



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón, Loja – Ecuador.

**Línea de Investigación:**

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor:**

Castillo Calle Milton Rodrigo

**Tutor/a:**

Tulcán Pastás Ana Lucía

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán Pastás con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón, Loja – Ecuador.

Elaborado por: Milton Rodrigo Castillo Calle, de C.I: 1900528488, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 31 de marzo de 2022

---

**Firma**

## Figura de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE <b>¡Error!</b>	<b>Marcador no</b>
<b>definido.</b>	
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	8
1.3. Análisis de resultados.....	10
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	18
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	18
2.2. Descripción de la propuesta.....	19
<i>Estructura Organizativa del Restaurante El Carbonero Balcón.</i> .....	22
2.3. Validación de la propuesta.....	38
Instrumento para validar .....	39
Resultados de la validación.....	42
.....	42
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....	43
CONCLUSIONES .....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS .....	48

## Índice de Tablas y Figuras

<b>Tabla 1</b> Población y Muestra.....	9
<b>Tabla 2</b> Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	10
<b>Figura 1</b> <i>Bodega de Almacenamiento</i> .....	11
<b>Figura 2</b> <i>Bodega Organizada y Señalizada</i> .....	11
<b>Figura 3</b> <i>Registro Físico o Digital</i> .....	12
<b>Figura 4</b> <i>Manual de Funciones y Responsabilidades</i> .....	12
<b>Figura 5</b> <i>Manejo de Inventarios de Bodega</i> .....	13
<b>Figura 6</b> <i>Procedimientos ante Productos en Mal Estado</i> .....	13
<b>Figura 7</b> <i>Encargado de Control y Manejo de Bodega</i> .....	14
<b>Figura 8</b> <i>Implementación Manual en Gestión de Inventarios</i> .....	14
<b>Figura 9</b> <i>Estructura Organizativa del Restaurante El Carbonero Balcón</i> .....	22
<b>Tabla 3</b> <i>Descripción del Perfil de los Validadores</i> .....	38
<b>Figura 10</b> <i>Criterios de Evaluación</i> .....	39
<b>Tabla 4</b> <i>Escala de Evaluación de Criterios</i> .....	40
<b>Tabla 5</b> <i>Escala de Evaluación de Criterios</i> .....	40
<b>Tabla 6</b> <i>Escala de Evaluación de Criterios</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Preguntas Instrumento de Evaluación</i> .....	41
<b>Figura 12</b> <i>Resultado Validación</i> .....	42
<b>Figura 13</b> <i>Matriz de Articulación</i> .....	43

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Las PYMES conforman un elemento primordial en el sistema socio-económico de un país, generando riqueza y empleo, fundamentos principales en el dinamismo de la economía y gobernabilidad. Es por ello que se prioriza el desarrollo y crecimiento constante en temas estratégicos y operacionales dentro de dichas empresas.

Dentro de las mismas se puede destacar unidades tales como los inventarios y su incidencia dentro de su proceso productivo. Sandoval (2015) menciona:

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. (p. 3)

Así mismo, Sandoval (2015) indica “el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda” (p. 4). Por esta razón es de vital importancia el estudio y aplicación en el seguimiento y control de inventarios dentro del ámbito empresarial, para su correcto funcionamiento y evolución de las mismas.

Dentro de este contexto se puede observar el gran desarrollo que han adquirido las Pymes en los últimos años en el Ecuador. Hechos que llevan a una competitividad agresiva para dominar el mercado. Las grandes empresas quienes se diferencian por su gran nivel de productividad, optimización de los recursos y la correcta aplicación en la administración en los procesos impulsan a las Pymes a adquirir dichas características para poder ser activas en este proceso.

En la ciudad de Loja, ubicada en la región sur del País es reconocida por su alto porcentaje de pequeñas empresas, mismas que conforman gran parte del sustento de la ciudadanía. Es notorio el cambio que ha sufrido la ciudad en los últimos años, convirtiéndola en un mercado con elevada oferta entre los giros de negocio que ofertan servicios o productos similares. Y los

restaurantes no quedan exentos en dicha oferta. Es por ello que los mismos toman nuevas medidas de adaptación en el mercado, tomando en consideración elementos dentro del funcionamiento interno de procesos.

El Carbonero Balcón es un restaurante de carnes a la parrilla, ubicado en una zona con una privilegiada panorámica de la ciudad. Producto del emprendiendo familiar impulsado por cuatro hermanos, mismos que en base a su experiencia en el campo de la hostelería tras una década de labor en el extranjero ha permitido ser partícipes de este proyecto. La trayectoria del restaurante ha sido notablemente creciente, a tal punto que se ha convertido en uno de los giros de negocio con mayor repercusión local. Además de estar ejecutando su segundo proyecto denominado La Chacota Grill, ubicado en otro sector estratégico de la ciudad.

Sin embargo, se puede constatar que los procesos internos en materia de control de inventarios del restaurante El Carbonero Balcón es ineficiente en relación al constante crecimiento que experimenta dicho giro de negocio.

### **Problema de investigación**

Ante la continua evolución que sufre el restaurante El Carbonero Balcón, las estrategias y planificaciones basadas en las experiencias empíricas por parte del gerente-administrador se ha visto deficiente en los procesos de administración y control en el inventario de sus productos.

Dichas deficiencias pueden acarrear problemas prominentes en el correcto funcionamiento empresarial, poniendo en riesgo su trayectoria y proyección empresarial.

Por lo tanto, con lo antes mencionado es pertinente diseñar un Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón.

## **Objetivo general**

Elaborar un manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón. Loja-Ecuador.

## **Objetivos específicos**

- )] Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados a la elaboración de un manual en gestión de inventarios.
- )] Determinar la situación actual en los procesos de gestión de inventarios en el restaurante El Carbonero Balcón.
- )] Diseñar un manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón.
- )] Validar la propuesta del manual en gestión de inventarios a través de expertos.

## **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

Como resultado del presente proyecto se mejorará los procesos internos en gestión de inventarios del restaurante, haciéndolo así un giro de negocio más productivo y eficiente. Hechos que generan un impacto positivo en la sociedad, produciendo más plazas de empleo y dinamizando la economía local.

Entre los beneficiarios directos podemos encontrar a los propietarios del restaurante El Carbonero Balcón, debido a la mejora en la gestión de inventarios en dicho giro. Promoviendo el correcto funcionamiento y su consolidación en el mercado. Al personal que labora en el mismo, organizando y facilitando sus funciones dentro de la empresa.

Entre los indirectos, se destacarían los proveedores anexos al restaurante, mismos a los que impactará positivamente, generando una relación comercial más fructífera y sólida. Así como la ciudadanía en general, ya que podrá hacer uso de los servicios que presta el restaurante.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

#### **Inventarios**

Los inventarios se han convertido en un proceso fundamental para el correcto funcionamiento interno en los giros comerciales, forzando a las PYMES a adquirir y efectuar dichos métodos para satisfacer la demanda y cumplir con los objetivos. En ese sentido, Jiménez y Espinoza (2007) define el inventario como:

El inventario considera las diferentes categorías en que se invierte en la compra de cosas que se pretende vender. Esta definición de inventarios se desvía de la definición tradicional, puesto que excluye el valor agregado de la mano de obra y los gastos generales de fabricación. Por definición, se trata de eliminar las distorsiones por las utilidades perdidas por inventarios generados contablemente. (p. 474)

Es decir, es un método que no solo implica el control de los insumos, bienes o servicios que se aspira vender, sino que abarca el talento humano que se requiere en el proceso.

La importancia de los inventarios en el ámbito empresarial no solo se limita a obtener un control en los procesos antes mencionados, sino que se relacionan con los activos de la empresa. En la tesis de Flores (2018) menciona lo siguiente:

A través de ellos los socios o los administradores pueden conocer la situación de la empresa y determinar las medidas a tomar en diversos aspectos como las adquisiciones, inversión, promociones, políticas, estrategias de venta, etc., es decir que, los inventarios y su manejo permiten obtener la información sobre la cual la empresa podrá decidir su rumbo. (p. 7)



## **Gestión de inventario**

Según Flores (2018) la gestión de inventarios es aquel proceso en el que se llevan a cabo en los almacenes o bodegas de una determinada empresa, mismas que abarcan desde la toma de pedidos a los proveedores hasta la culminación de su despacho (pp. 9–10).

La importancia de la gestión de inventarios en giros comerciales es sumamente significativa en términos de optimización de los recursos, ya que de esta depende en gran parte la generación de ganancias sobre la entidad. En ese sentido, Cruz (2017) expone “un correcto desarrollo y gestión del inventario pasa por analizar el equilibrio que debe existir entre la disponibilidad del producto y la existencia del mismo en el almacén” (p. 17)

## **Sistemas de control de inventario**

Los sistemas de control de inventarios son herramientas que permiten a las empresas organizar y optimizar los procesos dentro del almacén o bodega en virtud de las necesidades que esta requiera. Mindiolaza y Campoverde (2012) señalan:

Los sistemas de control de inventario cuentan con el apoyo de bases de datos de transacciones, costos contables y proyecciones sobre el sistema en general, sobre lo cual se apoyan para dictaminar las políticas que controlen los distintos componentes y artículos que forman parte del inventario. (p. 18)

En otras palabras, dichos sistemas permiten a las empresas conocer los bienes que se encuentran en stock, así como visualizar un registro detallado de sus movimientos. Mismos que permitirán proyectar futuras decisiones dentro del proceso.

## **Antecedentes o estudios previo**

La falta de conocimiento o mala práctica en los procesos de seguimiento y control del inventario puede acarrear grandes problemas empresariales, siendo las PYMES las más propensas a sufrir estas consecuencias. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador nacen como emprendimientos, intentando dar respuestas ante una problemática

socioeconómica; es por ello que se cimientan en prácticas empíricas de quienes las ejecutan, guiándose por sus experiencias, tradición o sentido lógico.

Estos administradores empíricos desarrollan nuevas capacidades en el campo gerencial a medida que la empresa avanza en el tiempo, sin embargo, cuando la organización sufre progresos considerables dichas capacidades adquiridas se tornan una limitante en su cumplimiento dando lugar a nuevas formas de afrontar las adversidades.

