra que el porcentaje de insumos que cuenta con un saldo disponible para afrontar requerimientos solicitados es del 56%, mientras que un alto riesgo de 44% indica que son insumos que no tienen saldos suficientes para cubrir requerimientos, motivo por el cual se recurre a realizar las compras de urgencia para cubrir los requerimientos solicitados por las áreas de producción.

Asimismo, los insumos no han registrado mantener un kárdex que identifique a cada uno de ellos y sus movimientos respectivos durante los meses anteriores, puesto que solo se han venido tomando en cuenta a un cálculo aproximado de cada insumo, el cual resultaba ser inexacto y defectuoso.

Para la implementación de kárdex se ha logrado tomar inventario de los insumos a la fecha para partir de allí y llevar el control y saldos exactos de los insumos, con sus respectivos registros de ingresos y salida para las áreas solicitantes, el cual ya se mantiene la creación de nuevos formatos que permitirán brindar información y hacer seguimiento a los insumos que podrían tener posibles pérdidas o estar defectuosos físicamente no aptos para procesos productivos.

Tabla N°21: Kárdex actualizado de insumos.

KARDEX ACTUALIZADO								
Nº	DETALLE DEL	UNIDAD	COSTO	JULIO - SET 2017 (UNIDADES)				
ITEM	PRODUCTO	MEDIDA	UNIT	S.I.	INGRESO	SALIDA	STOCK	IMPORTE S/.
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00		294	189	0	-
2	Agua con Gas 500ml	UND	1.16		110	1530	75	87.00
3	Agua sin Gas 500ml	UND	1.06		990	480	15	15.90
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	100.73		301	376	0	-
5	Ambientadores	UND	7.47		421	290	12	89.64
6	Anis	UND	0.10		500	250	25	2.50
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74		550	600	0	-
8	Azucar Rubia	KLS	2.60		450	375	2	5.19
9	Azucar Blanca	KLS	2.72		350	26	0	-
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	40.00		59	98	8	320.00
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	6.36		298	103	14	89.05
12	Bolsa 26x 40	PQT	4.40		302	91	10	44.00
13	Carbon	KLS	2.74		10150	9590	150	411.00
14	Cebolla	KLS	0.80		660	1150	0	-
15	Chuleta de Cerdo	UND	5.13		472	1402	1	5.13
16	Churrasco x 250 gr	UND	12.70		424	100	0	-
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36		7860	15552	12	64.32
18	Coca Cola 500ml	UND	1.85		4536	7456	144	266.57
19	Coca Cola Mediana	UND	0.89		5550	3096	192	170.22
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	1.77		468	208	12	21.19
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	0.20		16636	2268	350	69.73
22	Contenedor de 2onz	UND	0.08		12965	18200	200	16.72
23	Contenedor de 4onz	UND	0.10		10402	11920	300	30.94
24	Contenedor de 6onz	UND	0.13		6023	7900	0	-
25	Corazon de Res	KLS	19.67		365	70	0	-
26	Costilla bbq	KLS	23.27		172	25	2	46.54
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	7.00		1340	1534	8	56.00
28	Ketchup 4 kilos	BLD	14.21		124	396	8	113.68
29	Leche Evaporada	TAR	2.94		308	118	2	5.88
30	Lechuga Americana	UND	1.62		7827	18792	108	174.96
31	Limon	UND	0.21		7888	18000	0	-
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	94.23		109	240	0	-
33	Mostaza 4 kilos	BLD	13.24		92	217	2	26.48
34	Palta	UND	3.10		2371	5725	12	37.20
35	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28		45500	46820	60	196.80
36	Pepinillo	KLS	1.64		2100	2820	27	44.28
37	Pollo B9	UND	67.90		35380	33457	84	5,703.60
38	Sal x 0.500 kg	BOL	1.11		138	210	10	11.10
39	Servilletas	PQT	5.97		853	1003	12	71.64
40	Tomate	KLS	3.73		1461	3551	0	-
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	107.32		106	259	0	-
42	Zanahoria	KLS	0.89		298	726	0	-
43	Detergente x 150 Grm	UND	0.95		757	1752	23	21.85
TOTAL S/.								8,219.11

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Se muestra en esta tabla N°21, un Kárdex general actualizado de insumos, luego de haber tomado un inventario físico en almacén y se puede apreciar que el stock en algunos productos es cero, en tanto los ingresos de insumos se obtuvieron en base al cruce de información con los algunos documentos físicos de los proveedores y el registro ingreso en el cuaderno del vigilante en donde quedaba anotado cuando no había documento físico muchas veces, todo esto se atribuye a que no se realiza un eficaz pedido de insumos, falta de certeza de saldos en almacén, la falta de control por persona encargada para dicha función y que informe sobre la reposición de insumos para mantener un mínimo stock sin afectar la producción. Asimismo, los insumos dejados, por los proveedores anteriormente, no eran entregados completos conforme a lo solicitado, porque no había documentación formal para este proceso, dejando así un faltante de insumos en caso de entregas parciales.

En otros insumos, se ven que tienen saldos, pero que no son suficientes para cubrir la producción que se requiere en su momento; es por eso que, las decisiones de realizar compras de urgencia eran necesarias y obligatoria con el fin de no perjudicar la producción y la atención al cliente; sin embargo, se incurría en gastos adicionales.

Tabla N°22: Compras urgentes realizadas por la falta de stock.

COSTO DE COMPRAS URGENTES DE INSUMOS POR FALTA DE STOCK							
N° ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO NORMAL	COSTO x Emerg.	DIFER. C.UNIT.	JUL-SET 2017	
						CANT	TOTAL
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104	115.00	11.00	7	805.00
2	Ambientadores	UND	7.47	11.90	4.43	12	142.80
3	Anis	UND	0.10	0.15	0.05	150	22.50
4	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	4.29	1.55	25	107.25
5	Azucar Rubia	KLS	2.60	2.99	0.39	35	104.65
6	Cebolla	KLS	0.80	1.10	0.30	15	16.50
7	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	7.16	2.03	30	214.80
8	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	14.60	1.90	24	350.40
9	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	5.99	0.63	162	970.38
10	Contenedor de 6onz	UND	0.13	0.25	0.12	350	87.50
11	Corazon de Res	KLS	19.67	36.50	16.83	15	547.50
12	Filete de Pechuga de Pollo	UND	5.96	9.45	3.49	60	567.00
13	Leche Evaporada	TAR	2.94	3.26	0.32	9	29.34
14	Lechuga Americana	UND	1.62	2.90	1.28	96	278.40
15	Limon	UND	0.21	0.31	0.10	1000	310.00
16	Palta	UND	3.10	5.90	2.80	50	295.00
17	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	3.80	0.52	120	456.00
18	Tomate	KLS	3.73	3.90	0.17	25	97.50
19	Zanahoria	KLS	0.89	2.80	1.91	8	22.40
TOTAL S/.							5,424.92

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Se muestra en esta tabla N°22, la cantidad de insumos que se compraron por sufrir falta de stock en el almacén, asimismo un comparativo de precios unitarios de los proveedores usuales de la empresa, como los precios (en rojo) de los insumos que por emergencia se tienen que comprar en un supermercado.

4.3.2 Diseño e implementación

El control de stock de los inventarios, se realiza debido a la necesidad de poder contar con saldos altamente confiables para realizar y comparar la exactitud de cada insumo que se encuentra dentro de almacén y el estado físico de estos; en tal sentido y luego de haber descrito observaciones sobre el control de stock de inventarios, se implementará un Manual de Procedimientos para el control de stock de inventarios, Flujograma de procesos, hoja de consumo diario para almacén en el cual podemos ver los productos de mayor y menor movimiento, un formato de sobrantes y faltantes para determinar las causas y delegar responsabilidad de ser el caso.

Nuevo flujograma de los procedimientos de stock de inventarios

Este Manual permite al área administrativa conocer las tareas y responsabilidades a su cargo, tal como el manejo físico de los bienes, la emisión de información confiable, correcta y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

Manual de procedimientos en el control de stock de inventarios

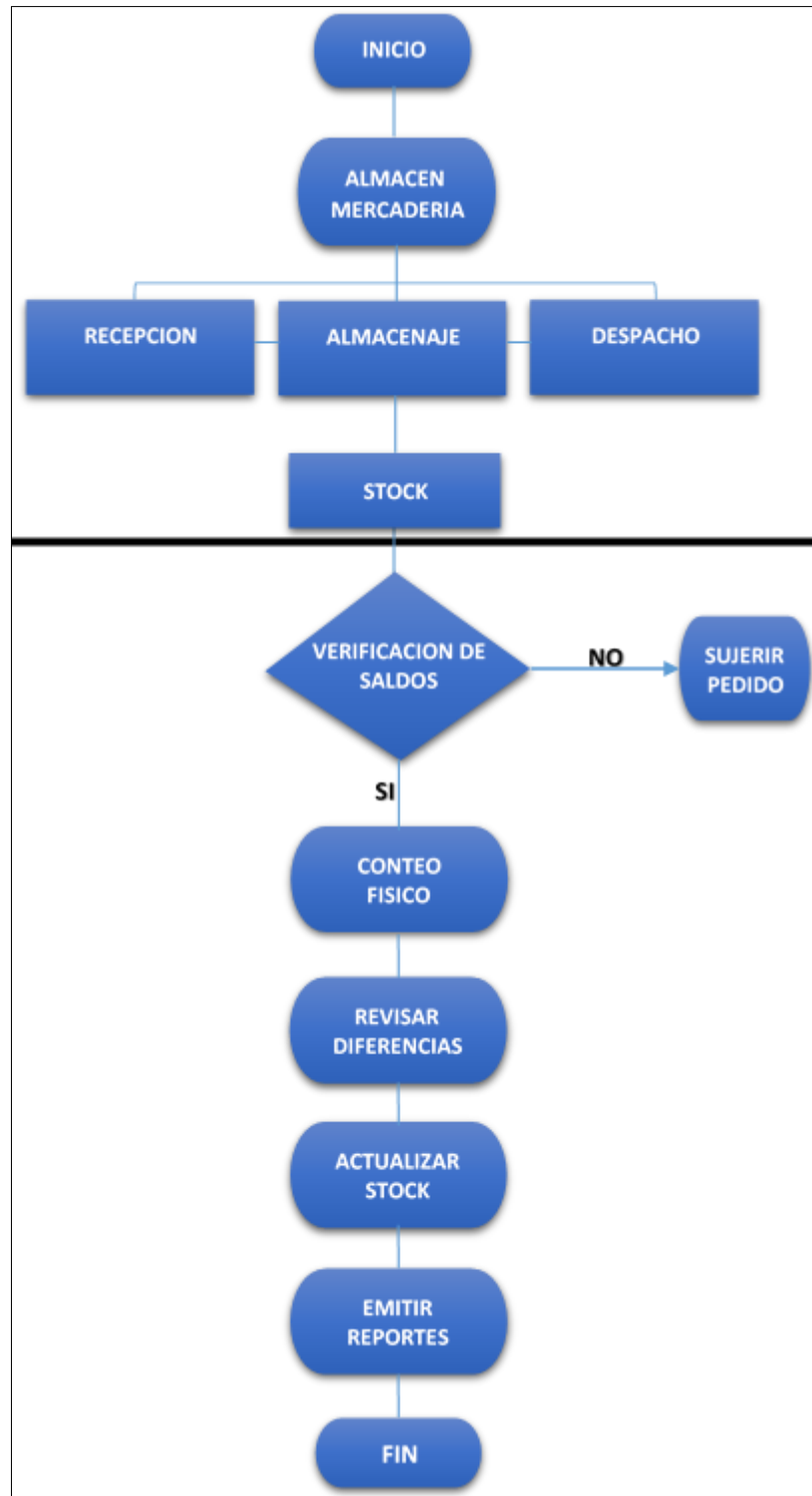
N° DE ACTIV.	RESPONDABLE	DESCRIPCION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD
1	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> – El control de stock se realizará dos veces por semana, independientemente de los productos perecederos que se tiene que realizar diariamente. – Para las áreas de producción que mantengan saldos de insumos, la verificación de saldos se realizará tres veces por semana, por el administrador y el área de control.
2	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> – Se debe verificar los saldos de los insumos con el fin de prever un faltante de stock, dando aviso y solicitando pedido.

		<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los saldos que existen con los que registran los formatos establecidos y/o el sistema para determinar diferencias.
3	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el conteo físico de los insumos, teniendo en cuenta las características organolépticas de cada uno, los vencimientos, deterioros, desmedros. - Retroalimentar el orden de cada uno de ellos teniendo el meto PEPS.
4	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar diferencias encontradas, ya sean por faltantes, sobrantes, y desmedros que pudieran presentarse. - Revisar que las diferencias tengan sustento u observaciones que deben estar anotadas en el formato respectivo luego de la verificación de stock del inventario. - Los faltantes no sustentados, pasaran a ser responsabilidad de almacenero. - Los desmedros pasaran a ser responsabilidad del administrador en caso no haga el ajuste con el proveedor de ser el caso.
5	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar el stock luego de haber determinado las diferencias encontradas de los insumos. - Seguir los procedimientos internos que se indica para poder sustentar al ajuste de las diferencias al actualizar el stock.
6	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir reportes de saldos de insumos al finalizar este proceso de control de stock. - Emitir reportes en el cual de observen datos que el área de logística solicite y el administrador de tienda vea para facilitar el proceso de control de insumos. - Firmar los reportes en señal de conformidad.

El presente manual detalla en forma ordenada los procesos a llevar acabo ara el control de stock de inventarios, el incumplimiento total o parcial de lo descrito, pondrá en riesgo el resto de procesos que se ha estipulado, puesto que se tendrá que realizar de acuerdo a los pasos establecidos.

Es de responsabilidad del administrador de hacer cumplir este procedimiento para el control de stock de los inventarios, sientó él la persona más interesada por los datos a obtener de un proceso exacto y transparente.

Figura N°23: Flujograma de procesos de control de stock de inventarios.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

El flujograma muestra en forma resumida los procesos a seguir, el cual sirve de guía para realizar las tareas principales que demandan el orden y control del stock de

insumos, teniendo en cuenta que el movimiento se realizara de acuerdo al método PEPS (primeras entradas, primeras salidas).

Tabla N°23: Kárdex actualizado.

KARDEX ACTUALIZADO									
Nº ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT	OCT - NOV - DIC 2017					PORCENTAJE %
				S.I.	INGRESO	SALIDA	STOCK	TOTAL S/.	
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00	0	360	357	3	312.00	2.14%
2	Agua con Gas 500ml	UND	1.16	75	1620	1656	39	45.24	0.31%
3	Agua sin Gas 500ml	UND	1.06	15	555	540	30	31.80	0.22%
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	100.73	0	345	405		-	0.00%
5	Ambientadores	UND	7.47	12	342	350	4	29.88	0.20%
6	Anis	UND	0.10	25	400	375	50	5.00	0.03%
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	0	828	752	76	208.24	1.43%
8	Azucar Rubia	KLS	2.60	2	450	455	-3	-7.79	-0.05%
9	Azucar Blanca	KLS	2.72	0	200	143	57	154.91	1.06%
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	40.00	8	155	115	48	1,920.00	13.15%
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	6.36	14	130	129	15	95.41	0.65%
12	Bolsa 26x 40	PQT	4.40	10	120	98	32	140.80	0.96%
13	Carbon	KLS	2.74	150	10350	10300	200	548.00	3.75%
14	Cebolla	KLS	0.80	0	1220	1212	8	6.40	0.04%
15	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	1	1200	1207	-6	-30.78	-0.21%
16	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	0	110	106	4	50.80	0.35%
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	12	15600	15560	52	278.72	1.91%
18	Coca Cola 500ml	UND	1.85	144	7500	7560	84	155.50	1.07%
19	Coca Cola Mediana	UND	0.89	192	3168	3240	120	106.39	0.73%
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	1.77	12	300	276	36	63.58	0.44%
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	0.20	350	12750	12960	140	27.89	0.19%
22	Contenedor de 2onz	UND	0.08	200	18700	18550	350	29.25	0.20%
23	Contenedor de 4onz	UND	0.10	300	12000	12150	150	15.47	0.11%
24	Contenedor de 6onz	UND	0.13	0	8350	8150	200	27.00	0.18%
25	Corazon de Res	KLS	19.67	0	120	115	5	98.35	0.67%
26	Costilla bbq	KLS	23.27	2	40	36	6	139.62	0.96%
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	7.00	8	1655	1625	38	266.00	1.82%
28	Ketchup 4 kilos	BLD	14.21	8	401	405	4	56.84	0.39%
29	Leche Evaporada	TAR	2.94	2	150	151	1	2.94	0.02%
30	Lechuga Americana	UND	1.62	108	19380	19440	48	77.76	0.53%
31	Limon	UND	0.21	0	20625	19500	1125	236.25	1.62%
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	94.23	0	285	270	15	1,413.45	9.68%
33	Mostaza 4 kilos	BLD	13.24	2	240	228	14	185.36	1.27%
34	Palta	UND	3.10	12	5910	5890	32	99.20	0.68%
35	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	60	47120	47180	0	-	0.00%
36	Pepinillo	KLS	1.64	27	2819	2831	15	24.60	0.17%
37	Pollo B9	UND	67.90	84	33610	33603	91	6,178.90	42.32%
38	Sal x 0.500 kg	BOL	1.11	10	225	225	10	11.10	0.08%
39	Servilletas	PQT	5.97	12	1020	1026	6	35.82	0.25%
40	Tomate	KLS	3.73	0	3635	3629	6	22.38	0.15%
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	107.32	0	277	263	14	1,502.48	10.29%
42	Zanahoria	KLS	0.89	0	747	740	7	6.23	0.04%
43	Detergente x 150 Grm	UND	0.95	23	1905	1897	31	29.45	0.20%
TOTAL S/.								14,600.44	100%


Fuente: Brasas Peruanas SAC

Aquí observamos una tabla que tiene los movimientos y saldos de acuerdo al proceso que se ha implementado, y haciendo una comparación con el cuadro actualizado del

2016, El stock de insumos es más sólido respecto a los faltantes de insumos por insuficiencia de stock.

Es la manera de poder tener un control adecuado de los insumos y suficientes para realizar la producción con total normalidad y seguridad.

Figura N°24: Formato de hoja de consumo del área de producción.

HOJA DE CONSUMOS - HORNOS Y PARRILLA										
										N°001-0001
Administrador: _____					Fecha de elaboración: _____					
Supervisor: _____					Fecha de expedición: _____					
PRODUCCION										
PRODUCTO	U. M.	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM	TOTAL	CONS. PROM.
Firma del Area de Prodcc. _____			V°B° Administrador _____				V°B° Supervisor _____			

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Este formato permite registrar de forma diaria los productos que cada área de producción consume, anotando al cierre de las operaciones las cantidades exactas que se consumieron en el día a día, asimismo se puede observar una columna la cual indica el consumo promedio diario y semanal de cada insumo, para poder así realizar un pedido eficiente sin faltantes o por sobre stock de insumos, que pueden llevar a incurrir en gastos adicionales, haciendo que aumente los costos de estos insumos.

Tabla N°24: Hoja de consumo semanal – consumo promedio diario de insumos

HOJA DE CONSUMOS - HORNOS Y PARRILLA										
Administrador: _____					Fecha de elaboración:			01 DE AGOSTO		
Supervisor: _____					Fecha de expedición:			31 DE AGOSTO		
PRODUCCION										
PRODUCTO	U. M.	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM	TOTAL	CONS. PROM.
POLLO	UNID.	90	80	80	80	90	120	150	690	99
PAPA	BOL.	8	7	7	7	8	10	13	60	9
FILETE 150	PZA.	1	4	6	1	10	4	2	28	4
CHURRASCO	PZA.	4	2	2	0	2	6	10	26	4
LOMO 300	PZA.	0	0	0	0	0	2	2	4	1
ANTICUCHO	PLTO	17	6	10	4	13	28	59	137	20
CHULETA 200	PZA.	10	8	8	10	12	20	20	88	13
TOCINO	UND	0	0	2	0	0	4	4	8	1
QUESO EDAM 1/2 KG	UND	0	0	1	0	0	2	1	4	1
HOT DOG	UNID.	15	3	6	2	8	19	41	94	13
PANCITA	PORC.	7	2	4	3	4	13	20	53	8
MOLLEJA	PORC.	5	4	4	5	2	4	15	39	6
SAZONADOR DE CARNES BLANCAS	PQT	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SAL GRUESA	PQT	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sal Nor sal	KR	1	0	0	0	0	1	1	3	0
CARBON DE 25 KG	SACO	1	1	1	1	1.5	1.5	1.5	8.5	1
Sazon de Pollo	BAL	0	1	0	0	0	1	1	3	0
Aderezo de Anticucho x 4 Lit	PQT	6	6	6	6	12	18	18	72	10
Guante Jebe	PAR	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Escobillon de Parrilla	UNI	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Esponja	UND	1	0	0	0	1	0	0	2	0
Desengrasante Plus	UND	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Detergente Sapolio x 180	BOL	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Tecnopor CT 2 1/2 Pollo	CTO	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	3.5	1
Tecnopor CT 3 1/4 Pollo	CTO	1	0.5	0.5	0.5	1	1.5	1.5	6.5	1
Tecnopor CT 5	CTO	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	5	1
Papel Manteca 50 x 70 Cm	PAQ	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Papel Poligrasa	PAQ	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Guantes de Cuero	PAR	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Bolsa 19 x 20 C/Logo x 100 U	PAQ	1	0	1	0	1	2	2	7	1
Bolsa 19 x 20 S/Logo x 100 U	PAQ	1	1	1	1	2	2	2	10	1
Bolsa 7 x 10 x 80U	PAQ	1	0	0	1	0	1	1	4	1
Firma del Area de Prodcc.		V°B° Administrador				V°B° Supervisor				

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla muestra los insumos consumidos en el área de horno y parrillas, teniendo así un dato exacto de la cantidad mínima que tiene cada insumo en diferente área, y al realizar un consolidado de las hojas de consumo de las demás áreas, se tendrá un

consumo general real, el cual servirá para las tomas de decisiones correspondientes al abastecimiento logístico de insumos.

Tabla N°25: Insumos con kárdex actualizado y falta de stock, después de la implementación.

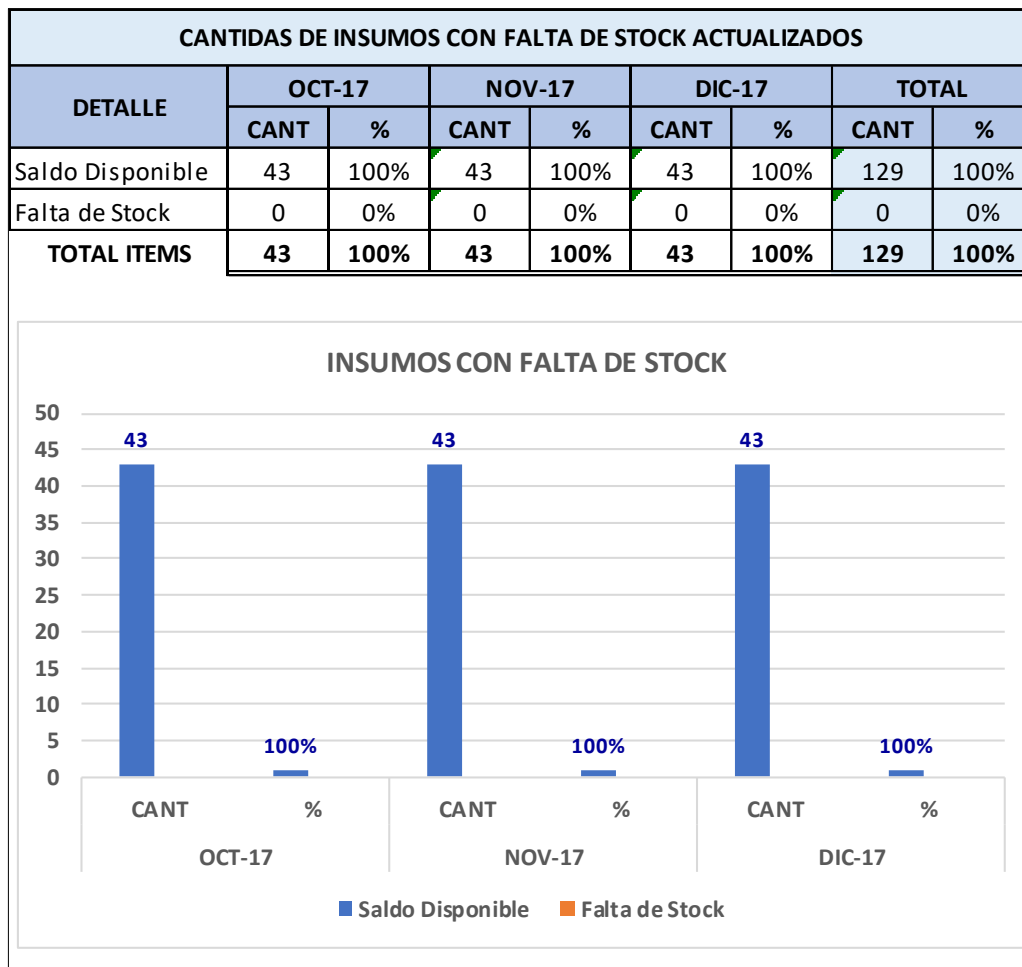
CANTIDADES DE INSUMOS CON FALTA DE STOCK ACTUALIZADOS					
N	PRODUCTO	U.M	OCT 17	NOV 17	DIC 17
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	OK	OK	OK
2	Agua con Gas 500ml	UND	OK	OK	OK
3	Agua sin Gas 500ml	UND	OK	OK	OK
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
5	Ambientadores	UND	OK	OK	OK
6	Anis	UND	OK	OK	OK
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	OK	OK	OK
8	Azucar Rubia	KLS	OK	OK	OK
9	Azucar Blanca	KLS	OK	OK	OK
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	OK	OK	OK
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	OK	OK	OK
12	Bolsa 26x 40	PQT	OK	OK	OK
13	Carbon	KLS	OK	OK	OK
14	Cebolla	KLS	OK	OK	OK
15	Chuleta de Cerdo	UND	OK	OK	OK
16	Churrasco x 250 gr	UND	OK	OK	OK
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	OK	OK	OK
18	Coca Cola 500ml	UND	OK	OK	OK
19	Coca Cola Mediana	UND	OK	OK	OK
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	OK	OK	OK
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	OK	OK	OK
22	Contenedor de 2onz	UND	OK	OK	OK
23	Contenedor de 4onz	UND	OK	OK	OK
24	Contenedor de 6onz	UND	OK	OK	OK
25	Corazon de Res	KLS	OK	OK	OK
26	Costilla bbq	KLS	OK	OK	OK
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	OK	OK	OK
28	Ketchup 4 kilos	BLD	OK	OK	OK
29	Leche Evaporada	TAR	OK	OK	OK
30	Lechuga Americana	UND	OK	OK	OK
31	Limon	UND	OK	OK	OK
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
33	Mostaza 4 kilos	BLD	OK	OK	OK
34	Palta	UND	OK	OK	OK
35	Papa Pelada Procesada	KLS	OK	OK	OK
36	Pepinillo	KLS	OK	OK	OK
37	Pollo B9	UND	OK	OK	OK
38	Sal x 0.500 kg	BOL	OK	OK	OK
39	Servilletas	PQT	OK	OK	OK
40	Tomate	KLS	OK	OK	OK
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	OK	OK	OK
42	Zanahoria	KLS	OK	OK	OK
43	Detergente x 150 Grm	UND	OK	OK	OK

F/S = Falta de Stock
OK = Saldo Disponible

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla muestra que el stock de insumos mantiene una uniformidad de saldos comparados con el Kárdex anterior, puesto que se determinó saldos suficientes para cubrir los requerimientos solicitados y no optar por una compra de urgencia que llevaría a adquirirla a un costo mayor.

Tabla N°26: N° % de Insumos con falta de stock después de la implementación.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla indica que el 100% de los insumos que en un momento presentaban saldos insuficientes, ahora mantienen un saldo mínimo disponible al 100% de todos los insumos para cubrir cualquier eventualidad presentada durante el proceso de las operaciones.

La falta de stock de los insumos se ha cubierto en su totalidad, debido a la mejor implementación y creación de nuevos formatos y reportes que visualidad de manera

exacta la cantidad de insumos recepcionados, despachados y consumidos, haciendo así una reducción de costo de insumos por compras innecesarias o en exceso.

Tabla N°27: Compras urgentes por la falta de stock después de la implementación

COMPRA DE INSUMOS POR FALTA DE STOCK - 2017									
Nº ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT	COSTO x Emerg.	CANT POR FALTA DE STOCK			TOTAL	
					OCT	NOV	DIC	CANT	IMPORTE
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00	115.00	-	-	-	0	-
2	Ambientadores	UND	7.47	11.90	-	-	-	0	-
3	Anis	UND	0.10	0.15	25	-	-	25	3.75
4	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	4.29	-	-	-	0	-
5	Azucar Rubia	KLS	2.60	2.99	-	-	-	0	-
6	Cebolla	KLS	0.80	1.10	-	-	-	0	-
7	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	7.16	-	-	-	0	-
8	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	14.60	-	-	-	0	-
9	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	5.99	-	-	-	0	-
10	Contenedor de 6onz	UND	0.13	0.25	-	-	-	0	-
11	Corazon de Res	KLS	19.67	36.50	-	-	-	0	-
12	Filete de Pechuga de Pollo	UND	5.96	9.45	-	-	-	0	-
13	Leche Evaporada	TAR	2.94	3.26	-	-	-	0	-
14	Lechuga Americana	UND	1.62	2.90	-	-	-	0	-
15	Limon	UND	0.21	0.31	250	-	-	250	77.50
16	Palta	UND	3.10	5.90	-	-	-	0	-
17	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	3.80	-	-	-	0	-
18	Tomate	KLS	3.73	3.90	-	-	-	0	-
19	Zanahoria	KLS	0.89	2.80	-	-	-	0	-
								TOTAL S/.	81.25

Fuente: Brasas Peruanas SAC

La presente tabla refleja las compras realizadas por urgencia de los insumos faltantes por stock, correspondiente al período octubre a diciembre 2017, por un importe de S/ 81.25, monto que es mucho menor comparado al periodo anterior. Esto es resultado luego de la implementación de un control de control de inventarios para reducir el costo de insumos.