Por lo tanto, se toma como estudios previos aquellas tesis afines al tema antes mencionado. tal como el de Palomino (2016) titulado “Diseño de sistema de control interno para inventarios de la empresa El Palacio del Calzado” publicado por la Universidad Estatal de Milagro. Este estudio tiene como objetivo analizar el sistema interno de inventario utilizado por la empresa para comprobar su eficiencia administrativa y su efecto en las utilidades. Para ello aplicó técnicas como la encuesta y entrevista al personal administrativo y empleados. Dando como resultado la información con la cual concluye que existe una falta de control en los mismos, así como la necesidad de diseñar un sistema de control basado en el método ABC de Gestión de inventarios con la finalidad de conseguir distribuir de una forma técnica los recursos de calzado. Además, recomienda crear una cultura organizacional en cada uno de los empleados y personal administrativo.

El aporte obtenido de este estudio aflora en la utilización de las técnicas e instrumentos utilizados para poder determinar la situación en la que se encuentra la empresa en términos de inventarios, así como el esquema de un sistema de control acorde a sus circunstancias.

Por otro lado, se tomó el estudio realizado por Toapanta (2020), denominado “Diseño del control interno de inventarios para la empresa de calzado PONY S.A. Ubicada en el distrito metropolitano de Quito”. Con el objetivo de diseñar un sistema de control de inventarios para la empresa de calzado. La metodología usada en esta tesis tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, con una investigación descriptiva, ya que estudia los hechos que ocurren en tiempo real. De campo, ya que aplicó las técnicas de encuesta y entrevista al personal y jefe de producción de dicha empresa. Por lo que le permitió concluir que la empresa no está aplicando control de inventarios, recomendado la implementación de un sistema de control de inventario, así como políticas, procedimientos, flujogramas, indicadores y normas generales de inventario

El aporte obtenido de esta tesis radica en las recomendaciones que realiza al autor, determinado algunas variables y aspectos a tener en cuenta para estudios futuros.

Además, se utilizó como referencia el estudio de Catucuamba (2019) denominada “Propuesta de un sistema de control de inventarios en la empresa Partescat compañía limitada”, con el objetivo de generar una propuesta de valor en el sistema de control de inventarios de la empresa en mención. Para ello, utilizó un enfoque cuantitativo, empleando la recolección y análisis de los datos para obtener como fin último una interpretación de la realidad estudiada. Así como un enfoque descriptivo, debido a que en primera instancia no se parte de la necesidad de comprobar ninguna hipótesis, por el contrario, se asume una determinada situación, y se realiza en este sentido, una evaluación de la misma. Lo que le permitirá generar una propuesta.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y de acción, ayudándole a conocer la situación y actuar en correspondencia. Lo cual le permitió concluir que a través de las técnicas e instrumentos se demostró que la empresa no posee un sistema adecuado para el control de inventarios, debido a que carece de personal entrenado apropiadamente, no existen procedimientos establecidos y no emplea un software administrativo de apoyo. Por ende, recomienda la implementación de sistemas de gestión de inventarios y resaltar las capacitaciones constantes al personal.

El aporte de esta investigación se sitúa en el proceso investigativo metodológico utilizado, ya que ayuda a contrastar otro tipo de enfoque respecto los estudios antes mencionados.

Así pues, se tomó como última referencia el estudio realizado por Sandoval (2015), denominado “Elaboración de un manual de procesos para el manejo de inventarios de la empresa “Autorepuestos Gabasa” en el Distrito Metropolitano de Quito”, mismo que tiene como objetivo diseñar un manual de procesos para el manejo de inventarios como resultado del diagnóstico efectuado a la empresa Autorepuestos Gabasa. Se utilizó el estudio exploratorio y descriptivo con la finalidad de familiarizarse con la empresa y su manejo de inventarios. Las fuentes de información extraídas de la observación, encuestas y cuestionarios al personal de esta área le permitieron identificar cuáles son las falencias de empresa. Por lo que concluyó que existe un control ineficiente en términos de inventarios, una falta de verificación periódica y la necesidad de implementar un manual de procesos para el manejo de inventarios.

De esta investigación se puede resaltar el gran aporte que genera su sustento teórico expuesto, así como su detallada propuesta en el manual de procesos en el manejo del inventario en la empresa Autorepuestos Gabasa. Contribuciones que sin lugar a duda enriquecen el estudio de esta área.

Los estudios previos realizados a los diferentes autores, han repercutido de manera trascendental en el presente proyecto, aportando información valiosa y de calidad en elementos como lo es la fundamentación teórica, procesos metodológicos y propuesta. Mismos que servirán de sustento para la concreción del Manual de gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón.

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

### **1.2.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo investigativo fue de tipo descriptivo, por que permitió realizar una observación sistemática de la realidad y su problemática. Con lo que se obtuvo información fundamental acerca de la importancia en la gestión de inventarios en el ámbito empresarial, así como los actores que intervienen en el mismo.

Así mismo, el diseño de investigación fue no experimental, puesto que el objeto de estudio no fue sometido a procesos de experimentación, ya que se desarrolló en un contexto natural.

El enfoque que presenta este proyecto es mixto: cuantitativo-cualitativo. Cuantitativo dado que se trabajó con la recolección de datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal del restaurante, para así analizarlos de forma estadística; cualitativo por que se realiza un análisis de la información recopilada de la entrevista al gerente general.

### **1.2.2. Métodos**

En el proceso y desarrollo del presente proyecto se establecieron pautas metodológicas, las cuales sirvieron como columna vertebral del trabajo en mención. Por lo tanto, se aplicaron distintos métodos, tales como:

- ) **El método descriptivo**, que permitió realizar una observación sistemática de la realidad y su problemática. Con este método se obtuvo información fundamental

acerca del funcionamiento de los sistemas internos en gestión de inventarios de la empresa.

- J) **El método analítico**, por que facilitó identificar, clasificar y describir las características de la información recopilada para la contextualización del estado del arte, identificación de variables, análisis de datos y estructuración del esquema de perfil de proyecto.
- J) **El método sintético**, ya que permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores.
- J) **Estadística descriptiva**, permitió al investigador tabular y analizar los datos obtenidos producto de la investigación para un mejor entendimiento de la información recopilada.

### 1.2.3. Población y muestra

El proyecto se realizó en el restaurante El Carbonero Balcón, ubicado en la ciudad de Loja-Ecuador, utilizando el porcentaje total de personal operativo y administrativo. Al aplicar dichos instrumentos a todas las personas que conforman el restaurante, la población y muestra coinciden.

**Tabla 1**

*Población y Muestra*

<b>Población y muestra</b>	
Parrillero	1
Ayudante parrillero	1
Ayudantes de cocina	2
Lavaplatos	1
Meseros	2
Ayudante de mesero	1
Personal de limpieza	1
Gerente general	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

#### 1.2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A la hora de determinar la situación actual en los procesos de gestión de inventarios en el restaurante El Carbonero Balcón, se utilizó como técnicas la entrevista, dirigida al gerente general. Así como una encuesta dirigida al personal que labora en el restaurante en mención.

Por ende, los instrumentos utilizados son la hoja de encuesta en el caso del personal y guía de preguntas para el gerente general.

**Tabla 2**

*Técnicas e Instrumentos Aplicados*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirección</b>
<b>Entrevista</b>	Guía de preguntas	Gerente general
<b>Encuesta</b>	Hoja de encuesta	Personal operativo

#### 1.2.5. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos

De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos de diagnóstico, es pertinente realizar un análisis detallado de estos, para la cual se empleó la técnica de procesamiento de datos de forma electrónica. Siendo los instrumentos Google Forms para las encuestas hacia el personal y grabadora de voz para la entrevista al gerente general.

Esta información analizada será base fundamental en el planteamiento de la propuesta para el restaurante El Carbonero Balcón.

### 1.3. Análisis de resultados

#### 1.3.1. Análisis de resultados encuesta

De la encuesta aplicada al personal que labora en el restaurante “El Carbonero Balcón” se pudo obtener los siguientes datos:

**Figura 1**

*Bodega de Almacenamiento*

1. ¿El restaurante cuenta con una bodega de almacenamiento?

9 respuestas



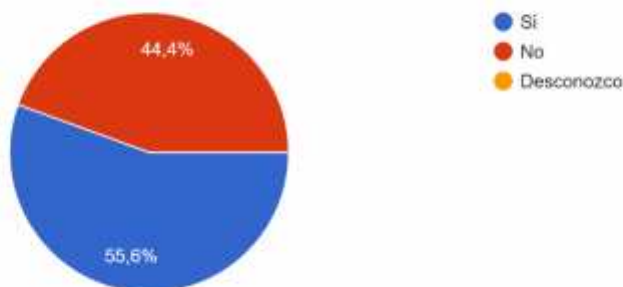
**Nota:** En su totalidad los encuestados respondieron que conocen que, si se cuenta con una bodega para almacenar los diferentes productos que se utilizan en el restaurante, es algo favorable, debido a que se cuenta con un espacio físico que permite organizar de mejor forma el desempeño laboral.

**Figura 2**

*Bodega Organizada y Señalizada*

2. ¿La bodega de almacenamiento se encuentra organizada y señalizada?

9 respuestas



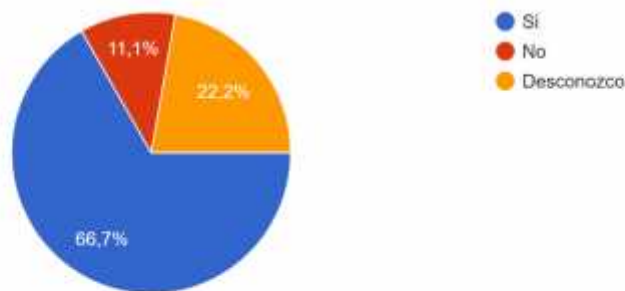
**Nota:** En este segundo apartado se puede evidenciar que la mayoría de encuestados afirma que la bodega se encuentra organizada y señalizada, sin embargo, el porcentaje de personas que manifiestan que no se encuentra señalizada y organizada la bodega, es un número alto, por lo tanto, se puede inferir que posiblemente la señalética expuesta no se percibe a simple vista,

por ende, sería recomendable realizar la revisión y actualizar la señalética en caso de ser necesario.

**Figura 3**

*Registro Físico o Digital*

3. ¿Los productos se encuentran registrados en algún documento físico o digital?  
9 respuestas

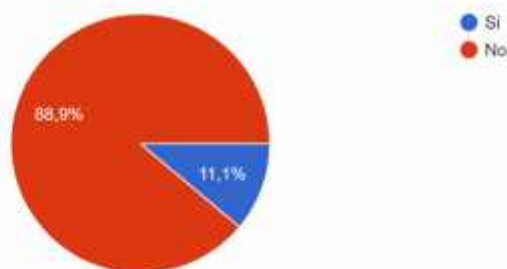


**Nota:** Según los resultados obtenidos del personal que labora en el restaurante se puede evidenciar que una gran parte de los encuestados afirma que se cuenta con un registro en físico o digital de los productos; Así mismo, un porcentaje considerable de los encuestados ha manifestado que desconoce si existe algún registro y una minoría ha indicado que no existe registro. En consecuencia, se estima pertinente que el registro sea de conocimiento general de las personas que laboran en el restaurante.

**Figura 4**

*Manual de Funciones y Responsabilidades*

4. ¿Ha recibido algún documento escrito o manual en el que especifique las funciones y responsabilidades en el manejo de inventario de bodega de almacenamiento?  
9 respuestas

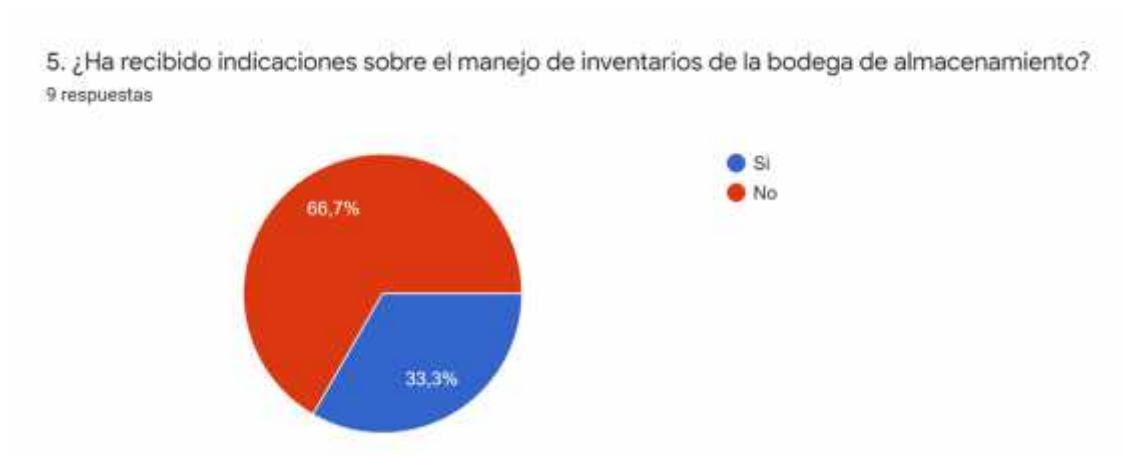




**Nota:** La gran mayoría de los encuestados respondieron negativamente ante la cuestión planteada, siendo los datos arrojados contundentes ante el no haber recibido algún documento o manual en el cual le especifiquen las funciones y responsabilidades respecto a la gestión de inventarios dentro del restaurante.

**Figura 5**

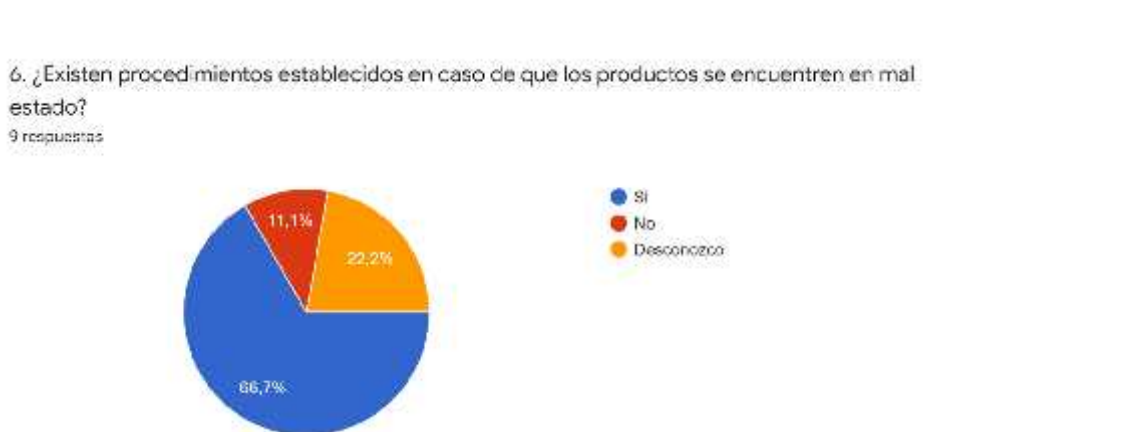
*Manejo de Inventarios de Bodega*



**Nota:** En la presente interrogante se puede determinar que la gran mayoría de encuestados manifiestan no haber recibido algún tipo de indicación en términos de manejo de inventarios en bodega de almacenamiento. Mientras que un porcentaje menor indica que si ha obtenido dicha información. Por ende, se puede atribuir a una falencia en el manejo actual de la gestión de los inventarios en el restaurante, siendo necesario implementar y socializar los procedimientos adecuados para el manejo de los mismos.

**Figura 6**

*Procedimientos ante Productos en Mal Estado*

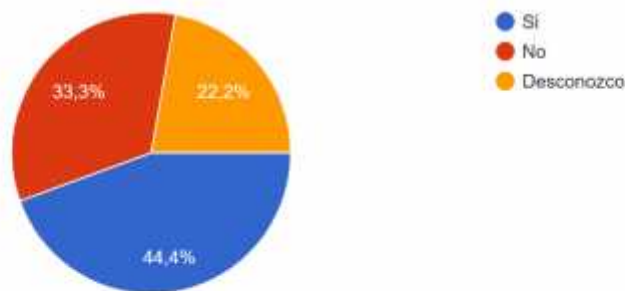


**Nota:** De la misma manera en esta interrogante, se puede establecer que los encuestados en su mayoría expresa que se cuenta en el restaurante con un proceso para los productos que se encuentran en mal estado, siendo un porcentaje considerable el que desconoce de este procedimiento y un mínimo de los encuestados manifiesta que no se realiza ningún procedimiento en caso de que los productos se encuentren en mal estado. En consecuencia, el no conocer el procedimiento específico pueden ocasionar costos adicionales para el restaurante, por ello es necesario contar con proceso específico para aplicar en caso de presentar una situación de esta índole.

### Figura 7

#### *Encargado de Control y Manejo de Bodega*

7. ¿Existe alguna persona encargada del control y manejo de la bodega de almacenamiento?  
9 respuestas



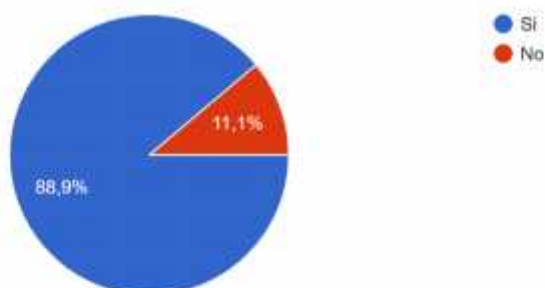
**Nota:** En el presente apartado se indica que según el porcentaje mayor de los encuestados se afirma que existe una persona encargada del manejo y control de la bodega de almacenamiento, sin embargo, es importante destacar que existe un porcentaje considerable que manifiesta que no hay alguna persona designada para el manejo de la bodega, finalmente, otra parte de los encuestados desconocen sobre esta designación, por consiguiente, es necesario considerar este apartado para establecer los roles y funciones claras en cuanto al responsable directo, del manejo y uso de inventarios, debido a que este proceso es fundamental en la correcta gestión del restaurante.

### Figura 8

#### *Implementación Manual en Gestión de Inventarios*

8. ¿Cree usted que el restaurante requiere implementar un manual detallado en gestión de inventarios?

9 respuestas



**Nota:** Según el porcentaje más alto de los encuestados, se puede precisar que afirman la necesidad del restaurante de implementar un manual detallado en gestión de inventarios, mientras que un porcentaje mínimo estima que no es necesario, No obstante según el análisis de esta encuesta sería importante considerar la posibilidad de implementar un manual, ya que esto facilitaría la labor de quienes forman parte del restaurante y de esa manera evitar gastos innecesarios con respecto al manejo incorrecto de los productos perecibles como los no perecibles.

### 1.3.2. Análisis de resultados entrevista

#### 1. ¿Tiene conocimiento de lo que es inventario?

Si, conozco que el inventario es el registro de los bienes y productos que hacen parte de una empresa o negocio. Sin embargo, no tengo conocimiento técnico.

#### 2. ¿Conoce la importancia de la gestión de inventarios?

No conozco de forma profunda lo que es la gestión de inventarios, pero puedo asumir que es bastante importante para un negocio, ya que permite llevar controlado todos los productos.

#### 3. ¿Tiene algún sistema de control de inventarios actualmente?

En realidad, con sistema como tal no se cuenta en el restaurante, se lleva un control empírico de forma física de los productos que ingresan a la bodega. Esto normalmente lo realizamos con hojas o plantillas que realizamos nosotros mismo.

**4. El modelo de control que usted aplica ¿le brinda la seguridad de la conservación en óptimas condiciones de sus productos?**

No, al no contar con sistema de control de inventarios, es difícil evitar que los productos no se dañen, sobre todo en los alimentos perecibles ya que la adquisición de estos productos se realiza según la temporada y demanda, pero en ocasiones la venta es baja y eso implica que se tenga demasiado y puedan dañarse.

**5. ¿Consideraría implementar un nuevo modelo de gestión de inventarios?**

Sí, conforme ha ido creciendo el negocio se ve necesaria la implementación de una forma de controlar de mejor manera los productos que ingresan a la bodega.

**6. ¿Actualmente usted conoce el mínimo y máximo de existencias en bodega?**

No, solo se lleva el control con el conteo de facturas emitidas por los proveedores.

**7. ¿La bodega cuenta con personal a cargo del manejo de los productos?**

Si, esta labor está a cargo del jefe de cocina que es uno de los propietarios.

**8. ¿El restaurante cuenta con un manual de normas y procedimientos para el control de inventarios?**

No, simplemente se ha ido dando directrices directamente a los trabajadores sobre cómo y dónde colocar los productos.

**9. ¿Se lleva un control exacto del abastecimiento de bodega?**

El control que se lleva es básico y empírico, por tanto, hay productos que ni siquiera se toman en cuenta, sobre todo cuando son de menor costo.