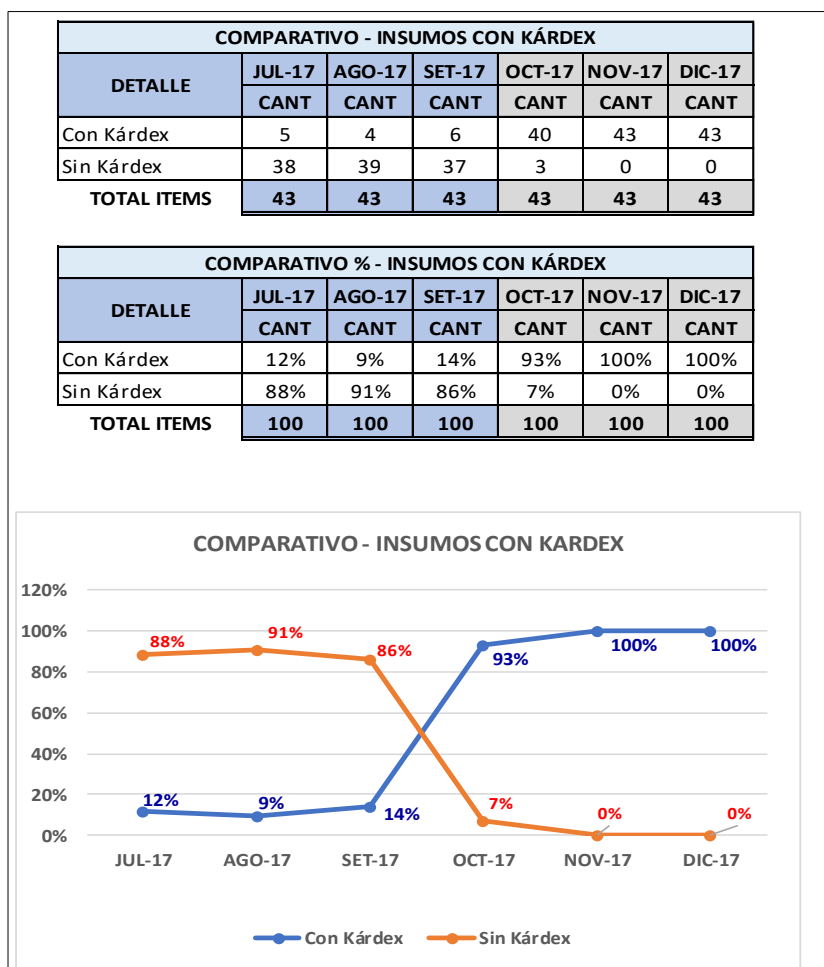
Asimismo, solo dos insumos fueron necesarios optar por una compra de urgencia y por faltante de stock, pero se hace recordar que, para el caso del limón, se compró a un precio mucho más alto, debido al fenómeno ocurrido en nuestro país por la salida de los ríos y la creación de huaycos que aislaron pueblos productores de limón.

4.3.3 Comparación

El control de stock que se venía realizando a los inventarios carecía de muchos procesos y procedimientos, los saldos registrados eran inexactos, había faltantes por falta de stock de insumos, exceso de compras, la baja rotación de algunos insumos, no

había método de valuación de inventario, compras inesperadas por faltantes de stock, entre otros. Luego de la implementación propuesta, se ha logrado reducir notablemente el control de stock de inventarios puesto que se han creado Manual de Procedimientos para esta área, así como un flujograma de procesos el cual indica los pasos a seguir de cada operación de control de stock, existe además kárdex con saldos y movimientos confiables, reportes basados en la toma de inventarios y su verificación de sobrantes y faltantes. La creación de formatos como las hojas de consumo, reflejan con exactitud el consumo real promedio diario de cada insumo.

Tabla N°28: kárdex actualizado, antes y después de la implementación.



Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra la comparación de dos periodos en cuando a sus saldos de cada insumo, viendo al periodo enero setiembre 2016 que mantiene muchos insumos con saldo cero; si bien es cierto que, los inventarios deben ser bien administrados manteniendo saldos bajos y necesarios para la producción y no generar un costo elevado de insumos en inventarios, pero este caso no puede ser aplicado debido a que

no se tiene un mínimo de stock para empezar la producción que demanda normalmente las operaciones diarias, incurriendo así en una compra eminente y urgente por falta de stock de insumos, generando un costo adicional en la compra de estos y gastos adicionales de flete, sumando además tiempo y personal para realizar esta función que pudo haberse evitado realizando un buen abastecimiento de insumos, y no haber tenido inexactitud en saldos de inventarios como lo ha tenido anteriormente por falta de control y formatos no adecuados para ese proceso. En el caso del periodo enero setiembre 2017, puesto ya en marcha la implementación, tenemos como resultados un mejor saldo de insumos en el cual permite empezar y cumplir la producción diaria sin ningún tipo de desabastecimiento por falta de stock de insumos, los procesos y procedimientos aplicados han llevado a resultados positivos que se ha logrado minimizar al máximo las compras urgentes por falta de stock.

Tabla N°29: Costo de insumos por compras urgentes antes y después de la implementación.

CUADRO COMPARATIVO POR COMPRAS URGENTES											
Nº ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO NORMAL	COSTO x Emerg.	DIFER. C.UNIT.	JUL-SET 2017		OCT-DIC 2017		DISMINUCION	
						CANT	TOTAL	CANT	TOTAL	CANT	TOTAL
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00	115.00	11.00	7	805.00	-	-	7	805.00
2	Ambientadores	UND	7.47	11.90	4.43	12	142.80	-	-	12	142.80
3	Anis	UND	0.10	0.15	0.05	150	22.50	25	3.75	125	18.75
4	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	4.29	1.55	25	107.25	-	-	25	107.25
5	Azucar Rubia	KLS	2.60	2.99	0.39	35	104.65	-	-	35	104.65
6	Cebolla	KLS	0.80	1.10	0.30	15	16.50	-	-	15	16.50
7	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	7.16	2.03	30	214.80	-	-	30	214.80
8	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	14.60	1.90	24	350.40	-	-	24	350.40
9	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	5.99	0.63	162	970.38	-	-	162	970.38
10	Contenedor de 6onz	UND	0.13	0.25	0.12	350	87.50	-	-	350	87.50
11	Corazon de Res	KLS	19.67	36.50	16.83	15	547.50	-	-	15	547.50
12	Filete de Pechuga de Pollo	UND	5.96	9.45	3.49	60	567.00	-	-	60	567.00
13	Leche Evaporada	TAR	2.94	3.26	0.32	9	29.34	-	-	9	29.34
14	Lechuga Americana	UND	1.62	2.90	1.28	96	278.40	-	-	96	278.40
15	Limon	UND	0.21	0.31	0.10	1000	310.00	250	77.50	750	232.50
16	Palta	UND	3.10	5.90	2.80	50	295.00	-	-	50	295.00
17	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	3.80	0.52	120	456.00	-	-	120	456.00
18	Tomate	KLS	3.73	3.90	0.17	25	97.50	-	-	25	97.50
19	Zanahoria	KLS	0.89	2.80	1.91	8	22.40	-	-	-8	22.40
						TOTAL S/.	5,424.92	TOTAL S/.	81.25	TOTAL S/.	5,343.67
						TOTAL %	100%		1.50%		98.50%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra las cantidades de insumos que no tenían stock, así como sus compras realizadas urgente en el período de julio a setiembre del 2017 que ascienden a un monto de S/. 5,424.92, y para el período de octubre a diciembre del 2017, los insumos solo representan el 1.5% del total de los tres meses anteriores, monto razonable por algunos imprevistos y que además no son realizadas las compras con frecuencia respecto al periodo de julio a setiembre 2017, dando como resultado una disminución en por el monto en insumos S/. 5343.67, que representa un 98.5% por disminución.

4.4 Control de almacenamiento y ordenamiento para reducir el costo de los desmedros de insumos (deteriorados y vencidos)

Dentro de la estructura que conforma el sistema logístico, en el flujo de materiales que abarca el abastecimiento y distribución física, el almacenamiento resulta una de las actividades más importantes en la operación y desarrollo de las empresas, por lo tanto, es de suma importancia calcular con precisión, el lugar, capacidad e infraestructura de la organización, que debe buscar una operación de almacenamiento que permita la conservación, manejo y movilización de los insumos de manera dinámica, que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios, enfatizando en la reducción de tiempos y costos.

El almacenamiento está íntimamente involucrado con la conservación de los productos, y no con el simple hecho de arrumar o apilar productos. En este sentido los sitios donde se almacenan los insumos deben procurar una efectiva protección de los mismos, con el propósito que mantengan sus características físico-químicas y en general, las propiedades y calidad suministradas en el sitio de origen.

Adicionalmente, el almacenamiento es un proceso intermedio en la cadena de distribución, por tanto, debe contar con los equipos, infraestructura y espacios necesarios para el proceso de recibo, movilización y despacho de los insumos.

Esta gestión puede definirse como: recepción, almacenamiento y movimiento de productos dentro de un almacén y que posteriormente son consumidas en producción (insumos, materias primas, etc.) o son convertidas en pedidos. Así como la información que genera toda la operación.

4.4.1 Diagnóstico

Los problemas por almacenamiento y ordenamiento de los insumos dentro de almacén, se han visto comúnmente ligados a un desorden total de los procesos de control, entre los principales problemas encontrados tenemos los siguientes:

- Descontrol en la ubicación de los insumos, provoca una gran pérdida de tiempo.
- Pérdida de la trazabilidad de los insumos y de sus movimientos en del almacén.
- Varios insumos quedan deteriorados, vencidos o se olvidan, porque desconocen lo que se almacena dentro del almacén.
- Fallos y errores al identificar algunos productos.
- Pérdida de tiempo al realizar inventarios por desconfianza del personal y del sistema.
- Escasa optimización de los recursos humanos usados durante todo el proceso.
- Falta de clasificación de los productos.
- Espacio mal organizado.

- Falta de codificación de los productos

Todos estos problemas vienen porque la empresa tiene un gran desconocimiento y tan solo conoce aquello que entra y aquello que sale del almacén, pero desconoce todo lo que pasa dentro. Es necesario para acabar con estos problemas que el almacén se gestione con máxima eficiencia y competitividad.

Figura N°25:
Flujograma de almacenamiento y orden antes de la implementación.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

El flujograma muestra los procesos que se han venido realizando respecto al orden y almacenamiento dentro del almacén, iniciando con el almacenaje dentro para luego colocarse en sus respectivas áreas de refrigerados y conservados, no habiendo otro proceso adicional respecto al orden y almacenamiento correcto de los insumos.

Tabla N°30: Insumos codificados, clasificados y ordenados antes de la implementación.

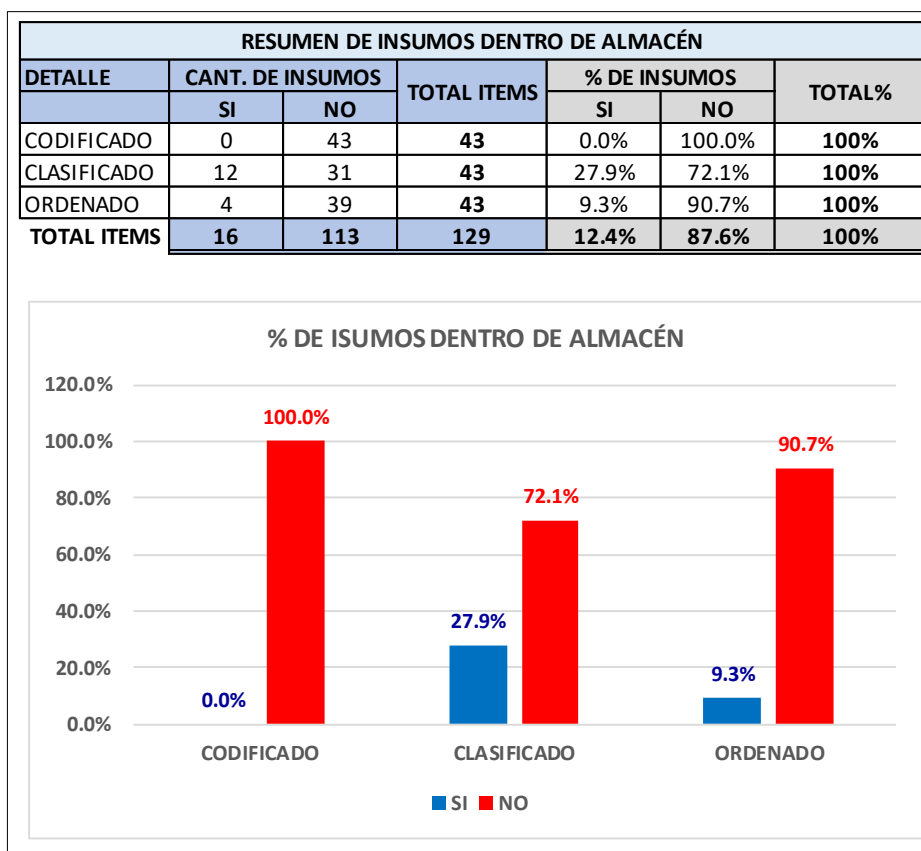
CUADRO DE INSUMOS DENTRO DE ALMACÉN						
Nº	DETALLE DEL	UNIDAD	COSTO	JUL A SET 2017		
ITEM	PRODUCTO	MEDIDA	UNIT	CODIF	CLASIF	ORDEN
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	104.00	NO	SI	SI
2	Agua con Gas 500ml	UND	1.16	NO	SI	NO
3	Agua sin Gas 500ml	UND	1.06	NO	SI	NO
4	Aji Bld x 20 LTS	BLD	100.73	NO	NO	NO
5	Ambientadores	UND	7.47	NO	SI	NO
6	Anis	UND	0.10	NO	NO	NO
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	NO	NO	NO
8	Azucar Rubia	KLS	2.60	NO	NO	NO
9	Azucar Blanca	KLS	2.72	NO	NO	NO
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	40.00	NO	NO	NO
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	6.36	NO	NO	NO
12	Bolsa 26x 40	PQT	4.40	NO	NO	NO
13	Carbon	KLS	2.74	NO	SI	NO
14	Cebolla	KLS	0.80	NO	NO	NO
15	Chuleta de Cerdo	UND	5.13	NO	NO	NO
16	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	NO	NO	NO
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	NO	SI	NO
18	Coca Cola 500ml	UND	1.85	NO	SI	NO
19	Coca Cola Mediana	UND	0.89	NO	SI	NO
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	1.77	NO	SI	NO
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	0.20	NO	NO	NO
22	Contenedor de 2onz	UND	0.08	NO	NO	NO
23	Contenedor de 4onz	UND	0.10	NO	NO	NO
24	Contenedor de 6onz	UND	0.13	NO	NO	NO
25	Corazon de Res	KLS	19.67	NO	NO	NO
26	Costilla bbq	KLS	23.27	NO	NO	NO
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	7.00	NO	NO	NO
28	Ketchup 4 kilos	BLD	14.21	NO	NO	NO
29	Leche Evaporada	TAR	2.94	NO	NO	NO
30	Lechuga Americana	UND	1.62	NO	NO	NO
31	Limon	UND	0.21	NO	NO	NO
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	94.23	NO	NO	SI
33	Mostaza 4 kilos	BLD	13.24	NO	NO	NO
34	Palta	UND	3.10	NO	NO	NO
35	Papa Pelada Procesada	KLS	3.28	NO	SI	SI
36	Pepinillo	KLS	1.64	NO	NO	NO
37	Pollo B9	UND	67.90	NO	SI	SI
38	Sal x 0.500 kg	BOL	1.11	NO	NO	NO
39	Servilletas	PQT	5.97	NO	NO	NO
40	Tomate	KLS	3.73	NO	NO	NO
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	107.32	NO	NO	NO
42	Zanahoria	KLS	0.89	NO	NO	NO
43	Detergente x 150 Grm	UND	0.95	NO	SI	NO

CODIF = Código del producto o insumo
CLASIF = Clasificación por grupos de productos
ORDEN = Ordenamiento de los productos de acuerdo a fecha de ingreso y/o vencimiento.