## **10. ¿Cómo procede en caso de que los productos se dañen en bodega de almacenamiento?**

Normalmente se suelen hacer revisiones periódicas físicamente, si hay productos caducados o en mal estado, usualmente suele ser por una mala práctica a la hora de guardar los productos.

### **Interpretación**

En primera instancia el gerente general manifiesta el desconocimiento técnico en el área de gestión de inventarios, siendo esto su principal limitante. Sin embargo, su experiencia le ha permitido llevar un control en la bodega de almacenamiento de una manera rudimentaria. Dicho control se lo lleva a cabo de forma física en plantillas preelaboradas, dando como resultado un control ineficiente en los productos. Las adquisiciones que se realizan no disponen un proceso estandarizado y la organización de la bodega no contempla métodos acordes al giro de negocio, factores que sumados la falta de capacitación del encargado de bodega de almacenamiento y al personal que labora en el restaurante, crea un conglomerado de elementos poco favorables en el correcto funcionamiento en la gestión de inventarios del restaurante El carbonero Balcón.

En la etapa final de la entrevista se puede evidenciar la disposición del gerente general para crear un punto de inflexión en sus procesos, dando paso a propuestas que brinden calidad y seguridad en el manejo de sus productos. Por lo tanto, se determina la necesidad de implementar un manual en gestión de inventarios para el restaurante El carbonero Balcón

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA**

### **2.1. Fundamentos teóricos aplicados**

Tomando como sustento los aportes investigativos de varios autores, se puede concordar en la importancia y el valor positivo que genera una correcta gestión de un inventario dentro de los giros comerciales, produciendo en términos contables un balance positivo en sus arcas. La correcta elección en los sistemas de control contribuye en gran parte el éxito antes mencionado, ofertando a las empresas una herramienta para organizar y optimizar los procesos de su almacén o bodega.

A continuación, se fundamentarán teóricamente algunos conceptos principales que permitirán una correcta interpretación y análisis de la propuesta.

#### **2.1.1. Propósito**

La palabra propósito abarca varias interpretaciones según el contexto en el que se encuentre o se desarrolle. “Con la palabra propósito generalmente nos referimos al sentido o la intención con que desempeñamos una tarea, es decir, la finalidad con que emprendemos una acción, ya sea un trabajo, una investigación, una rutina nueva o la vida misma” (Editorial Elecé, 2021, p. 1).

#### **2.1.2. Políticas y Normas**

Las normas y políticas dentro de una sociedad o sistema son de vital importancia para el correcto funcionamiento entre sus partes. “Las normas de una empresa son el conjunto de disposiciones formales o informales que rigen el funcionamiento interno de una organización administrativa. Por ejemplo: normas de seguridad, normas de convivencia, normas de vestimenta” (Enciclopedia de Ejemplos, 2022, p. 1).

#### **2.1.3. Alcance**

Dentro del ámbito empresarial “El alcance de un proyecto tiene como finalidad la determinación clara, sencilla y concreta de los objetivos que se intentarán alcanzar, a lo largo

del desarrollo del proyecto en cuestión, cuyo cumplimiento generará la culminación exitosa de dicho proyecto” (UBJ, 2017, p. 1).

#### 2.1.4. Flujograma

En los proyectos, los flujogramas juegan un papel sumamente importante en su desarrollo. “Un flujograma o diagrama de flujo consiste en una figura o gráfico que representa una serie de procesos o un grupo de actividades por medio de símbolos” (Rus, 2020, p. 1). Es decir, es una representación gráfica en la cual se explica un proceso de una forma más legible y entendible.

#### 2.1.5. Glosario de términos

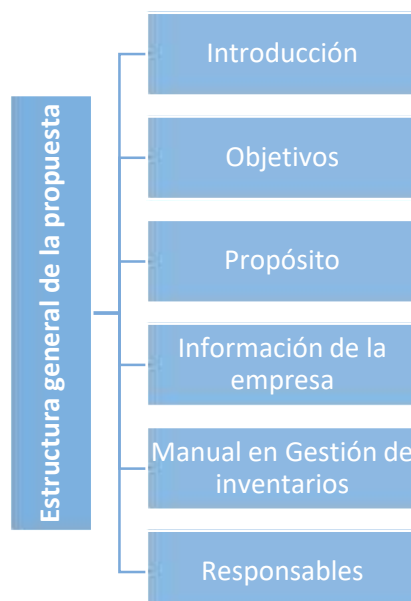
El glosario “es un catálogo de palabras de una misma disciplina o de un campo de estudio, que aparece definidas, explicadas o comentadas” (Pérez y Gardey, 2009, p. 1). Por lo tanto, es una herramienta para el entendimiento de conceptos técnicos dentro del proyecto.

#### 2.1.6. Responsables de elaboración y aprobación

Serán aquellas personas quienes desarrollen el manual propuesto en el proyecto y su posterior aprobación.

### 2.2. Descripción de la propuesta

#### a. Estructura general



## **b. Explicación del aporte**

### **1. Introducción**

La siguiente propuesta para la gestión de inventarios en el restaurante El Carbonero Balcón se lleva a cabo a través de la información recopilada mediante los instrumentos utilizados para el diagnóstico actual del giro comercial. Es por ello, que la estructuración del mismo será en base a las necesidades del restaurante en mención.

Con la finalidad de una mejor comprensión y organización, se presenta el siguiente esquema:

### **2. Objetivos**

- ) Establecer normas y políticas en la gestión de inventarios del restaurante El Carbonero Balcón.
- ) Diseñar procedimientos de control y gestión de inventarios.
- ) Determinar el manual de gestión de inventarios como una herramienta en las funciones del personal.

### **3. Propósito**

El presente Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón proporcionará los lineamientos y pautas necesarias para un correcto funcionamiento en dicho campo. Tomando en consideración variables propias del giro comercial, con la finalidad de mejorar, potenciar y facilitar los procesos productivos dentro del mismo.

### **4. Información de la empresa**

El Carbonero Balcón es un restaurante de la ciudad de Loja que se especializa por brindar a la ciudadanía carnes a la parrilla, desde el año 2018. Nace como un emprendimiento familiar impulsado por cuatro hermanos. Mismos que llevaron a cabo otro emprendimiento en el año



2012, denominado Carbonero Bar, lugar especializado en la venta de coctelería, picadas de carne a la parrilla y música en vivo. Es por ello que en el actual giro de negocio se ve plasmado una fusión de los dos giros de negocio, ofertando carnes y bebidas a sus clientes.

#### **4.1. Planeación estratégica**

El Carbonero Balcón define sus elementos organizativos en base a sus cimientos estratégicos:

##### **4.1.1. Misión**

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofertando alimentos con los mayores estándares de calidad y un servicio con calidez. Promoviendo experiencias únicas en nuestros clientes. Así como el desarrollo personal y profesional de las personas inmersas en la colaboración.

Tomando como base el continuo mejoramiento en términos de servicio, higiene, ambiente seguro y familiar a un precio justo y accesible.

##### **4.1.2. Visión**

Ser el restaurante referencia a nivel local y nacional, siendo nuestra eficacia y eficiencia en nuestro servicio nuestra carta de presentación. Ser reconocidos como una empresa sólida y profesional. Ser parte activa de la economía local y nacional, generando plazas de empleo para la sociedad.

##### **4.1.3. Valores**

###### **4.1.3.1. Amor**

Amor por lo que hacemos y desempeñamos. Respeto para todas las personas, siendo la comunicación el canal para poder solventar cualquier adversidad.

#### 4.1.3.2. Integridad

Honradez y honestidad por lo demás. Siendo la confianza hacia nosotros un elemento primordial.

#### 4.1.3.3. Excelencia

Comprometidos con la exigencia y mejora continua en todos los escenarios posibles.

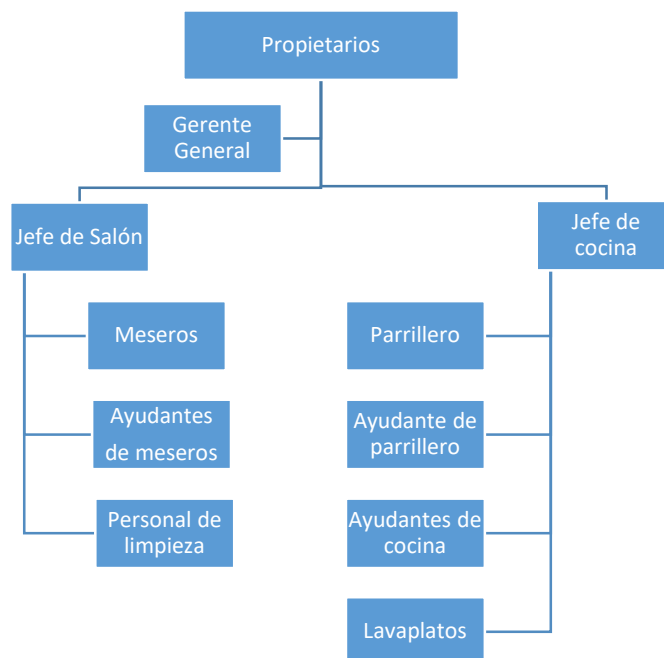
#### 4.1.3.4. Justicia

Brindar servicios de calidad a precios justos.

#### 4.2. Estructura organizativa NORMAS APA

Figura 9

*Estructura Organizativa del Restaurante El Carbonero Balcón.*



Fuente: Elaboración Propia


#### **4.3. Productos comercializados**

Los productos comercializados en el restaurante El Carbonero Balcón son las carnes a la parrilla, tales como parrilladas, filetes de pollo, lomos de res, costillas de cerdo bbq, etc. Así como una amplia gama de coctelería y cervezas nacionales e internacionales.

#### **4.4. Proveedores**


Debido a la alta demanda que produce el restaurante entre sus clientes, sus proveedores principales son de distribución nacional, ya que tienen la capacidad de abastecer los productos necesarios en carnes y bebidas.

Sin embargo, establece relaciones con proveedores locales para los productos e insumos que requieran una distribución menor.