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla simplifica el resumen del estado de ubicación en el que se encuentran los insumos dentro de almacén, teniendo como parte de esto, si el insumo cuenta con un código de identificación o está clasificado dentro de un grupo de la misma especie, o si cuenta con el orden de acuerdo a la llega o está ordenada por vencimiento más próximo.

Tabla N°31: N° y % de insumos codificados, clasificados y ordenados.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla indica que el 100% de los insumos no tienen código, el 27.9% solo está clasificado por grupo de la mismas características y uso, mientras el 72.1% no cuenta con una clasificación standard el cual pueda ayudar a la mejor conservación de los insumos. Por otro lado, el 90.7%, del total de artículos, no cuenta con un orden de almacenaje de acuerdo a su llegada o vencimiento y solo el 9.3% cumple este requisito de orden.

Se aprecia como algunos insumos eran clasificados y ordenados de acuerdo a sus características de cada uno, pero no eran las más adecuadas, porque no había una buena clasificación ni separación de los insumos tanto químicos, perecederos como refrigerados.

Se puede decir también que; en un almacén, excepto la zona de refrigeración, se concentraba más insumos de cualquier tipo, con la idea de estar guardados dentro de un almacén mas no tener como objetivo dar una mejor calidad de conservación y durabilidad de los insumos.

Tabla N°32: Costo de insumos deteriorados y productos vencidos generados por el mal almacenamiento.

INSUMOS MAL ALMACENADOS - JULIO A SETIEMBRE 2017								
PRODUCTO	U.M.	P.U	PRODUCTOS VENCIDOS			PRODUCTOS POR DESMEDROS		
			CANT	TOTAL S/.	%	CANT	TOTAL S/.	%
POLLO	UND	67.90	14	950.60	39.46%	85	5,771.50	57.14%
FILETE	PORC	7.00	21	147.00	6.10%	14	98.00	0.97%
ACEITE x 18 LTS	BLD	98.36	4	393.44	16.33%		-	0.00%
LECHUGA	UND	1.62		-	0.00%	57	92.34	0.91%
LIMON	UND	0.21	500	105.00	4.36%	850	178.50	1.77%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	2	5.88	0.24%	5	14.70	0.15%
AJI	BLD	100.21	4	400.84	16.64%	26	2,605.46	25.80%
PALTA	UND	3.10		-	0.00%	36	111.60	1.10%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	2	188.62	7.83%	1.5	141.47	1.40%
PAPA PELADA PROCESADA	KLS	3.28		-	0.00%	280	918.40	9.09%
COCA COLA ZERO 500 ML	BOT	1.76	48	84.48	3.51%		-	0.00%
INCA KOLA DIET 410 ML	BOT	1.75	42	73.50	3.05%		-	0.00%
AGUA MINERAL SIN GAS 500 ML	BOT	1.03	58	59.74	2.48%		-	0.00%
TOMATE	KLS	3.73		-	0.00%	45	167.85	1.66%
TOTAL S/.				2,409.10	100%	TOTAL S/.	10,099.82	100%

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla muestra que los insumos de mayor importe por estar en mal estado o vencidos, se debe a la mala práctica de almacenamiento y conservación, tal es el caso de los 85 pollos descompuestos, debido a que las congeladoras no tenían la temperatura adecuada para la conservación, en el caso de los 14 pollos vencidos, se debe al exceso de pollo pre-cocido en el horno por el área de producción teniendo 1 día máximo de conservación; así mismo, se tiene en cuenta que ese pollo ya no es apto para el consumo del cliente puesto que sus características no son las mismas, solo puede ser consumido como cena para el personal trabajador de la empresa que están en turno, siendo utilizado para ello 3 pollos.

En el caso del limón generalmente este estado descompuesto se debe al exceso de compra y con las características no apropiadas al momento de la recepción, este producto debe ingresar en condiciones pintoresca o de color verde oscuro, para que pueda durar un poco más y madure poco a poco. Lo vencido se debe al vencimiento en el sentido que personal de bar exprimía el zumo para ser conservado y así poder realizar su producción con mucha mayor facilidad y rapidez; sin embargo, el limón es un producto que no puede estar almacenado en estado líquido (zumo), porque pierde rápidamente su esencia llegando a tener sabor mucho más amargo a lo normal, generalmente llega a oxidarse rápidamente.

De igual forma con las cremas (ají y mayonesa), estas eran colocadas cerca al horno que emana calor constante, siendo lo correcto almacenarlas en conservadoras para evitar se fermenten y ya no sean aptos para el consumo.

4.4.2 Diseño e implementación

Luego de sintetizar los problemas encontrados, y como una propuesta inicial se realizará un inventario general, en el cual se obtenga la depuración de la base de inconsistencias para inicial el proyecto de implementación de un control de inventarios, generando de esta forma información para el análisis de escenarios.

Asimismo; se ha optado, por implementar un Manual de Procedimientos para el almacenamiento de los insumos dentro del almacén, hacer un flujograma de procesos, reestructurar la codificación, distribuir los ambientes para una mejor ubicación, clasificar y ordenar los insumos en sus respectivos espacios que garantizan una mejor conservación, el orden alfabético, por orden de uso, por peso, por tipo de empaque o por adsorción o emisión de olores. Además, se deberá tener en cuenta el siguiente cuadro que indica las temperaturas de conservación:

Figura N°26: Temperaturas de conservación

Alimento	T° de recepción (°C)
Carne fresca vacuna o de cerdo	Menor o igual a 7°C, ideal 5°C
Carne envasada al vacío	-1°C a 3°C o según indicación del envase
Pollos	-2°C a 2°C
Lácteos (leches fluidas, yogur, postres, dulce de leche, manteca, crema, ricota, quesos)	0°C a 5°C o según indicación del envase
Verduras y carnes supercongeladas	menor o igual a -18°C ó según indicación del envase

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Para una mejor implementación se ha establecido elaborar el siguiente procedimiento:

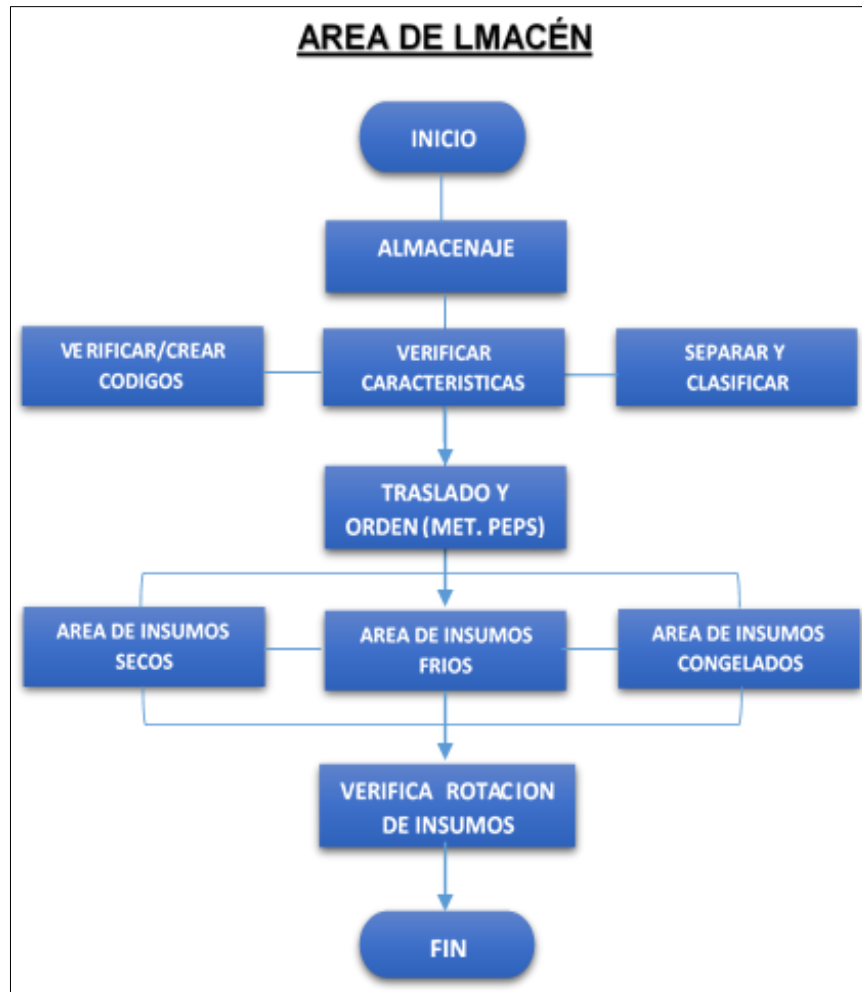
Manual de procedimientos para el almacenamiento de los insumos

N° DE ACTIV.	RESPONDABLE	DESCRIPCION DETALLADA DE LA ACTIVIDAD
1	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el almacenaje respectivo en la recepción de insumos. - Realizar la separación y clasificación de los insumos que se almacenaron dentro de almacén. - Verificar características de los insumos. - Verificar la codificación vigente de los insumos.
2	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Trasladar los insumos a sus respectivas zonas asignadas. - Acomodar de una forma ordenada los insumos que serán trasladados a su zona asignada.
3	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera tres zonas para almacenar los insumos, zona de secos, zona de conservación, zona de fríos o congeladoras. - La zona de secos y conservados: <ul style="list-style-type: none"> • Deben colocarse de forma que no toquen el piso y de manera que las de más tiempo se usen primero (método PEPS). • Deben estar fechados y con su precio al momento de entrar al almacén. • Deben estibarse de una manera para evitar accidentes con el personal (no muy altos). • Los insumos enlatados, que se usan en pequeñas cantidades se almacenan en anaqueles dentro del almacén. • Los productos de olores fuertes se almacenan alejados de los productos susceptibles de absorber olores. • Los materiales de limpieza e higiene nunca serán almacenados junto a los alimentos. • Los insumos envasados deben ser extraídos de sus cajas para ser inspeccionados y colocados en sus estantes. • Refrigerar aquellos alimentos una vez abiertos en envases apropiados.

4	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - La zona de fríos: - Las puertas del refrigerador deben permanecer cerradas el mayor tiempo posible para mantener la temperatura. - El personal que trabaje dentro del cuarto de refrigeración debe tener instrucciones precisas sobre los dispositivos mecánicos disponibles. - Tener siempre en cuenta las temperaturas de refrigeración para cada uno de los insumos. - Registrar las temperaturas del congelador al principio y al final del día.
5	ALMACENERO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el debido ordenamiento de los insumos cada vez que tengan movimiento de acuerdo al método empleado. - Verificar la rotación de los insumos. - Fin del proceso.

El presente procedimiento establecido, ayudará a realizar los procesos de orden y almacenamientos en las zonas establecidas para los insumos, lo que permitirá un mejor control con la finalidad de minimizar la posible descomposición o vencimiento de los insumos, el almacenero estará alerta a los posibles cambios y movimientos de los insumos debiendo hacer la rotación correcta basada en el método PEPS.

Figura N°27: Flujograma de procesos en almacén.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

La figura representa los procesos dentro de almacén una vez recibido los insumos, hasta quedar listo para una solicitud de despacho y/o devolución, no dejando de lado el orden y rotación de los insumos para un adecuado control permanente. Esto permitirá reducir los costos a esos insumos en el sentido de una mala rotación, ubicación, conservación o vencimientos.

Tabla N°33: Clasificación de insumos aplicando la metodología del ABC.

CLASIFICACION DE INSUMOS POR ABC - OCT A DIC 2017										
Nº ITEM	DETALLE DEL PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT	UNIDADES		IMPORTES		ACUMULADO		ZONA
				STOCK	%	TOTAL S/.	% S/.	% STOCK	% S/.	
37	Pollo B9	UND	64.90	91.00	2.87%	5,905.90	40.99%	2.87%	40.99%	A
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	40.00	48.00	1.52%	1,920.00	13.32%	4.39%	54.31%	
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	107.32	14.00	0.44%	1,502.48	10.43%	4.83%	64.74%	
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	94.23	15.00	0.47%	1,413.45	9.81%	5.31%	74.55%	
13	Carbon	KLS	2.74	200.00	6.32%	548.00	3.80%	11.62%	78.35%	B
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	5.36	52.00	1.64%	278.72	1.93%	13.27%	80.28%	
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	7.00	38.00	1.20%	266.00	1.85%	14.47%	82.13%	
31	Limon	UND	0.21	1,125.00	35.53%	236.25	1.64%	50.00%	83.77%	
30	Lechuga Americana	UND	4.61	48.00	1.52%	221.28	1.54%	51.52%	85.30%	C
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	69.96	3.00	0.09%	209.88	1.46%	51.61%	86.76%	
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	2.74	76.00	2.40%	208.24	1.45%	54.01%	88.21%	
33	Mostaza 4 kilos	BLD	13.24	14.00	0.44%	185.36	1.29%	54.45%	89.49%	
18	Coca Cola 500ml	UND	1.85	84.00	2.65%	155.50	1.08%	57.11%	90.57%	C
9	Azucar Blanca	KLS	2.72	57.00	1.80%	154.91	1.08%	58.91%	91.65%	
12	Bolsa 26x 40	PQT	4.40	32.00	1.01%	140.80	0.98%	59.92%	92.62%	
26	Costilla bbq	KLS	23.27	6.00	0.19%	139.62	0.97%	60.11%	93.59%	
19	Coca Cola Mediana	UND	0.89	120.00	3.79%	106.39	0.74%	63.90%	94.33%	C
34	Palta	UND	3.10	32.00	1.01%	99.20	0.69%	64.91%	95.02%	
25	Corazon de Res	KLS	19.67	5.00	0.16%	98.35	0.68%	65.07%	95.70%	
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	6.36	15.00	0.47%	95.41	0.66%	65.54%	96.36%	
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	1.77	36.00	1.14%	63.58	0.44%	66.68%	96.81%	C
28	Ketchup 4 kilos	BLD	14.21	4.00	0.13%	56.84	0.39%	66.80%	97.20%	
16	Churrasco x 250 gr	UND	12.70	4.00	0.13%	50.80	0.35%	66.93%	97.55%	
2	Agua con Gas 500ml	UND	1.16	39.00	1.23%	45.24	0.31%	68.16%	97.87%	
39	Servilletas	PQT	5.97	6.00	0.19%	35.82	0.25%	68.35%	98.12%	C
3	Agua sin Gas 500ml	UND	1.06	30.00	0.95%	31.80	0.22%	69.30%	98.34%	
43	Detergente x 150 Grm	UND	1.02	31.00	0.98%	31.62	0.22%	70.28%	98.56%	
5	Ambientadores	UND	7.47	4.00	0.13%	29.88	0.21%	70.40%	98.76%	
22	Contenedor de 2onz	UND	0.08	350.00	11.05%	29.25	0.20%	81.46%	98.97%	C
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	0.20	140.00	4.42%	27.89	0.19%	85.88%	99.16%	
24	Contenedor de 6onz	UND	0.13	200.00	6.32%	27.00	0.19%	92.20%	99.35%	
36	Pepinillo	KLS	1.64	15.00	0.47%	24.60	0.17%	92.67%	99.52%	
40	Tomate	KLS	3.73	6.00	0.19%	22.38	0.16%	92.86%	99.67%	C
23	Contenedor de 4onz	UND	0.10	150.00	4.74%	15.47	0.11%	97.60%	99.78%	
38	Sal x 0.500 kg	BOL	1.11	10.00	0.32%	11.10	0.08%	97.92%	99.86%	
14	Cebolla	KLS	0.80	8.00	0.25%	6.40	0.04%	98.17%	99.90%	
42	Zanahoria	KLS	0.89	7.00	0.22%	6.23	0.04%	98.39%	99.94%	C
6	Anis	UND	0.10	50.00	1.58%	5.00	0.03%	99.97%	99.98%	
29	Leche Evaporada	TAR	2.94	1.00	0.03%	2.94	0.02%	100.00%	100.00%	C
				3,166.00	100%	14,409.58	100%			