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

**5. Manual en gestión de inventarios para el restaurante “El Carbonero Balcón”**


<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo	Revisado y Aprobado: Camilo Castillo
<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022	<b>Gerente General</b>

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

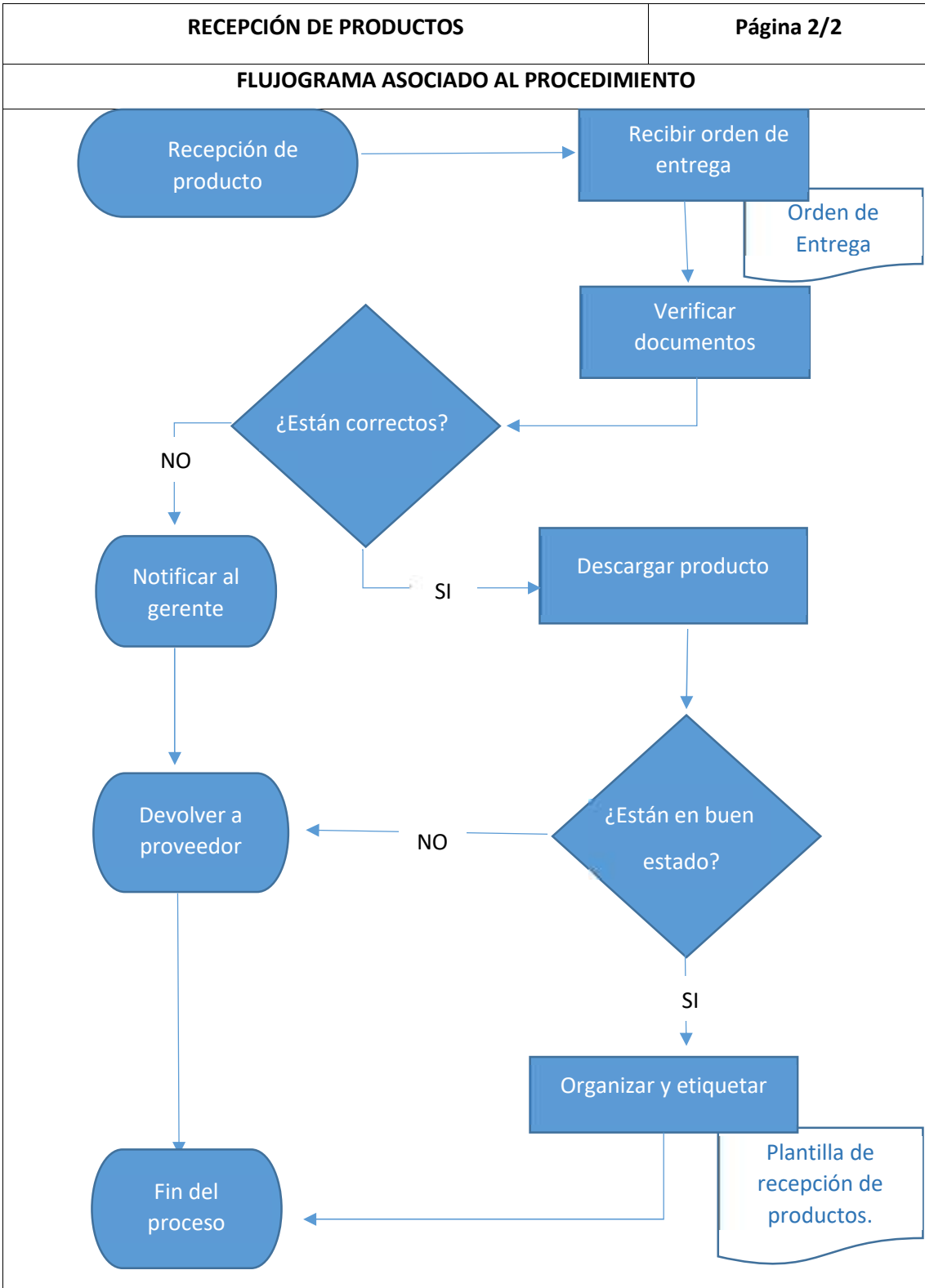
## 5.1. Recepción de Productos


### 5.1.1. Normativas y políticas generales

RECEPCIÓN DE PRODUCTOS			Página 1/2
Propósito		Alcance	
Establecer las pautas para una correcta recepción de productos.		Este procedimiento está direccionado al personal encargado de bodega de almacenamiento.	
Procedimiento			
# Paso	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Recibir la orden de entrega al proveedor por duplicado (original y copia).	Encargado de bodega.	Orden de entrega
2	Verificar la documentación.	Encargado de bodega. Gerente General.	
3	Corroborar la correspondencia entre orden de entrega y los productos.	Encargado de bodega. Auxiliar.	
4	Descargar los productos para revisión y clasificación.	Encargado de bodega. Auxiliar.	
5	Verificar el estado de los productos, así como las cantidades especificadas en la documentación. En caso de existir novedades, proceder con la recepción; si se presentan inconvenientes realizar devolución al proveedor.	Encargado de bodega	Plantilla de recepción de productos. <b>(Anexo 3)</b>
6	Los productos recibidos correctamente proceden a ser etiquetado y organizados en base al método ABC.	Encargado de bodega. Auxiliar.	
7	Fin del proceso	Encargado de Bodega	
Recomendaciones generales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Designar una persona encargada de bodega de almacenamiento.</li> <li>) La función de auxiliar de bodega la podrá ejecutar cualquier colaborador de la parte operativa.</li> <li>) El auxiliar de bodega deberá actuar bajo la supervisión del encargado de bodega.</li> <li>) Es responsabilidad del encargado de bodega notificar oportunamente al gerente general en caso de existir alguna novedad con los productos recibidos.</li> </ul>			

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

### 5.1.2 Flujo de procedimientos




	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

## 5.2. Almacenamiento de productos

### 5.2.1. Normativas y políticas generales

RECEPCIÓN DE PRODUCTOS			Página 1/2
Propósito		Alcance	
Establecer un proceso adecuado para el correcto almacenamiento de los productos en bodega.		Este procedimiento está direccionado al personal encargado de bodega de almacenamiento.	
Procedimiento			
# Paso	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Registro de productos en Kárdex. En base al método ABC.	Jefe de salón. Jefe de cocina.	Kárdex
2	Ubicación de la mercadería en el lugar correspondiente, bajo la organización del método ABC.	Encargado de bodega.	
3	Verificar productos en stock. Validar Kárdex actualizado.	Encargado de bodega. Jefe de cocina/salón.	Kárdex
4	Verificación y visto bueno por parte del jefe de salón/cocina sobre el proceso realizado por el encargado de bodega.	Jefe de cocina/salón.	Kárdex
5	Notificar la finalización del proceso al gerente general.	Gerente general. Jefe de cocina/salón.	
Recomendaciones generales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Se recomienda implementar las tarjetas Kárdex.</li> <li>) El manejo de las tarjetas Kárdex son exclusiva responsabilidad del jefe de salón/cocina.</li> <li>) El uso de las tarjetas Kárdex son de carácter obligatorio.</li> <li>) Garantizar que en el proceso de ubicación de los productos se realice en base a las condiciones o fechas de caducidad de los mismos. Dando prioridad a aquellos que se encuentren próximos a caducar/deteriorar.</li> </ul>			

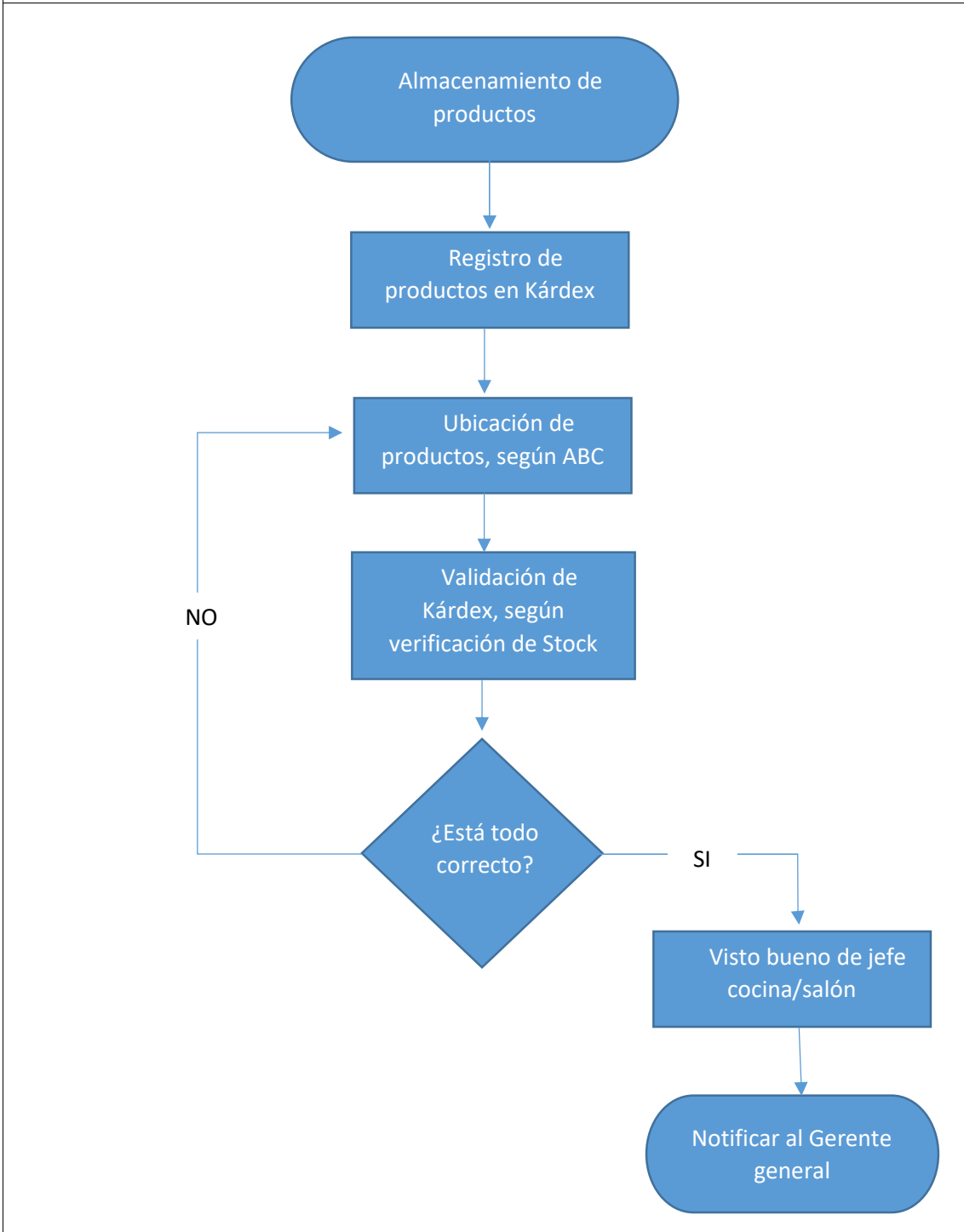



	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

**5.2.2. Flujo de procedimientos**

<b>ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS</b>	<b>Página 2/2</b>
------------------------------------	-------------------

**FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO**




	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

### 5.3. Control de Productos

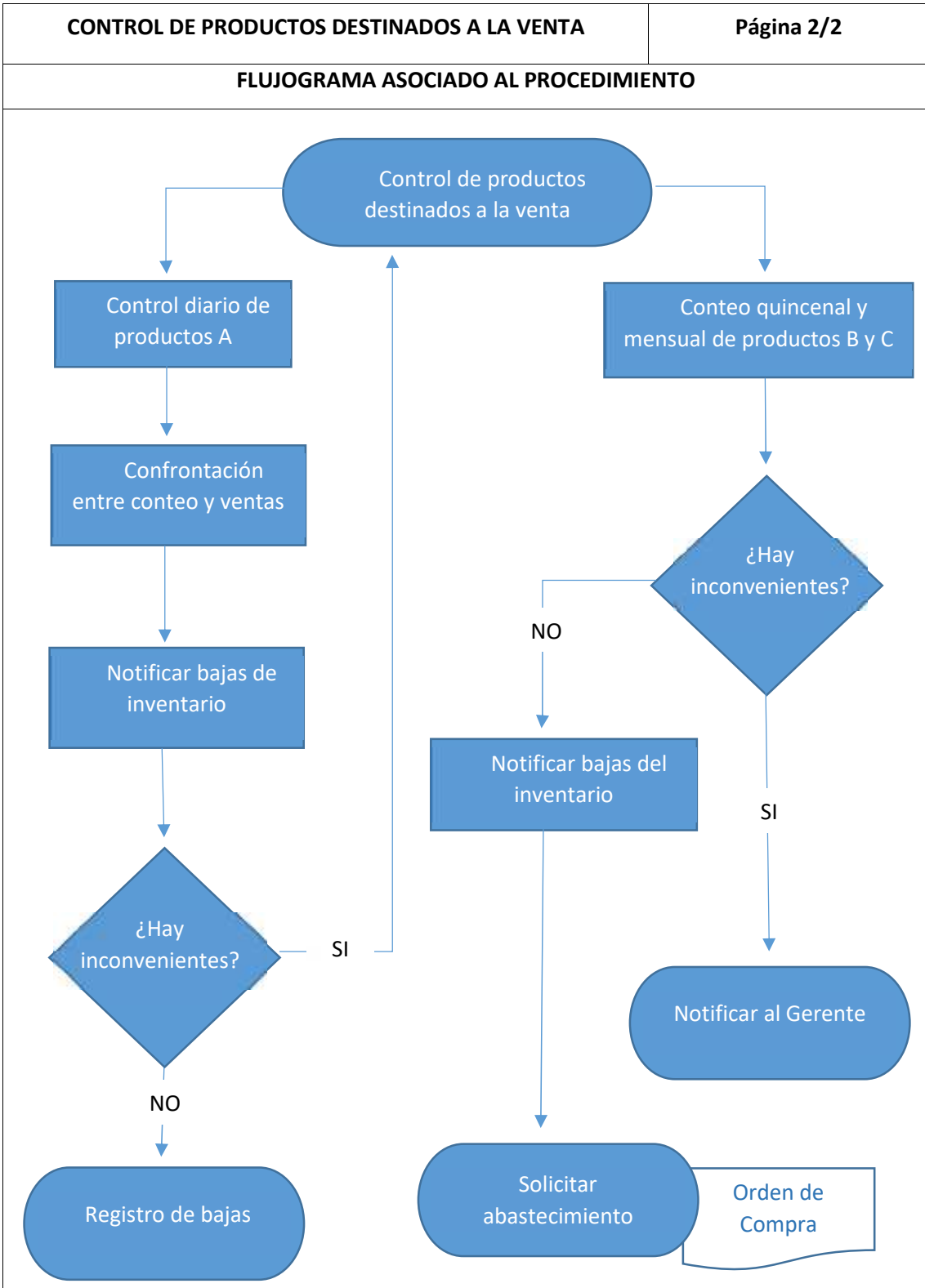
#### 5.3.1. Productos para la venta


##### 5.3.1.1. Normativas y políticas generales

CONTROL DE PRODUCTOS DESTINADOS A LA VENTA		Página 1/2	
Propósito		Alcance	
Establecer las pautas necesarias de un adecuado control de los productos destinados para la venta al público.		Este procedimiento está direccionado al jefe de cocina/salón y Gerente general.	
Procedimiento			
# Paso	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Conteo diario de los productos incluidos en el grupo A. En caso de presentar inconvenientes notificar al gerente general.	Jefe cocina/salón Encargado de bodega Gerente General.	
2	Confrontación entre conteo de existencias y ventas registradas de forma diaria.	Gerente General.	Reporte de ventas
3	Notificar oportunamente las bajas del inventario del grupo A.	Encargado de bodega	
4	Registrar las bajas del inventario del grupo A. En caso de existir novedad se procede nuevamente al conteo, caso contrario se solicita el abastecimiento de productos del grupo A.	Gerente general	Kárdex Orden de compra
5	Para los productos de los grupos B y C se realizará un conteo de existencias de forma quincenal y mensual respectivamente. En caso de presentar inconvenientes notificar al gerente general.	Jefe cocina/salón Encargado de bodega Gerente General.	
6	Notificar mensualmente las bajas del inventario de los grupos B y C.	Encargado de bodega.	
7	Solicitar abastecimiento de productos B y C.	Gerente general	Orden de compra
Recomendaciones generales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>)] El conteo diario es de carácter obligatorio en los productos del grupo A, siendo responsabilidad de los jefes de cocina y salón.</li> <li>)] Es exclusiva responsabilidad de los encargados del conteo, la manipulación e integridad de los productos.</li> <li>)] Es de carácter obligatorio la función del encargado de bodega de notificar oportunamente las bajas y novedades en el inventario.</li> <li>)] El uso del Kárdex permitirá conocer la necesidad de abastecimiento.</li> </ul>			

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

### 5.3.1.2. Flujo de procedimientos




	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

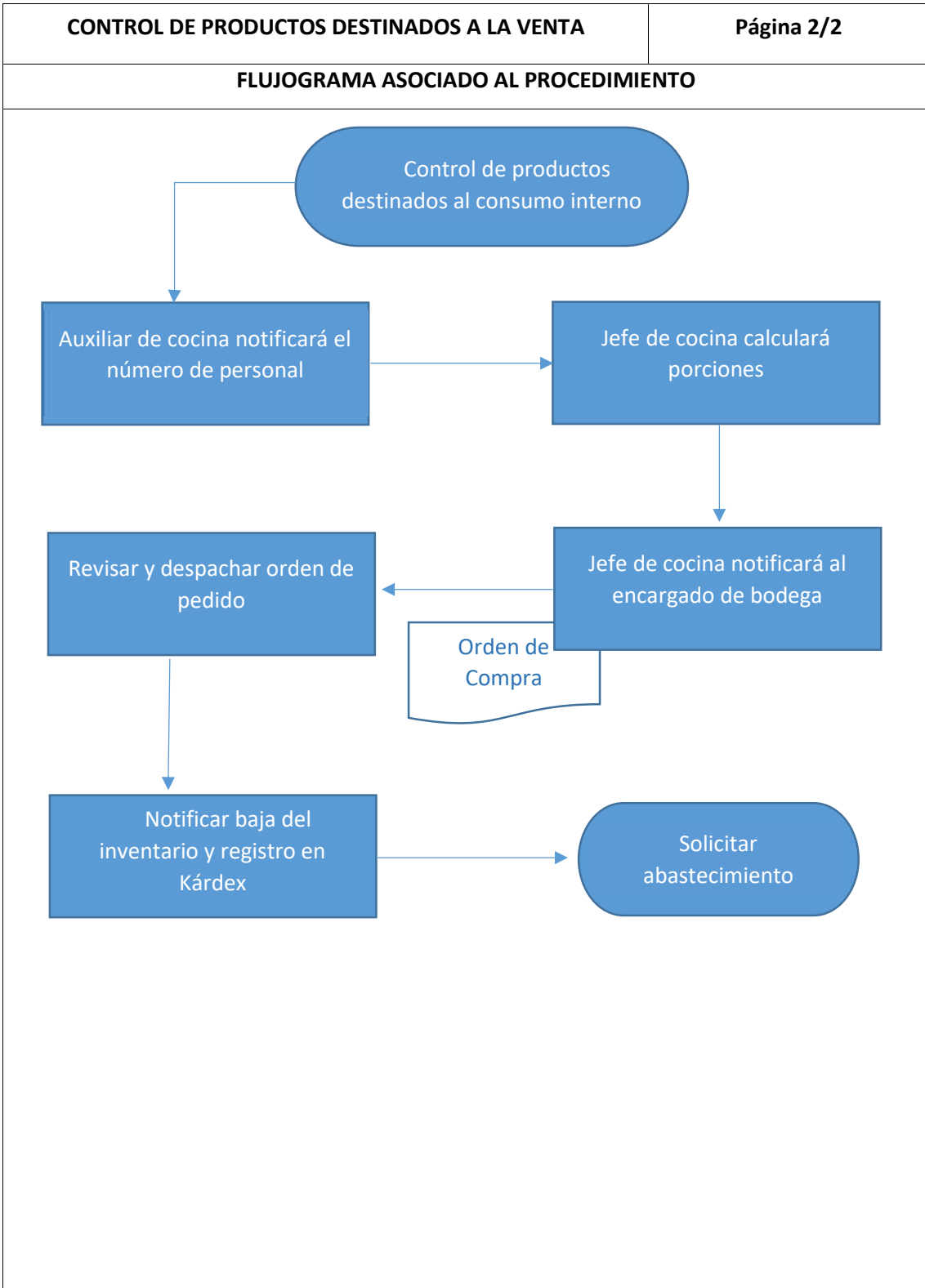
### 5.3.2. Productos para consumo interno


#### 5.3.2.1. Normativas y políticas generales

CONTROL DE PRODUCTOS DESTINADOS AL CONSUMO INTERNO			Página 1/2
Propósito		Alcance	
Establecer las pautas necesarias de un adecuado control de los productos destinados para el consumo interno.		Este procedimiento está direccionado al jefe de cocina y auxiliares.	
Procedimiento			
# Paso	Descripción	Responsable	Evidencia
1	El Auxiliar de cocina notificará al jefe de cocina el número exacto del personal que se servirá los alimentos.	Auxiliar de cocina jefe cocina	
2	El jefe de cocina calculará las porciones de los productos necesarios para la preparación de los alimentos de forma adecuada.	Jefe cocina	
3	Una vez realizado el conteo, el jefe de cocina notificará al encargado de bodega los productos y cantidades que requiere.	Jefe de cocina Encargado de bodega	Orden de pedido interna
4	Revisar la orden de pedido interna y despachar los productos requeridos.	Encargado de bodega	
5	Notificar la baja de productos del inventario al gerente general para su respectivo registro en las Kárdex.	Encargado de bodega Gerente General.	Kárdex
6	Solicitar abastecimiento de productos de consumo interno cuando sea necesario.	Gerente general	Orden de compra
Recomendaciones generales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Es responsabilidad del jefe de cocina contabilizar las cantidades exactas para la preparación de alimentos evitando los desperdicios.</li> <li>) Los auxiliares de cocina serán los encargados de apoyar al jefe de cocina en la preparación de alimentos.</li> <li>) Los productos para consumo interno deben ser utilizados adecuadamente para evitar desecharlos por mal estado o caducidad.</li> <li>) Cuando sea necesario el jefe de cocina podrá utilizar algunos alimentos predestinados para la venta para la alimentación del personal bajo la autorización del Gerente General.</li> </ul>			

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

**5.3.2.2. Flujo de procedimientos**




	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

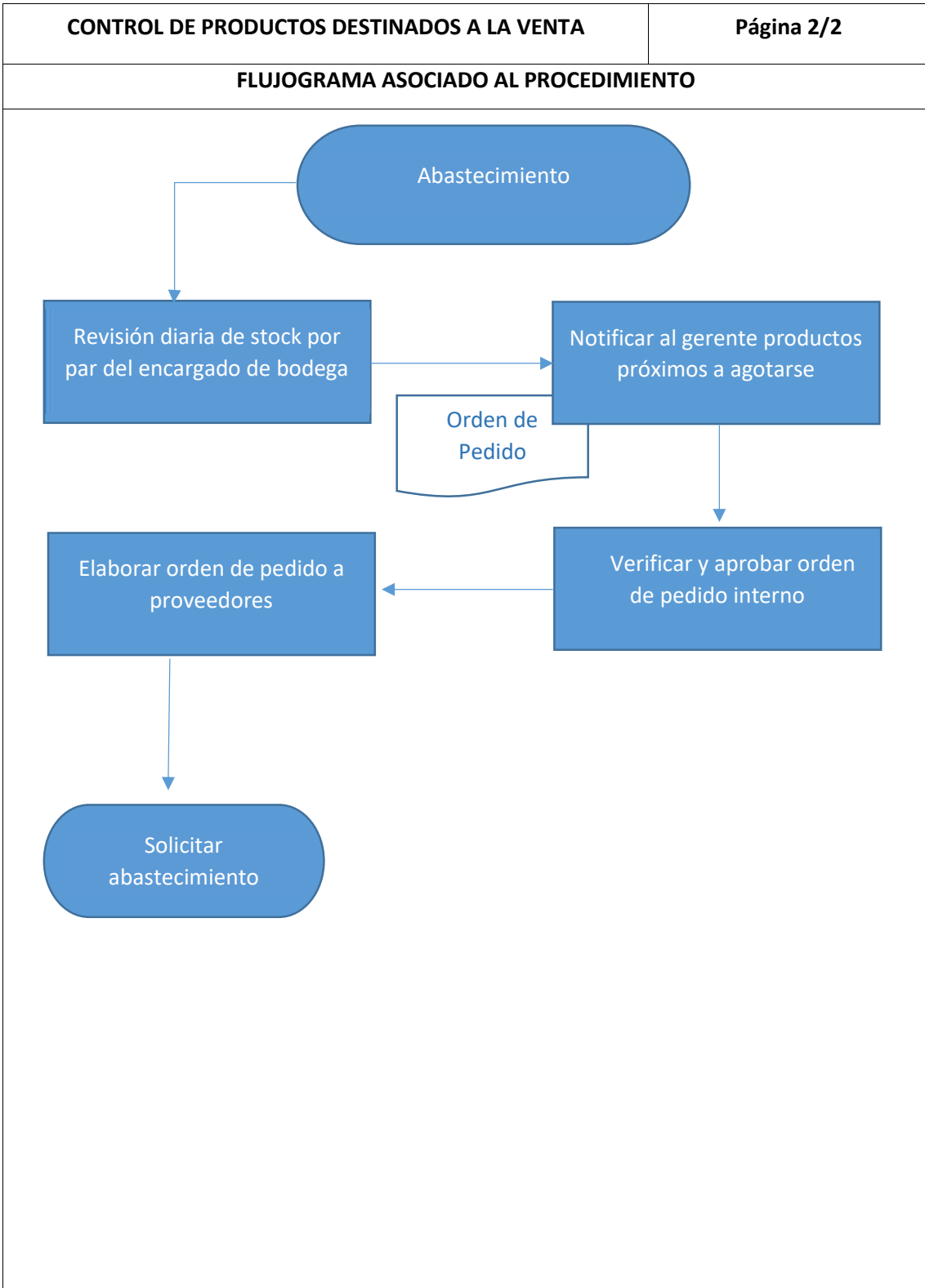
#### 5.4. Abastecimiento


##### 5.4.1. Normas y políticas generales

ABASTECIMIENTO			Página 1/2
Propósito		Alcance	
Regular el procedimiento adecuado para el correcto abastecimiento de productos en los inventarios evitando incurrir en gastos innecesarios.		Este procedimiento está direccionado al Encargado de bodega y Gerente General.	
Procedimiento			
# Paso	Descripción	Responsable	Evidencia
1	El Encargado de bodega revisará diariamente el stock de los productos en el inventario.	Encargado de bodega	
2	Notificar al gerente general cuando un producto esté por terminarse mediante una orden de pedido.	Encargado de bodega	Orden de pedido interna
3	Verificar la orden de pedido y aprobarla	Gerente general	
5	Realizar la orden de pedido al proveedor.	Gerente General.	Orden de compra
6	Revisar el registro de proveedores y enviar la orden de compra de los productos requeridos.	Gerente general	
Recomendaciones generales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Es responsabilidad del jefe de cocina contabilizar las cantidades exactas para la preparación de alimentos evitando los desperdicios.</li> <li>) Los auxiliares de cocina serán los encargados de apoyar al jefe de cocina en la preparación de alimentos.</li> <li>) Los productos para consumo interno deben ser utilizados adecuadamente para evitar desecharlos por mal estado o caducidad.</li> <li>) Cuando sea necesario el jefe de cocina podrá utilizar algunos alimentos predestinados para la venta para la alimentación del personal bajo la autorización del Gerente General.</li> </ul>			

	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

**5.4.2. Flujo de procedimiento**



	<b>Restaurante “El Carbonero Balcón”</b>	<b>Elaborado por:</b> Milton Castillo
	<b>Manual en gestión de inventarios</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> marzo 2022

## 6. Responsables

Los responsables directos en el proceso de implementación del presente manual serán:

- Gerente General
- Jefe de cocina
- Jefe de Salón
- Encargado de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Auxiliar de Cocina



c. Estrategias y/o técnicas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Contar con bodega de almacenamiento.</li> <li>)] Contar con registro físico.</li> <li>)] Espacios adecuados para alimentos que requieren refrigeración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] No han recibido indicaciones sobre manejo de inventarios.</li> <li>)] No se cuenta con manual sobre funciones y responsabilidades.</li> <li>)] No se cuenta con manual de normas y procedimientos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Contar con una bodega organizada y señalizada.</li> <li>)] Requerimiento de implementación de un manual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Reestructurar la bodega de almacenamiento según el método ABC.</li> <li>)] Implementar el manual de gestión de inventarios propuesto para el restaurante de manera inmediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Capacitar a todo personal sobre el método ABC de clasificación de inventarios.</li> <li>)] Capacitar periódicamente al personal encargado de bodega y cocina en manipulación adecuada de alimentos.</li> <li>)] Socializar oportunamente al personal el manual de gestión de inventarios y procedimientos.</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>)] El personal no identifica al encargado de bodega.</li> <li>)] No control de alimentos perecibles.</li> <li>)] Malas prácticas en almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Aprovechar al máximo los espacios e implementar la señalética con las normas e indicaciones sobre todo en el lugar de los productos perecibles.</li> <li>)] Identificar los roles y funciones del personal encargado de bodega y dar a conocer al personal que labora en el restaurante.</li> <li>)] Aplicar normas de manipulación y manejo de alimentos una vez recibidas las capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>)] Ejecutar de manera adecuada las indicaciones propuestas en el manual para evitar confusiones entre el personal.</li> <li>)] Respetar el orden de los procesos requeridos para un correcto manejo de la gestión de inventarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para la presente propuesta se tomó como referencia estratégica la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en donde se han clasificado los resultados

obtenidos de los instrumentos aplicados en el diagnóstico situacional en la gestión en inventarios que se lleva a cabo en el restaurante El Carbonero Balcón; a partir de ello se plantea algunas estrategias de implementación relacionando las Fortalezas con Oportunidades y Amenazas, las Debilidades con Oportunidades y Amenazas (FODA cruzado), con la finalidad de brindar lineamientos factibles para mejorar los procesos de la empresa.

Así mismo, el restaurante puede considerar la aplicación de esta propuesta de manera periódica para plantearse objetivos estratégicos a corto plazo.

### 2.3. Validación de la propuesta

En este apartado se ha estimado pertinente hacer una elección bajo los siguientes criterios: formación académica que guarde relación con la temática de investigación, la trayectoria profesional académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa de forma activa y motivadora. A continuación, se presenta en forma detallada la información de los profesionales seleccionados para la presente validación.

**Tabla 3**

*Descripción del Perfil Validadores*

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Yohana Elizabeth Moreno Moreno	8 años	Ingeniera Comercial	Jefe de Agencia bancaria
Jorge Geovanny Zuñiga Salinas	5 años	Ingeniero en Administración Pública Máster en Gestión de Proyectos	Gerente en Dirección de Proyectos y Consultoría "Consulting PMO"
Elisa Lucila Capa Chapa	16 años	Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Contador Público-Auditor	Profesional en Libre Ejercicio

Fuente: Elaboración del autor

Los objetivos a alcanzar mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas por el investigador.
- Redefinir (en caso de ser necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la presente propuesta, tomando en cuenta la experiencia de los especialistas.
- Considerar las posibilidades potenciales de aplicación del manual en gestión de inventarios del restaurante “El Carbonero Balcón” propuesto.