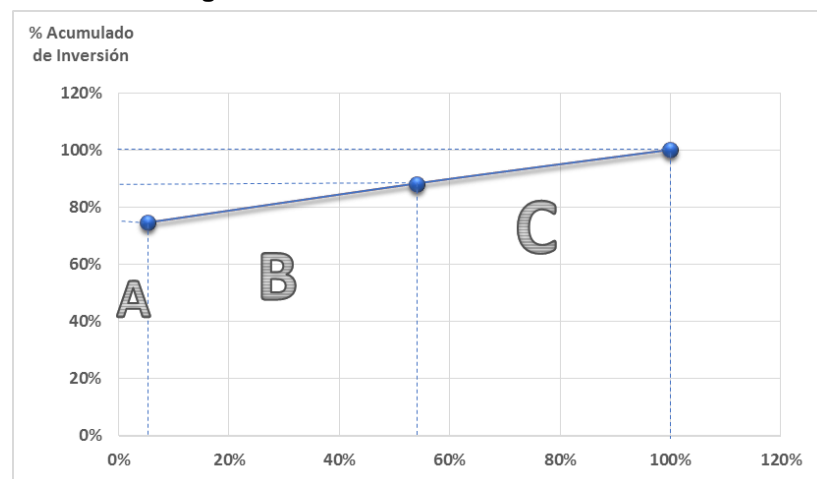
Fuente: Brasas Peruanas SAC

En la tabla, los insumos de la clase A deberían ser sometidos a un estricto control de inventario, contar con áreas de almacenamiento mejor aseguradas y acondicionadas debido al valor que representan, puesto que con un mal almacenamiento se puede poner en riesgo la calidad del insumo, el pollo con un mal congelamiento puede llegar a cambiar de textura y olor, de igual manera sucede con las cremas cuando no tienen el debido cuidado, tienden a fermentarse y no ser aptas para el consumo.

Los insumos en la clase B, gozan del beneficio de una condición intermedia entre los insumos de clase A y B. Un aspecto importante de esta clase es la monitorización de una potencial evolución hacia la clase A o, por el contrario, hacia la clase C. dependiendo el buen procedimiento que se realice con estos insumos, especialmente cuando se trata del filete de pollo, limones y lechuga, insumos que por su naturaleza tienden a descomponerse si no tienen un adecuado monitoreo.

Los insumos de la clase C presentan tanto una baja demanda con un mayor riesgo de costes de inventario excesivos, pero que de alguna manera son insumos necesarios para la producción.

Figura N°28: Clasificación ABC de los insumos.



Fuente: Brasas Peruanas SAC

La clasificación con este sistema ABC, es una de las mejores medidas de control interno de inventarios, dado que de aplicarse correctamente puede permitir mantener el mínimo de capital invertido en stock, entre muchos otros beneficios.

El sistema ABC de control de inventarios se basa en la clasificación de los productos si tenemos "A", que corresponden a los productos que representan el 70% del valor total en dinero de la materia prima, productos "B" componen el 20% y "C" que son el 10% restante.

Codificación de los insumos

Para facilitar la localización de los productos almacenados, se pueden implementar sistemas de codificación, que ayudan a mejorar la eficiencia en la búsqueda.

Es importante tener una codificación, ya que sirve para realizar una distribución de forma organizada en el interior del almacén.

- **Códigos colocados manualmente:** Cuando no se tiene acceso al sistema de código de barras, se realiza la codificación de forma manual en donde se analiza por medio de los métodos de clasificación de productos, las familias de los mismos y se procede a asignar un código por números o alfabéticamente, tratando los productos por medio de bases de datos y asignándoles una ubicación en el área de almacenamiento dividido por costos, marcas, línea de producto u otra particularidad.

Para la codificación de los productos en almacén se ha tomado como base lo siguiente:

Tabla N°34: Creación de códigos para insumos.

TABLADE CODIGO PARA INSUMOS			
GRUPO	CODIGO	INSUMO	CODIGO
ABARROTES	10	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
BOLSAS	20	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
CARNES	30	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
COMBUSTIBLE	40	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
CREMAS	50	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
ENVASES	60	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
GASEOSAS	70	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
INFUSIONES	80	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
LIMPIEZA	90	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1
VERDURAS	11	<i>Lista de Productos</i>	001+ 1

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Los insumos están formados por grupos asignándoles un código de grupo y seguidamente por la característica de cada uno, al cual se asignará un código en forma ascendente al insumo del mismo grupo que no esté aun codificado. Esto permitirá que no haya mayor confusión al momento de solicitar y/o despachar insumos de otras características o similares a ellas al no contar con un código; sin embargo, el inicio de la codificación debe realizarse siempre al momento de la recepción de la mercadería con su respectivo comprobante. Esto es una forma sencilla de poder realizar reportes de acuerdo al nombre de cada grupo.

Distribuir los espacios en el almacén

Organización del espacio:

En todos los almacenes o mini almacenes, el aprovechamiento del espacio es una tarea vital. Para lograr un uso óptimo de éste, se deben implementar algunas técnicas de almacenamiento:

- Aprovechamiento adecuado del espacio físico.
- Mayor rapidez de operación.
- Control más eficiente en el manejo de insumos, y productos almacenados.

Existen dos tipos de técnicas para almacenar:

- **En estantería:** Se debe calcular la capacidad y resistencia para sostener los materiales que se van a almacenar.
- **En apilamiento ordenado:** En este caso se debe tener en cuenta la resistencia, estabilidad y facilidad de manipulación del embalaje.

Los materiales se deben ubicar de tal manera que no entorpezcan la visibilidad, el paso y la luz de la bodega, así mismo no se deben almacenar materiales que por sus dimensiones sobresalgan de la estantería.

Se ha tenido en cuenta para clasificar los insumos, lo siguiente:

Almacén de Secos: (Uso de Parihuelas y estantes, los productos no deben estar en contacto con el piso, recomendable tener 10 cm de altura)

- Abarrotes, bolsas, envases, infusiones, arroz, azúcar, licores y gaseosas.

Almacén temperatura ambiente: (Estantes acondicionados para cada insumo)

- Aceite, condimentos (sazón), limones, verduras.

Almacén frío: (cuenta con congeladoras, conservadoras para los insumos a temperatura controlada)

- Pollo
- Carnes
- Cremas (ají, mayonesa, vinagreta)

Almacén de productos de limpieza. (Se usa estantes con divisiones para cada insumo)

- En esta área están todos los insumos químicos que se usan para realizar la limpieza del local.

Tabla N°35: Insumos codificados, clasificados y ordenados después de la implementación.

CLASIFICACION Y CODIFICACION DE INSUMOS - OCT A DIC 2017						
ITEM	PRODUCTO	U.M	CLASIFICACION POR GRUPO	COD. DE GRUPO	COD. DE INSUMC	CODIGO UNICO
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	ABARROTES	10	001	10001
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	ABARROTES	10	002	10002
9	Azucar Blanca	KLS	ABARROTES	10	003	10003
29	Leche Evaporada	TAR	ABARROTES	10	004	10004
38	Sal x 0.500 kg	BOL	ABARROTES	10	005	10005
39	Servilletas	PQT	ABARROTES	10	006	10006
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	BOLSAS	20	001	20001
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	BOLSAS	20	002	20002
12	Bolsa 26x 40	PQT	BOLSAS	20	003	20003
16	Churrasco x 250 gr	UND	CARNES	30	001	30001
25	Corazon de Res	KLS	CARNES	30	002	30002
26	Costilla bbq	KLS	CARNES	30	003	30003
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	CARNES	30	004	30004
37	Pollo B9	UND	CARNES	30	005	30005
13	Carbon	KLS	COMBUSTIBLE	40	001	40001
28	Ketchup 4 kilos	BLD	CREMAS	50	001	50001
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	CREMAS	50	002	50002
33	Mostaza 4 kilos	BLD	CREMAS	50	003	50003
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	CREMAS	50	004	50004
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	ENVASES	60	001	60001
22	Contenedor de 2onz	UND	ENVASES	60	002	60002
23	Contenedor de 4onz	UND	ENVASES	60	003	60003
24	Contenedor de 6onz	UND	ENVASES	60	004	60004
2	Agua con Gas 500ml	UND	GASEOSAS	70	001	70001
3	Agua sin Gas 500ml	UND	GASEOSAS	70	002	70002
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	GASEOSAS	70	003	70003
18	Coca Cola 500ml	UND	GASEOSAS	70	004	70004
19	Coca Cola Mediana	UND	GASEOSAS	70	005	70005
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	GASEOSAS	70	006	70006
6	Anis	UND	INFUSIONES	80	001	80001
5	Ambientadores	UND	LIMPIEZA	90	001	90001
43	Detergente x 150 Grm	UND	LIMPIEZA	90	002	90002
14	Cebolla	KLS	VERDURAS	11	001	11001
30	Lechuga Americana	UND	VERDURAS	11	002	11002
31	Limon	UND	VERDURAS	11	003	11003
34	Palta	UND	VERDURAS	11	004	11004
36	Pepinillo	KLS	VERDURAS	11	005	11005
40	Tomate	KLS	VERDURAS	11	006	11006
42	Zanahoria	KLS	VERDURAS	11	007	11007

Fuente: Brasas Peruanas SAC

En esta tabla se presenta una lista de artículos que han sido codificados y agrupados según sus características para su fin; esto facilitará la ubicación exacta en los grupos establecidos y tengan una mayor rapidez en los procesos, sobre todo realizar el ingreso o despacho solicitado del mismo insumo al cual se le determinará por su código único.

Tabla N°36: Costo de los insumos deteriorados y vencidos después de la implementación.

INSUMOS MAL ALMACENADOS - OCTUBRE A DICIEMBRE 2017									
PRODUCTO	U.M.	P.U	PRODUCTOS VENCIDOS			PRODUCTOS POR DESMEDROS			
			CANT	TOTAL S/.	%	CANT	TOTAL S/.	%	
POLLO	UND	67.90	0	-	0.0%	2	135.80	33.8%	
FILETE	PORC	7.00	3	21.00	88.3%	0	-	0.0%	
LECHUGA	UND	1.62	0	-	0.0%	6	9.72	2.4%	
LIMON	UND	0.21	0	-	0.0%	63	13.23	3.3%	
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	0	-	0.0%	1	2.94	0.7%	
AJI	BLD	100.21	0	-	0.0%	0.5	50.11	12.5%	
PALTA	UND	3.10	0	-	0.0%	6	18.60	4.6%	
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	0	-	0.0%	1	94.31	23.5%	
PAPA PELADA PROCESADA	KLS	3.28	0	-	0.0%	20	65.60	16.3%	
COCA COLA ZERO 500 ML	BOT	1.76	0	-	0.0%	0	-	0.0%	
INCA KOLA DIET 410 ML	BOT	1.75	1	1.75	7.4%	0	-	0.0%	
AGUA MINERAL SIN GAS 500 ML	BOT	1.03	1	1.03	4.3%	0	-	0.0%	
TOMATE	LTS	3.73	0	-	0.0%	3	11.19	2.8%	
			TOTAL S/.			23.78	100%	TOTAL S/.	
						401.50	100%		

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Se muestra en la tabla que los productos vencidos en el periodo de octubre a diciembre han sido de S/. 23.78 los cuales son asignados a los insumos como filete de pollo, gaseosa y agua mineral; mientras tanto, los productos deteriorados tienen un monto de S/. 401.50 siendo el máximo insumo el pollo, el cual lleva el mayor porcentaje de asignación por 33.8% del importe total, luego le sigue la mayonesa con un 23.5%, la papa con 16.3% y el ají con un 12.5%, los cuales son los insumos que mayor dificultad tienen en un buen control.

4.4.3 Comparación

El estado del control de almacenamiento que solía realizar la empresa solo se basaba en ingresar los insumos a un lugar determinado, así mismo, el desorden, la falta de clasificación de los insumos, la falta de ordenamiento de estos, conllevaba como resultado encontrar productos vencidos y/o deteriorados puesto que la falta de un buen control y por un mal almacenamiento interno, son débiles.

La propuesta establecida aporta para el control de almacenamiento; así como para la clasificación y orden de los insumos, un manual de procedimientos, un flujograma de procesos que indican las tareas a realizar en el almacenamiento interno, la codificación, la clasificación y ordenamiento de los insumos para asegurar y resguardar el

desenvolvimiento adecuado de los procesos establecidos, mostrando así, un cambio altamente reflejado en la reducción de costos como es el caso de los productos vencidos y deteriorados, el realizar compras urgentes por falta de stock consiguiendo un precio mal alto de lo pactado con los proveedores fijos.

Tabla N°37: Insumos codificados, clasificados antes y después de la implementación.

LISTA DE INSUMO A SET 2017			LISTA DE INSUMOS A DIC 2017				
ITM	PRODUCTO	U.M	ITM	COD. UNIC	PRODUCTO	U.M	GRUPO CATEGORÍA
1	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	1	10001	Aceite norcheff x 18 LTS	BLD	ABARROTÉS
2	Agua con Gas 500ml	UND	2	70001	Agua con Gas 500ml	UND	GASEOSAS
3	Agua sin Gas 500ml	UND	3	70002	Agua sin Gas 500ml	UND	GASEOSAS
5	Ambientadores	UND	5	90001	Ambientadores	UND	LIMPIEZA
6	Anis	UND	6	80001	Anis	UND	INFUSIONES
7	ARROZ SUPERIOR	KLS	7	10002	ARROZ SUPERIOR	KLS	ABARROTÉS
9	Azucar Blanca	KLS	9	10003	Azucar Blanca	KLS	ABARROTÉS
10	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	10	20001	Bolsa 140 Lts x 100	PQT	BOLSAS
11	Bolsa 19x20 x 100	PQT	11	20002	Bolsa 19x20 x 100	PQT	BOLSAS
12	Bolsa 26x 40	PQT	12	20003	Bolsa 26x 40	PQT	BOLSAS
13	Carbon	KLS	13	40001	Carbon	KLS	COMBUSTIBLE
14	Cebolla	KLS	14	11001	Cebolla	KLS	VERDURAS
16	Churrasco x 250 gr	UND	16	30001	Churrasco x 250 gr	UND	CARNES
17	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	17	70003	Coca Cola 1 1/2 Litro	UND	GASEOSAS
18	Coca Cola 500ml	UND	18	70004	Coca Cola 500ml	UND	GASEOSAS
19	Coca Cola Mediana	UND	19	70005	Coca Cola Mediana	UND	GASEOSAS
20	Coca Cola Zero 500ml	UND	20	70006	Coca Cola Zero 500ml	UND	GASEOSAS
21	Contenedor de 1/2 Litro	UND	21	60001	Contenedor de 1/2 Litro	UND	ENVASES
22	Contenedor de 2onz	UND	22	60002	Contenedor de 2onz	UND	ENVASES
23	Contenedor de 4onz	UND	23	60003	Contenedor de 4onz	UND	ENVASES
24	Contenedor de 6onz	UND	24	60004	Contenedor de 6onz	UND	ENVASES
25	Corazon de Res	KLS	25	30002	Corazon de Res	KLS	CARNES
26	Costilla bbq	KLS	26	30003	Costilla bbq	KLS	CARNES
43	Detergente x 150 Grm	UND	43	90002	Detergente x 150 Grm	UND	LIMPIEZA
27	Filete de Pechuga de Pollo	UND	27	30004	Filete de Pechuga de Pollo	UND	CARNES
28	Ketchup 4 kilos	BLD	28	50001	Ketchup 4 kilos	BLD	CREMAS
29	Leche Evaporada	TAR	29	10004	Leche Evaporada	TAR	ABARROTÉS
30	Lechuga Americana	UND	30	11002	Lechuga Americana	UND	VERDURAS
31	Limon	UND	31	11003	Limon	UND	VERDURAS
32	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	32	50002	Mayonesa Bld x 20 LTS	BLD	CREMAS
33	Mostaza 4 kilos	BLD	33	50003	Mostaza 4 kilos	BLD	CREMAS
34	Palta	UND	34	11004	Palta	UND	VERDURAS
36	Pepinillo	KLS	36	11005	Pepinillo	KLS	VERDURAS
37	Pollo B9	UND	37	30005	Pollo B9	UND	CARNES
38	Sal x 0.500 kg	BOL	38	10005	Sal x 0.500 kg	BOL	ABARROTÉS
39	Servilletas	PQT	39	10006	Servilletas	PQT	ABARROTÉS
40	Tomate	KLS	40	11006	Tomate	KLS	VERDURAS
41	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	41	50004	Vinagreta Bld x 20 LTS	BLD	CREMAS
42	Zanahoria	KLS	42	11007	Zanahoria	KLS	VERDURAS

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Las tablas reflejan el antes y después sobre cómo se encontraban los insumos en su codificación, claramente se puede observar que en el primer cuadro de la izquierda no presenta mayor información que se pueda interpretar rápidamente a los grupos que pertenece cada insumo y sin un código único. El cuadro de la derecha ya encuentra estructurado y enfocado a un código único para cada insumo, así como también al

grupo de familia que pertenece, así se podrá tener una mejor referencia y exactitud de cada uno de ellos, inclusive hasta su rápida clasificación y orden dentro del almacenamiento.

Tabla N°38: Costo de los productos vencidos antes y después de la implementación.

COMPARATIVO DE INSUMOS VENCIDOS POR PERIODO								
PRODUCTO	U.M.	P.U	JUL - SET 2017			OCT - DIC 2017		
			CANT	TOTAL S/.	%	CANT	TOTAL S/.	%
POLLO	UND	67.90	14	950.60	39.5%	0	-	0.0%
FILETE	PORC	7.00	21	147.00	6.1%	3	21.00	88.3%
ACEITE x 18 LTS	BLD	98.36	4	393.44	16.3%	0	-	0.0%
LECHUGA	UND	1.62		-	0.0%	0	-	0.0%
LIMON	UND	0.21	500	105.00	4.4%	0	-	0.0%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	2	5.88	0.2%	0	-	0.0%
AJI	BLD	100.21	4	400.84	16.6%	0	-	0.0%
PALTA	UND	3.10		-	0.0%	0	-	0.0%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	2	188.62	7.8%	0	-	0.0%
PAPA PELADA PROCESADA	KLS	3.28		-	0.0%	0	-	0.0%
COCA COLA ZERO 500 ML	BOT	1.76	48	84.48	3.5%	0	-	0.0%
INCA KOLA DIET 410 ML	BOT	1.75	42	73.50	3.1%	1	1.75	7.4%
AGUA MINERAL SIN GAS 500 ML	BOT	1.03	58	59.74	2.5%	1	1.03	4.3%
TOMATE	LTS	3.73		-	0.0%	0	-	0.0%
TOTAL S/.				2,409.10	100%	TOTAL S/.	23.78	100%

Fuente: Brasas Peruanas SAC

La presente tabla contiene un comparativo de insumos vencidos por periodos tal es el caso de julio a setiembre del 2017 que el importe de los insumos por vencimiento asciende a S/. 2,409.10, y el periodo de octubre a diciembre del 2017, periodo que fue puesta la implementación de este trabajo, logró reducirse a S/. 23.78, quedando demostrado que si cumple una reducción en los costos de insumos.

Para el caso del pollo en el primer periodo que representa un 39.5% del monto total de los productos vencidos, se debe a la mala rotación de los insumos (exceso de pollo pre-cocido), puesto que no realizaban la rotación adecuada, permitiendo que los insumos sufran descomposición. En el grupo de las cremas (ají, mayonesa) son de corta duración, el cual se tiene que tener en cuenta dar el respectivo movimiento. La causa principal de estos se debe a la falta de fechado al momento del ingreso.

Tabla N°39: Costo de los productos deteriorados antes y después de la implementación.

COMPARATIVO DE INSUMOS DETERIORADOS POR PERIODO								
PRODUCTO	U.M.	P.U	JUL - SET 2017			OCT - DIC 2017		
			CANT	TOTAL S/.	%	CANT	TOTAL S/.	%
POLLO	UND	67.90	85	5,771.50	57.1%	2	135.80	33.8%
FILETE	PORC	7.00	14	98.00	1.0%	0	-	0.0%
ACEITE x 18 LTS	BLD	98.36		-	0.0%	0	-	0.0%
LECHUGA	UND	1.62	57	92.34	0.9%	6	9.72	2.4%
LIMON	UND	0.21	850	178.50	1.8%	63	13.23	3.3%
LECHE EVAPORADA	TARR	2.94	5	14.70	0.1%	1	2.94	0.7%
AJI	BLD	100.21	26	2,605.46	25.8%	0.5	50.11	12.5%
PALTA	UND	3.10	36	111.60	1.1%	6	18.60	4.6%
MAYONESA X BALDE	UND	94.31	1.5	141.47	1.4%	1	94.31	23.5%
PAPA PELADA PROCESADA	KLS	3.28	280	918.40	9.1%	20	65.60	16.3%
COCA COLA ZERO 500 ML	BOT	1.76		-	0.0%	0	-	0.0%
INCA KOLA DIET 410 ML	BOT	1.75		-	0.0%	0	-	0.0%
AGUA MINERAL SIN GAS 500 ML	BOT	1.03		-	0.0%	0	-	0.0%
TOMATE	LTS	3.73	45	167.85	1.7%	3	11.19	2.8%
			TOTAL S/.	10,099.82	100%	TOTAL S/.	401.50	100%

Fuente: Brasas Peruanas SAC

Esta tabla presenta el comparativo de productos deteriorados entre los periodos de julio a setiembre y de octubre a diciembre del 2017, claramente se observa que ha disminuido considerablemente en el segundo periodo cuyo monto es de S/. 401.50 contra el primer periodo de julio a setiembre que fue de S/. 10,099.82. Estos productos deteriorados se presentan anteriormente comentados debido al desorden dentro del almacén, ya sea por la mala ubicación o el mal orden han sufrido cambios no aptos para ser consideración en producción. Luego de tener el debido implemento para este problema se logró reducir más del 95% de reducción en los costos de insumos, demostrando una vez más que la implementación de un control de inventarios es eficiente.

Tabla N°40: Resumen comparativo del III y IV trimestre por costo de insumos.

REDUCCION TOTAL DE LOS COSTOS DE INSUMOS 2017											
PRODUCTO		FALTANTES	COMPRAS URGENTES	VENCIDOS	DETERIORA	TOTAL JUL - SET	TOTAL OCT - DIC	FALTANTES	COMPRAS URGENTES	VENCIDOS	DETERIORA
ACEITE x 18 LTS	BLD		805.00	393.44		1,198.44	-				
AGUA MIN.S/G 500 ML	BOT	57.78		59.74		117.52	2.10	1.07		1.03	
AJI	BLD	701.47		400.84	2,605.46	3,707.77	154.07	100.21	3.75		50.11
Ambientadores	UND		142.80			142.80	-				
Anis	CJ		22.50			22.50	-				
ARROZ SUPERIOR	KL		107.25			107.25	-				
Azucar Rubia	KL	98.80	104.65			203.45	10.40	10.40			
Cebolla	KL		16.50			16.50	-				
Chuleta de Cerdo	UND		214.80			214.80	-				
Churrasco x 250 gr	UND		350.40			350.40	-				
Coca Cola 1 1/2 Litro	UND		970.38			970.38	-				
COCA COLA ZERO 500 ML	UND			84.48		84.48	-				
Contenedor de 6onz	UND		87.50			87.50	-				
Corazon de Res	KL		547.50			547.50	-				
DETERGENT x 150 GRM	UND	46.55				46.55	2.85	2.85			
FILETE	UND	259.00	567.00	147	98.00	1,071.00	98.00	77.00		21.00	
GASEOSA 1.5 LTS	UND	150.04				150.04	29.04	29.04			
GASEOSA 500 ML	UND	54.25				54.25	-				
INCA KOLA DIET 410 ML	UND			73.5		73.50	1.75			1.75	
LECHE EVAPORADA	UND	32.34	29.34	5.88	14.70	82.26	5.88	2.94			2.94
LECHUGA	UND	121.50	278.40		92.34	492.24	38.88	29.16			9.72
Limon	UND		310.00	105	178.50	593.50	90.73		77.50		13.23
MAYONESA X BALDE	BLD	1,697.58		188.62	141.47	2,027.67	141.47	47.16			94.31
PALTA	UND	217.00	295.00		111.60	623.60	46.50	27.90			18.60
Papa Pelada Proc.	KL		456.00		918.40	1,374.40	65.60				65.60
POLLO	UND	3,123.40		950.6	5,771.50	9,845.50	475.30	339.50			135.80
Tomate	KL		97.50		167.85	265.35	11.19				11.19
Zanahoria	KL		22.40			22.40	-				
		6,559.71	5,424.92	2,409.10	10,099.82	24,493.55	1,173.76	667.23	81.25	23.78	401.50

Tabla N° 41: Resumen general de reducción de costos de insumos.

DETALLE	JUL. A SET. 17 ANTES	OCT. A DIC. 17 DESPUES	DIFERENCIA	MES	COSTO INSUMOS	TOTAL TRIM	SOBRECOSTO
Faltantes de insumos	6,559.71	667.23	5,892.48	JUL	154,818.34	462,453.34	S/. 24,493.55 (5.296%)
Compras urgentes de insumos	5,424.92	81.25	5,343.67	AGO	157,901.50		
Vencimiento de insumos	2,409.10	23.78	2,385.32	SET	149,733.49		
Desmedros de insumos	10,099.82	401.50	9,698.32	OCT	159,273.27	495,803.47	S/. 1,173.76 (0.237%)
TOTALES S/.	24,493.55	1,173.76	23,319.79	NOV	165,238.48		
TOTAL %.	100%	5%	95%	DIC	171,291.72		

En esta tabla muestra el resumen general comparativo entre ambos trimestres, entre los cuales se determinó la diferencia por reducción de costos en insumos representados también porcentualmente (95% equivalente a S/23,319.79).

Asimismo, esta tabla indica que el 5.296% representa un sobre costo de insumos antes de la implementación, y mientras que solo un 0.237%, es un sobre costo del 4to trimestre, estando dentro del límite considerable.

Por consiguiente, los resultados determinan que si hubo reducción de costos de insumos al implementar un control de inventarios mejorando significativamente para la empresa Brasas Peruanas SAC.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados presentados en capítulo anterior se valida la hipótesis planteada que la implementación de un control de inventarios reduce los costos de insumos de la pollería Basas Peruanas SAC. En el año 2017 debido los registros implementados para la recepción y despacho que permitieron reducir el costo de insumos faltantes, a los kárdex actualizados y a la reducción de falta de stock de insumos disminuyendo el importe de compras urgentes y a los insumos codificados y clasificados con lo que se logró reducir el costo de los insumos deteriorados y vencidos.

Al establecer el control de recepción y despacho en el almacén se diagnosticó que la empresa tenía costos significativos por insumos faltantes de S/ 6,559.71 (Tabla 17), debido a un inadecuado proceso en el área, lo cual originaba la recepción y el despacho de insumos sin contar con la documentación formal en un 63% y 67% respectivamente, producto a ello se implementó un Manual de procesos, Flujograma de Recepción y Flujograma de despacho, Formatos de recepción y formatos de salidas de insumos de almacén.

Todo esto generó un impacto positivo en la empresa, mejorando el proceso de recepción y despacho con documentación formal en 99% y 98%, lo que permitió que el costo de insumos faltantes se redujera a S/ 667.23 (Tabla N°16).

Este resultado se contrasta con lo obtenido por García y Maza (2016) en su trabajo de investigación, quienes concluyeron que el desarrollo del sistema de control de inventarios, implementado en el Restaurant El Paisa 2016, incidió significativamente en la reducción de costos por faltantes y pérdidas relacionadas a existencias, esto lo evidenciaron comparando las cifras obtenidas en el trimestre I y II donde se tuvo una disminución del 98,2%. Tomando en cuenta manuales y procesos que organizaron el almacén. Así mismo Catacora (2007), señala que "el Control Interno de Inventarios debe estar enfocado a Cubrir varios aspectos; sin embargo, el más importante es el de salvaguardar su valor como activo". (p.281). En este sentido, algunos controles que se pueden aplicar son que deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones emanadas por funcionarios autorizados que garantice su resguardo, además deben entregarse en base a documentos pre-numerados.

En cuanto al control de stock de inventarios, se diagnosticó que los costos de compras urgentes realizadas por falta de stock fueron de S/. 5,424.92 (Tabla 21), ocasionado por no contar con el kárdex actualizado en un 44% (Tabla 19), por lo que se diseñó e implementó un Manual de

Procedimientos en el Control de Stock, Flujograma de Procesos de Control de Stock de Inventario, Formatos de hojas de Consumo diario para producción, hojas de consumo semanal, reduciendo a S/. 81.25 (Tabla 26) las compras urgentes por falta de stock.

Los resultados obtenidos se contrastan con la conclusión de Espejo y Ramírez en su tesis "Implementación De Un Sistema De Control De Inventarios Y Su Incidencia En La Situación Económica De La Empresa Estación De Servicios Chimú SRL, Trujillo, 2016" en la cual, la empresa en estudio no lleva un control del stock de sus inventarios por productos, y más teniendo en cuenta que el combustible tiene mermas en cargas y descargadas para el proceso de transferencia, generando provisiones de gastos inexactas, así como la pérdida de ingresos por desabastecimiento, e incremento de costo por tener abastecimientos de urgencia.

También con lo indicado por Guerrero (2012), señala que el control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

Referente al control de almacenamiento y ordenamiento, se diagnosticó que el costo por insumos deteriorados fue de S/ 10,099.82 y de insumos vencidos fue de S/ 2,409.10, generado por solo contar con el 12.40% (Tabla N°30) de productos clasificados y codificados, para reducir estos costos se diseñó e implementó un cuadro con temperaturas de refrigeración (Figura N°27), Manual de procedimientos para el Almacenamiento de Insumos, Flujograma de procesos de almacén, clasificación y codificación de los insumos, logrando reducir el costo por insumos deteriorados a S/ 401.50 y de insumos vencidos a S/ 23.78 aumentando el 100% de productos clasificados y codificados.

Los resultados obtenidos se contrastan con García y Maza (2016) en su trabajo de investigación, Desarrollo del Sistema de Control de Inventarios, Implementado en el Restaurant El Paisa 2016, concluyó que sí disminuyó las pérdidas de inventarios del Restaurant El Paisa, la pérdida por desmedros del 01 de enero al 31 de marzo del 2016, fue de S/. 3,165.30, y que para el periodo de 01 de abril al 30 de junio el monto disminuyó a S/. 33.78; quiere decir que hubo una disminución significativa de S/. 3,131.52.

También con lo indicado y lo propuesto por Catacora (1997), utiliza la técnica de almacenamiento y consiguió tener almacenes organizados, permitiendo fácil ubicación de los productos, contribuyendo a mejorar la coordinación de las compras y el manejo del inventario. Manejar un sistema de inventarios constituye un buen pilar sobre la cantidad de existencias, su valuación y la eficiente utilización del capital invertido.

Finalmente podemos afirmar que la implementación de un control de inventarios reduce los costos de los insumos de la pollería Brasas Peruanas SAC

CONCLUSIONES

- ✓ Por medio de la implementación de un control de inventarios, se logró la reducción de los costos de insumos comparando los períodos Julio a Setiembre y octubre a diciembre del 2017 en S/. 23,319.79, llegando a la determinar una significativa reducción no menor del 95%.
Los costos de los insumos faltantes se redujeron de S/. 6,559.71 a S/. 667.23, los sobrecostos de insumos comprados de manera urgente se redujeron de S/. 5,424.92 a S/. 81.25, y los costos de insumos deteriorados de S/. 10,099.82 a S/. 401.50.
- ✓ Al establecer el control de recepción y despacho de insumos en la pollería Brasas Peruanas SAC, se implementó un manual de procedimientos, flujograma y formatos para un mejor control, y se concluye que se redujeron el costo de los insumos faltantes de S/ 6,559.71 a S/. 667.23 que eran ocasionados por la falta de registros de estos, a la falta de procedimientos, falta de inventario periódico, y el desorden en el almacenamiento de los insumos. Estas deficiencias conllevaron a generar faltantes, los cuales aumentan el costo.
- ✓ Al elaborar control de stock de inventarios en la pollería Brasas Peruanas SAC, se elaboró una hoja de consumo, flujograma de procesos de control y un manual de procedimientos para el fortalecimiento del control, por lo cual se concluye que se logró reducir el sobrecosto de los insumos comprados de manera urgente de S/. 5,424.92 a S/. 81.25, originado a que en algunos casos la recepción de insumos era parcial, reportes de saldos de insumos eran inexactos, el desorden y una mala ubicación de los insumos contribuyeron a la compra de insumos de una manera urgente y a un costo más elevado.
- ✓ Al elaborar el control de stock de almacenamiento y ordenamiento en la pollería Brasas Peruanas SAC, se implementó una tabla de temperatura y conservación para los insumos, un manual de procedimientos operativo, flujograma de procesos, clasificación de acuerdo al método ABC, distribución de espacios, y codificación de los productos, concluyéndose que se logró reducir el costo de los insumos deteriorados de S/. 10,099.82 a S/. 401.50 y de los insumos vencidos de S/. 2,409.10 a S/. 23.78 ocasionado por el exceso de compras realizadas anteriormente, por tener saldos de insumos inexactos, la falta de un buen almacenamiento y conservación respectiva, simplemente estos insumos pasaban a deteriorarse; asimismo, el desorden de los diversos y la mala asignación de espacio para cada grupo de insumos, era inubicable encontrar un insumo específico en su momento, llegando al punto que los insumos vencían

RECOMENDACIONES

- ✓ Para que el proceso de implementación sea un éxito consecutivo y permanente, se recomienda la activa participación por parte de la gerencia y del personal implicado en el proceso de mejoramiento.
- ✓ Es recomendable también, brindar capacitaciones periódicas todo el personal, para que aumente su conocimiento y aporten con ideas para lograr un mayor desempeño dentro de las actividades.
- ✓ Se recomienda efectuar un sistema de revisión periódica y continua de los insumos puesto que algunos de estos requieren de mayor control y son indispensables para el funcionamiento de las actividades comerciales de la empresa.
- ✓ Que la empresa adquiera un sistema computarizado de inventarios, que permita un tener un kárdex sistematizado, con el fin de obtener información oportuna, a tiempo real de los saldos y stocks disponibles.

REFERENCIAS

- Aguirre, J (1997). Control Interno: Áreas Específicas de Implacion y Control. Didáctica Multimedia, S.A. Tomo III. Madrid. España.
- Baily, P.J.H., 1991, Administración de Compras y Abastecimientos, Compañía Editorial Continental, México.
- Baca, C., & Morán, J. (2009). Diagnóstico Situacional y Propuestas de Mejora para el Área de Almacén y Compras de una empresa de servicios. Guayaquil, Ecuador.
- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro (5a. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Cárdenas, M, Flores, Y Parra G, (2011). "Control Interno Asociado a la gestión Administrativa Contable de los Inventarios de Materiales y Suministros para la Optimización de las Operaciones en la Empresa Construcciones y Servicio C.A" (tesis pregrado). Universidad de Carabobo, Colombia.
- Castro, G (2017) "Control Interno del área logística y su efecto en la rentabilidad de la empresa corporación PJ S.A." (tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Catácora, F. (2007). Contabilidad como base para toma de decisiones. Caracas, Venezuela: McGraw Hill.
- Charco (2013), Aplicación de la NIC2 en los Inventarios
- Chiavenato, I., 1993, Iniciación a la Administración de Materiales, Mc Graw Hill, México.
- Cepeda, G.(2003). Auditoría y Control Interno. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia.
- Everett, A. (1991). Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento. (4ª. Ed.). México D.F., México: Prentice-Hall. ISBN: 9789688802212
- Frazelle H. Edward – Sojo Q. Ricardo, "Logística de almacenamiento y Manejo de materiales de Clase Mundial", Año 2006.
- García y Maza (2016). "Desarrollo de un sistema de control de inventarios y su incidencia en la reducción de pérdidas relacionadas a existencias, en el restaurant EL PAISA 2016" (tesis pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú.
- Gómez (2001). Auditoría y Control Interno.
- Guajardo, C. (1996), Contabilidad Financiera, Segunda Edición, Editorial Mc GrqWHill, pag 419.
- Guerrero (2012). Inventarios: manejo y control. Colombia: Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Hornrgren C., Harrison W. (2003). Contabilidad, México. Ediciones Pearson Educación. Quinta edición.
- Heizer, J. & Render, B. (2001). Dirección de la producción: Decisiones tácticas (6a. Ed). Madrid, España: Prentice-Hall.
- Heizer, Render (2002) Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas. 8.ª edición, Madrid, España: Pearson Educacion S. A.

- Hernández y Torres (2007), "Propuesta de mejora en el sistema de control interno del inventario de la empresa CENPROFOT C.A; para lograr eficiencia en el control de existencias de materiales y productos fotográficos" (tesis pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Misari (2012), "El Control Interno de Inventarios y la Gestión de las Empresas de Fabricación de Calzado en el Distrito de Santa Anita" (tesis pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú
- Montano Renny - Diseño de un sistema de control del inventario para la empresa Inversiones Miwill, C.A., Maturín Estado Monagas.
- Orellana (2015), "Administración De Inventario En Las Distribuidoras De Productos De Consumo Masivo En El Municipio De Asunción Mita Jutiapa" (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Espinoza (2011), La Administración Eficiente de los Inventarios, 1ra Edición, Editorial: LA ENSENADA, Madrid.
- Pérez (2007). Diseño de un Sistema de Control Interno en el Área de Inventarios.
- Vera (2015). Evaluación del control interno de almacén y su incidencia en la rotación de inventarios de la empresa AJEPER del Oriente SA, en la ciudad de Tarapoto, Periodo 2013. Lima-Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Yanina, Q. H. (2014), "Aplicación de un Sistema de Control Interno para mejorar la Eficiencia de Logística en la empresa Constructora RIAL CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SAC 2014" (tesis pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

ANEXOS

ANEXO Nº01: AUTORIZACION DE IMPLEMENTACION DE PROYECTO TESIS

21/4/2017

Roundcube Webmail :: RE: Fwd: Re: PI- IMPL CONTROL DE INVENTARIOS

Asunto RE: Fwd: Re: **PI- IMPL CONTROL DE INVENTARIOS**
De CEO Víctor Zanini <vzanini@zaninigroup.pe>
Destinatario Regner Delgado <rdelgado@zaninigroup.pe>
Cc Hernan Horna <hhorna@zaninigroup.pe>, Segundo Alfaro Control Chicken
<controlador@zaninigroup.pe>
Fecha 20.04.2017 12:45



Ok RD, apoyar y respaldar a Segundo con lo solicitado.

CEO Víctor Zanini
ZANCORP

De: Regner Delgado

Enviado el: 20/04/2017 11:27 a.m.

Para: Victor Zanini ruiz

CC: Hernan Horna; Segundo Alfaro Control Chicken

Asunto: Re: Fwd: Re: **PI- IMPL CONTROL DE INVENTARIOS**

Estimado Victor:

PF tu OK para este proyecto interno.

----- Original Message -----

Subject: Re: **PI- IMPL CONTROL DE INVENTARIOS**

Date: 2017-04-19 10:54

From: "Segundo Alfaro Control Chicken" <controlador@zaninigroup.pe>

To: Reyner Delgado <rdelgado@zaninigroup.pe>, CEO Víctor Zanini <vzanini@zaninigroup.pe>, Hernan Horna <hhorna@zaninigroup.pe> ,

El 2017-04-03 16:39, Segundo Alfaro Control Chicken escribió:

Estimado Regner.

Solicito apoyo, según lo conversado con Victor Z. sobre la implementación de un control de inventarios, el cual nos permita poder reducir costos de los insumos, en nuestra empresa, así mismo, coordinar con el área de recursos humanos la programación de una capacitación con el personal administrativo con los nuevos cambios. Seguro de contar con tu apoyo, quedo a la espera de lo solicitado.

Slds.

SA



ANEXO Nº02: GUIA DE OBSERVACIONES

GUIA DE OBSERVACIONES

La presente encuesta tiene por finalidad la obtención de información a la realidad de la empresa, en cuanto a la implementación de un control para reducir los costos de insumos.

Lugar: LAS QUINTANAS - AV. MANUEL VERA E. 536 - TRUJILLO

Fecha: 24-ABRIL-2017 Hora Inicio: 9:30 AM Hora Final: 9:48 AM.

Área: ALMACÉN

Entrevistado: ELNER FLORES RUIZ - SEGURIDAD - AYUDANTE DE ALMACÉN.

Responsable del Área: JUAN R. BECERRA SERRANO - ADMINISTRADOR

PREGUNTAS	Si	No
DIMENSIÓN 1:		
1. ¿Considera usted que el inventario físico de insumos es realizado adecuadamente?		X
2. ¿Cree usted que el inventario físico de insumos realizado, tiene un buen mecanismo de funcionamiento?	X	
3. ¿Existen hojas o formatos para la realización del inventario de físico de insumos?		X
4. ¿El personal que está a cargo de almacén tiene los conocimientos necesarios de recepción, almacenamiento y control de inventario de insumos?		X
5. ¿La realización del inventario físico de insumos se realiza dentro del almacén?		X
6. ¿El área del almacén, cuenta con un espacio suficiente y acorde para el almacenamiento de los insumos?		X
7. ¿Existe un registro de los insumos de mayor y/o menor rotación.	X	
8. ¿Conoce los insumos que bajan su valor por pérdidas, deterioros, mermas, obsolescencia o por vencimiento?	X	
9. ¿Se realizan registros de salidas y/o devoluciones de insumos entre los locales de la misma empresa?		X
10. ¿Conoce usted el grado de rentabilidad que genera su empresa?		X
11. ¿Cuenta con autorización la salida de insumos del almacén?	X	
12. ¿Existe control sobre la calidad de los insumos al ser recepcionados	X	

ANEXO N°03: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

La presente entrevista por finalidad a obtención de información a la realidad de la empresa, en cuanto a la implementación de un control para reducir los costos de insumos.

Lugar: AV. MANUEL VERA E. N° 836 - URB. LAS QUINTANAS - TRUJILLO.
Fecha: 24-04-2017 **Hora Inicio:** 5:00 PM **Hora Final:**
Área: PRODUCCIÓN
Entrevistado: ISIDORO ROJAS CRUZ - HORNERO
Responsable del Área: HUGO MOCINA MONTAÑÓN - JEFE PRODUCCIÓN

1. ¿Cree usted que los procedimientos que se toman para realizar el inventario de insumos son los más adecuados? **NO**
2. ¿Considera usted que la implementación de un control de inventario muestra los resultados acordes con el inventario físico? **SI**
3. ¿Piensa usted que el personal encargado de almacén está apto para la realización de inventarios físicos de insumos? **NO**
4. ¿Estima usted que la entrada de insumos al almacén antes de que se inicie el inventario afecta al mismo? **NO**
5. ¿Se siente usted acorde con el sistema de inventario que se está empleando? **NO**
6. ¿Cree usted que los insumos son almacenados adecuadamente? **NO**
7. ¿Conoce usted el tipo de método que se utiliza para el control de sus inventarios de insumos? **NO**
8. ¿Cuenta usted con un Manual de Procedimientos que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios? **NO**
9. ¿Con que frecuencia se realiza los inventarios de insumos? **2 VECES X SEMANA**
10. ¿Conoce usted el movimiento de los insumos mediante registros y/o reportes que faciliten su rápido análisis? **NO**
11. ¿Considera necesario ejercer una adecuada supervisión para el buen funcionamiento en la toma de inventarios? **SI**
12. ¿Cree usted que los objetivos planteados ayudarían a mejorar la rentabilidad de la empresa? **SI**
13. Explique qué experiencia ha tenido en el transcurso de los años de fundada la empresa, acerca de los inventarios. **SIEMPRE HAN TRATADO DE CONTROLARLO, PERO HASTA AHORA NO SE PUDO.**
14. Indique que valores debería tener un encargado de almacén. **RESPONSABLE Y HONRADO.**
15. Mencione que representa para usted una mayor amenaza para su negocio cuando se analiza el costo de un inventario de insumos. **BAJA LAS GANANCIAS.**

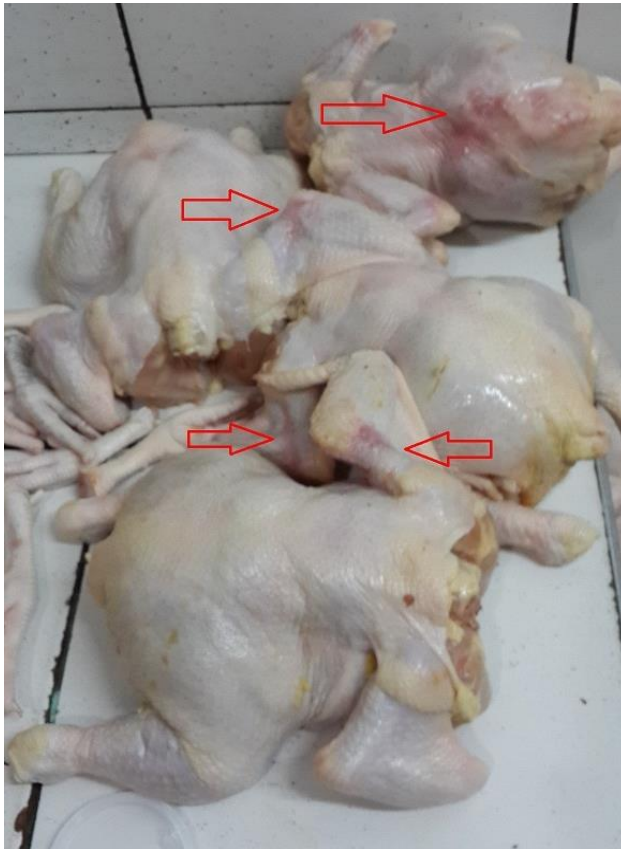
ANEXO N°04: Lista de personal entrevistado

N°	Personal
1	Gerente de tienda
2	Gerente de logística
3	Gerente de contabilidad
4	Gerente de sistemas
5	Asistente contable
6	Asistente de logística
7	Jefe de almacén central
8	Ayudante de Almacén
9	Jefe de producción
10	Jefe de cocina (Cheff)
11	Ayudante de Cocina
12	Jefe de Control interno
Total	12 trabajadores

ANEXO N°05: Cuaderno de Vigilancia



ANEXO N°07: Insumos recepcionados y almacenados antes de implementación:



ANEXO N°08: Insumos recepcionados y almacenados después de implementación:




ANEXO N°09: CAPACITACION AL PERSONAL



ANEXO N°10: FORMATOS DE CUADERNOS PARA CUADRE DE INSUMOS

CUADRE DE POLLO							
ENCARGADO:			FECHA:				
		PROVEEDOR	TIPO Y N° DOC.	CANT			
INGRESOS:		- CHIMÚ AGROP.		SALDO INICIAL			
				TOTAL INGRESOS			
VENTAS	SALON	LLEVAR	DELIVERY	CORT	TOTAL PORCION	TOTAL POLLO	
1/4 POLLO							
1/2 POLLO							
01 POLLO							
YAPI-KING							
ALMUERO 1							
TOTAL VENTAS							
TRANSFERENCIAS		BROASTER					
LARCO		PARRILLA					
RICARDOS		MIXTAS					
		ALM P/PERS _____					
		CEN P/PERS _____					
TOTAL		TRANSFERENCIAS					
		TOTAL SALIDAS					
		SALDO FINAL					
		COCIDO	SEMI	CRUDO	TOTAL		
		TOT SALID + INV. FIN.					
OBSERVACIONES:							

CUADRE DE BROASTER								
ENCARGADO:			FECHA:					
		INGRESOS:		CANT				
		SALDO ANTERIOR :						
		OTROS :						
		TOTAL INGRESO						
VENTAS	SALON	LLEVAR	DELIVERY	CORT	TOTAL PORCION	TOTAL POLLO		
1/4 POLLO								
1/2 POLLO								
01 POLLO								
YAPI-KING								
ALMUERO 1								
TOTAL VENTAS								
MIXTAS								
ALMUE _____								
CENAS _____								
TOTAL SALIDAS								
		SALDO FINAL						
		COCIDO	SEMI	CRUDO	TOTAL			
		TOT SALID + INV. FIN.						
CONTROL DE INGRESO/SALIDA Y SALDO DE PAPA								
PROVEEDOR	TIPO Y N° DOC	CANT		TRANSF.				
				LARCO				
				RICARDOS				
				TOTAL				
TOTAL INGRESOS								
SALDO INIC.:			COSUMO:			SALDO FIN:		

 BRASAS PERUANAS S.A.C. RUC :20514189995 CONTROL - POLLO Y PAPA													
CUADRE DIARIO DE POLLO Y PAPA						FECHA:			INGRESO DE PAPA				
PORCION	0.750	PORCION	0.450	PORCION	0.35	PORCION	0.350	PORCION	0.350	PROVEEDOR	N° DOCUM	CANT	TOTAL Kg.
POLLO BRASA		1/2 BRASA		1/4 BRASA		TIRA DE CERDO		CHURRASCO					
YAPIKING BRA		MITIKING BRAS		CUARTAZO BRASA		TIRA DE RES		LOMO					
SUPERKING BRA		1/2 BROASTER		1/4 BROASTER		COSTILLA BBQ		BIFE					
1 BROASTER		MITIKING BRO		CUARTAZO BRO		PORC. CHORIZO		PECHUGA KING					
SUPERKING BRO				SALCH. SIM/ESPC.		ANTICUCH CORAZ		CHULETA					
YAPIKING BRO		1/2 PARRILLA CHK		CHICHARRON POR		ANTICUCH LOMO		MOLLEJITAS		INGRESO PAPA			-
PARRILLA CHK		COMBO PARRILLE		ALMUERZO 1		BROCH POLLO P.		PIQUEO KING		SALIDAS POR PRESTAMO			
PARRILLA GOLD				ALMUERZO 2		BROCH CERDO P.				PROVEEDOR	N° DOCUM	N° B.	TOTAL Kg.
PAPIKING						BROCH RES P.							
						BROCH MIX							
						KING PARRILLERO		Cena Administ					
								Cena Personal					
TOT.PROD.	0		0		0		0.000		0.0				SALIDA DE PAPA
TOT. PESO													SALIDA CONSUMO
TOTAL VTA				SALD. INIC.	KG	ING.BOLSAS		T.INGRESO	KG	N° TIKET	KG.		
CONSUMO		SALDO S/SIST.		SALDO FINAL	KG	PRESTAMOS		DIFERENCIA	KG				
													SALIDA
													0.000 CONSUMO

CUADERNO DE PARRILLA - CHICKEN KING

RESPONSABLE : _____ FECHA : _____

PRODUCTOS	U.M.	DISPONIBLE			VENTA			SALIDAS - DESCARGO DE RECETA							SALDO FINAL		
		S. ANT.	ING.	TOTAL	PRODUCTO	PORC	UND	1/2 P. CHK	PARR - CHK	P. - GOLD	PIQUEO	COMBO	BROCHETA MIX	ENSALAD ESPECIAL		TOTAL	
CORAZON	UND.				PORC. ANTICUCHO (2 UND)												
					ENTRADA (1 UND)												
					CHICHARRON (10 UND)												
					CHICH. ENTRADA (5 UND)												
FILETE	UND.				PORC. BROCHETA (2 UND)												
					BROCH. ENTR POLLO (1 UND)												
					NAGGET												
					PECHUGA LIGHT												
					PECHUGA KING												
CHORRIZO	UND.				UNIDAD												
					OFERTA - LLEVAR												
					PORCION (3 UND)												
CHULETA	UND.				CHULETA (2 UND)												
					BROCHETA (1 UND)												
CHURRASCO	UND.				CHURRASCO (1 UND)												
BIFE ANGOSTO	UND.				BIFE ANGOSTO (1 UND)												
OJO BIFE	UND.				OJO DE BIFE x 350 grm												
KING PARRILL.	UND.				KING PARRILLERO												
LOMO	UND.				PORCION (400 GR)												
					BROCHETA (1 UND x 200 grm)												
					ATICUCHOS (1 UND x 200 grm)												
MOLLEJITAS	PORC				ENTRADA GRIL (6 UND)												
					PORC. PARRILLA (11 UND)												
					PORC. BROASTER (11 UND)												
TIRA DE CERDO	UND.				TIRA DE CERDO (600 GR)												
TIRA DE RES	UND.				TIRA DE RES (600 GR)												
HOT DOG	UND.				SALCHIPAPAS (3 UND PORC)												
COSTILLA BBQ	UND.				COSTILLA BBQ												
SOLOMILLO	UND.				SOLOMILLO x 300 grm												
CUADRIL	UND.				CUADRIL x 350 grm												
MORCILLA	UND.				MORCILLA (2und. Porc.)												
HAMBURGUESA	UND.				HAMBURGUESA x 150 grm												

OBSERVACIONES: _____



REPORTE DE BAR - 1

CHIKEN KING

FECHA: _____

RESPONSABLE: _____

PRODUCTO	U.M.	S.INI.	ING.	TOTAL	VENTAS	SALDO
MEDIANA	UND					
500 ML	UND					
LITRO 1/2	UND					
AGUA MINERAL	UND					
INCA K. - DIET	UND					
COCA C. - ZERO	UND					
T.CHOCOLATE	PORC					
TRES LECHE	PORC					
TORTA HELADA	PORC					
SELVA NEGRA	PORC					
PECADO LUCUM	PORC					
TIRAMISU	PORC					
SHEESECAKE DE FRESA	PORC					
INFUSIONES	UND					
CAFÉ	UND					
AZUCAR SUELTA	KG					
AZUCAR SOBRE	UND					
WAFER	UND					
H.SIMPLE	BOL					
H.DOBLE	BOL					
H.TRIPLE	BOL					
TUTIFRUTI	BOL					
MILKSHAKE	BOL					
PEZZIDURI	UND					
CHICHA ESENCIA	BOT					
CHICHA - JARRA x 1 LT	LT					
CHICHA - VASO (10 onz)	UND					
CHICHA - PERSONAL (7onz)	UND					

OBSERVACIONES : _____

PALOTEO DE VENTAS - BAR 2



RESPONSABLE :

FECHA :

PRODUCTO	CANT	PRODUCTO	CANT
Algarrobina		Cusqueña Negra	
Anis del Mono - SHOT		Cusqueña Rubia	
Baileys - SHOT		Ocucaje Fond de Cave	
Chilcano de Pisco		PISCO VIEJOS DE VIEJOS - SHOT	
Copa de Vino Fond de Cave		Tabernero Gran Tinto 750	
Cuba Libre		Tacama Blanco - BOT	
Daiquiri de Durazno		Tacama Gran Tinto - BOT	
Ensalada de Fruta de conserva		Tacama Rose	
Jugo de Durazno		Tacama Selección Especial - BOT	
Jugo de Piña		Tacama Rosé Semiseco 750	
Jugo Naranja		Tacama Tinto Semiseco 750	
Jugo Surtido		Vodka Absolut - SHOT	
Limonada Africana Jarra		Vodka con Naranja	
Limonada Cherry Jarra		Whisky Etiqueta Negra - SHOT	
Limonada Frozen Jarra		Whisky Etiqueta Roja - SHOT	
Limonada Frozen Vaso		TEQUILA SHOT - BLANCO	
Limonada Jarra		CASILLERO DEL DIABLO 750	
Limonada Vaso			
Margarita		2X1 Algarrobina	
Milshake		2x1 Pisco sour	
Peru Libre		2x1 Chilcano Pisco	
Piña Colada		2x1 Chilcano Marinera	
Pisco Sour			
Preparado de Sangria		VASO JUGO DE NARANJA	
Sangria + Fond de Cave		VASO JUGO DE PAPAYA	
Sangria King 1/2 Jarra		VASO JUGO ESPECIAL	
Sangria King Jarra		ENSALADA- FRUTA NATURAL	

CUADRE DE PRODUCTOS 1

PRODUCTO	UMI	S. INIC.	INGR	TOTAL	SALIDA	S. FINAL
AGUA MIN. 500 ML	UND					
1/2 LITRO	UND					
1 LITRO 1/2	UND					
MEDIANA	UND					
COCA / INCA - ZERO	UND					
CHICHA MORADA	LTS					
CHICHA MORADA	VAS					

OBSERVACIONES:

CUADRE DE PRODUCTOS 2 - BAR 2



RESPONSABLE :

FECHA :

PRODUCTO	UMI	S. INIC.	INGR	TOTAL	SALIDA	S. FINAL
VIEJO DE VIEJOS - PURO	BOT					
VIEJO DE VIEJOS - ACHO	BOT					
PISCO x ONZAS	BOT					
ONZ	ONZ					
APPLETON BLANCO	ONZ					
APPLETON RUBIO	ONZ					
CARTAVIO SOLERA	ONZ					
CARTAVIO BLANCO	ONZ					
CARTAVIO RUBIO	ONZ					
BACARDI LIMÓN	ONZ					
MARQUES DE RISCAL	ONZ					
INTIPALKA	BOT					
CLOS DE PIROQUE	BOT					
FOND DE CAVE 375 ml	ONZ					
FOND DE CAVE 750 ml	ONZ					
TACAMA DON MANUEL	BOT					
TACAMA GRAN TINTO	BOT					
TACAMA SELECC ESPEC	BOT					
TACAMA BLANC DE BLAI	BOT					
CONCHA Y TORO	ONZ					
CASILLERO DEL DIABLO	BOT					
TABERNERO GRAN TINTO	BOT					
TACAMA ROSE	BOT					
VINO ABUELO-OCUCALE	BOT					
CREMA DE COCO	ONZ					
KAHLUA	ONZ					
ALGARROBINA	ONZ					
JARABE DE GOMA	ONZ					
JARABE GRANADINA	UND					
JUGO DE PIÑA	ONZ					
JUGO DE DURAZNO	ONZ					
JUGO DE NARANJA	ONZ					
COCKTAIL DE FRUTAS	UND					
DURAZNO EN CONSERVA	UND					
PIÑA EN CONSERVA	UND					
HUEVO	UND					
LECHE CONDENSADA	UND					
LECHE EVAPORADA	ONZ					
MARRASQUINO	ONZ					
AZUCAR BLANCA	KG					
AZUCAR RUBIA	KG					
LIMONES	UND					
HELIO	BLS					
NARANJA	UND					
MANZANA	UND					
MARACUYA	UND					

OBSERVACIONES:



REGISTRO DE CONTROL DE CARBÓN

(U.M. Sacos x 50 Kg.)

TIENDA: _____

MES: _____

RAZÓN SOCIAL :

AÑO:

Nº	FECHA	Nº DOC	PROVEEDOR / TIENDA / AREA	CANT	INGRESO	SALIDA	SALDO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
....							
....							

V° B°

V° B° - CONTROL

NOTA:

- 1.- ESTE FORMATO(CUADERNO) DEBERÁ SER LLENADO POR EL ADMINISTRADOR.
- 2.- DEBEN REGISTRARSE TODO DOCUMENTO COMO FACTURA, BOLETA, NOTA DE PEDIDO, ETC, DE SER EL CASO.
- 3.- EL CARBÓN DEBERÁ ESTAR EN COSTALES DE 50 KG. CADA UNO.
- 4.- ESTARÁ A CUSTODIA DEL ADMINISTRADOR Y SERÁ PRESENTADO A CONTROL INTERNO, CADA VEZ QUE SE LE SOLICITE.
- 5.- EL FORMATO EN CUADERNO SERÁ ALCANZADO POR CONTROL INTERNO A CADA TIENDA DE LA CADENA.
- 6.- QUEDA BAJO RESPONSABILIDAD DEL ADMINISTRADOR EJECUTAR LO ANTES INDICADO.