### **Instrumento para validar**

Una vez seleccionado a los especialistas que fueron parte del grupo para la validación, se continuó con la evaluación de los criterios; otorgándoles el acceso a detalle de los parámetros expuestos y que se consideraron por parte de cada validador.

Por tanto, en el siguiente apartado se detallan los criterios a evaluar:

### **Figura 10**

#### *Criterios de Evaluación*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Impacto</b>	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
<b>Aplicabilidad</b>	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
<b>Conceptualización</b>	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
<b>Actualidad</b>	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
<b>Calidad Técnica</b>	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
<b>Factibilidad</b>	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
<b>Pertinencia</b>	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

**Fuente:** Elaboración del autor

Luego de haber indicado los criterios que serían utilizados para la evaluación se procede a establecer una escala con criterios de carácter cualitativo en los que se destacan el nivel de importancia y representatividad.

**Tabla 4**

*Escala de Evaluación de Criterios*

Criterios	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				X	
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad				X	
Calidad Técnica				X	
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 5**

*Escala de Evaluación de Criterios*

CRITERIOS	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				X	
Aplicabilidad					X
Conceptualización				X	
Actualidad				X	
Calidad Técnica				X	
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Fuente: Elaboración del autor

**Tabla 6***Escala de Evaluación de Criterios*

CRITERIOS	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad				X	
Conceptualización				X	
Actualidad				X	
Calidad Técnica				X	
Factibilidad					X
Pertinencia				X	

Fuente: Elaboración del autor

**Figura 10***Preguntas Instrumento de evaluación*

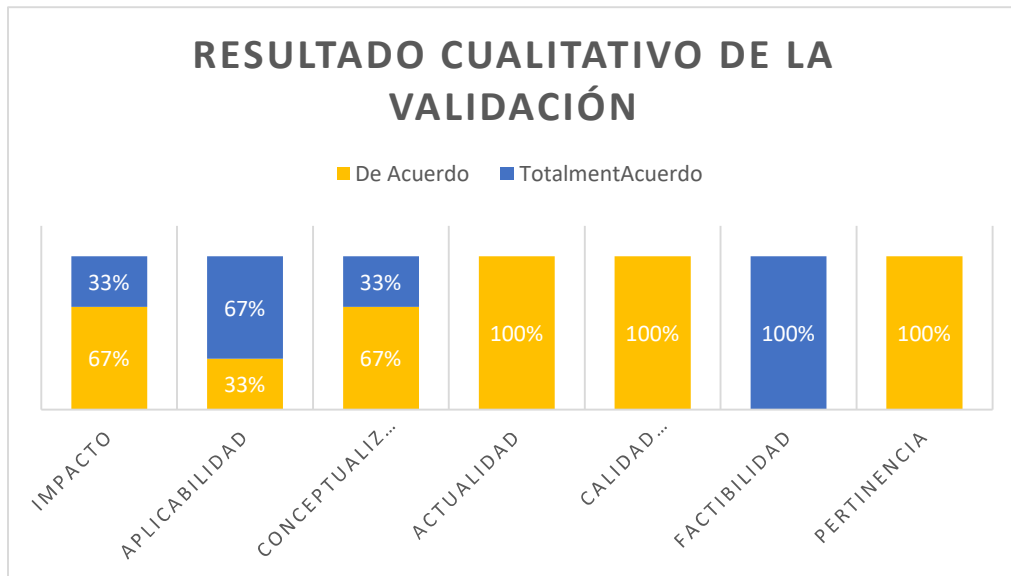
Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el manual en gestión de inventarios propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración del autor

## Resultados de la validación

Figura 12

Resultado Validación



Fuente: Elaboración del autor

Según se puede apreciar en la gráfica expuesta, los tres validadores indicaron que están totalmente de acuerdo o de acuerdo con los ítems evaluados respecto a la propuesta de un manual en gestión de proyectos para el Restaurante El Carbonero Balcón, han considerado que es de gran impacto, es aplicable, pertinente y factible para ser implementado en el local y responde a las necesidades detectadas.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Figura 13**

*Matriz de Articulación*

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
Capítulo 1 Gestión en inventarios.	Inventarios Gestión de inventarios Sistemas de control de inventarios	Enfoque Mixto: Cualitativo-Cuantitativo Investigación descriptiva Diseño no experimental	Análisis de fuentes secundarias de información (tesis, artículos, web, etc.) Entrevista Encuesta	Elaboración de la contextualización del estado del arte Proceso investigativo Análisis y resultados	Guía de entrevista Hoja de encuesta
Capítulo 2 Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón.	Propósito Políticas y normas Alcance Flujograma Glosario de términos Responsables	Enfoque Mixto: Cualitativo-Cuantitativo Investigación descriptiva Diseño no experimental	FODA	Brindar una solución a las falencias en la gestión de inventarios del restaurante El Carbonero Balcón.	Matriz FODA cruzada

**Fuente:** Elaboración del autor.

## CONCLUSIONES

Una vez sustentado teóricamente la importancia de la gestión de inventarios, en base al criterio de diversos autores y estudio de algunas fuentes, en el presente proyecto se puede determinar de acuerdo con los objetivos planteados la necesidad de implementación de buenas prácticas en el manejo de inventarios en el restaurante El Carbonero Balcón.

En definitiva, se puede evidenciar que los conceptos teóricos planteados para el presente proyecto fueron el eje principal para la posterior construcción de la propuesta, ya que han permitido clarificar el sustento de cada paso requerido en el procedimiento para la elaboración de un manual de gestión de inventarios.

Por lo tanto, una vez aplicados los instrumentos de diagnóstico se pudo demostrar que el manejo empírico de los inventarios en el restaurante es una de las debilidades más latentes, que no permiten ejecutar con eficacia procesos de control y manejo adecuado de los productos que son indispensables en el giro del negocio. Por otro lado, la dificultad en el control de existencias ha generado en ocasiones incurrir en gastos innecesarios, produciendo un impacto negativo en las utilidades del restaurante.

A partir del análisis precedente se ha diseñado la propuesta de un manual en gestión de inventarios con la finalidad de permitir al restaurante El Carbonero Balcón mejorar su proceso de gestión actual, mismo que responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional y en base a su contexto. Es decir, se ha brindado pautas específicas que pueden ser aplicadas de forma inmediata y de esta manera facilitar la labor del gerente general, jefe de cocina, jefe de salón y personal operativo del restaurante.



## RECOMENDACIONES

El conocimiento técnico conceptual en los procesos gestión de inventarios dentro de una empresa es sumamente importante en su administración. Por lo tanto, se recomienda capacitación continua para todas las partes involucradas en la praxis empresarial.

Así mismo, es necesario realizar constantemente evaluaciones a los procesos aplicados en un negocio, ya que permitirá conocer cuál es la situación real que está atravesando y de esta manera buscar las alternativas de solución más factibles que respondan a las necesidades del giro comercial. Así como, implementar estrategias de gestión y control acordes al desarrollo que sufre el restaurante, considerando que la experiencia empírica se convierte en una limitante al momento de aplicar procesos técnicos.

Para obtener resultados óptimos en la gestión de inventarios del restaurante El Carbonero Balcón, es importante que se consideren todos los puntos expuestos en el manual propuesto, así como una evaluación periódica para corregir o modificar factores que puedan variar a lo largo del tiempo. Por otro lado, se sugiere la constante implementación de equipos e instrumentos que fortalezcan o mejoren los objetivos planteados en el presente proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

Catucuamba, A. (2019). *Propuesta de un Sistema de Control de Inventarios en la Empresa PARTESCAT COMPAÑÍA LIMITADA*. Universidad Tecnológica Israel.

Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios. COMLO210*. IC Editorial.

Enciclopedia de Ejemplos (2022). "Políticas y Normas de una empresa". Recuperado de:  
<https://www.ejemplos.co/10-ejemplos-de-normas-de-una-empresa/>

Enrique Rus Arias, 31 de agosto, 2020. *Flujograma*. Economipedia.com. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/flujograma.html#:~:text=Un%20flujograma%20o%20diagrama%20de,proceso%20que%20puede%20ser%20complejo.>

Equipo editorial Etecé. (2021). *Concepto.de "Propósito"*. Recuperado de:  
<https://concepto.de/proposito/>. Argentina.

Flores, L. (2018). *Diseño del procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda*. Universidad Tecnológica Israel.

Jiménez y Gutiérrez L, F. (2007). *Costos Industriales*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Lara, B. (2020). *Procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Lara & Asociados*. Universidad Tecnológica Israel.

Mindiolaza y Campoverde V., L. (2012). *Implementación de un Sistema de Control de Inventarios para el almacén CREDICOMERCIO NARANJITO*. Universidad Estatal de Milagro.

Palomino, G. (2016). *Diseño de Sistema de Control interno para Inventarios de la empresa El Palacio del Calzado*. Universidad Estatal de Milagro.

Pérez y Gardey. A, J. (2009). Definición de Glosario. Definición de. <https://definicion.de/glosario/>

Sandoval, L. (2015). *Elaboración de un manual de procesos para el manejo de inventarios de la empresa "Autorepuestos Gabasa" en el Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad Tecnológica Israel.

Toapanta, N. (2020). *Diseño del Sistema de control de Inventarios para la empresa PONY S.A. Ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad Tecnológica Israel.

Universidad Benito Juárez, UBJ. (2017). *¿En qué consiste el alcance del proyecto?* Recuperado de: <https://www.ubjonline.mx/en-que-consiste-el-alcance-del-proyecto/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20alcance%20del,culminaci%C3%B3n%20exitosa%20de%20dicho%20proyecto.>

## ANEXOS

### ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ENCUESTA

La encuesta está dirigida al personal que permita realizar el levantamiento de información determinante para diagnosticar la situación actual en los procesos de gestión de inventarios en el restaurante El Carbonero Balcón. Dicha información será clave para este proyecto con fines educativos.

Estimada/o por favor responder en forma de cruz (X) la respuesta que crea conveniente.

1. **¿El restaurante cuenta con una bodega de almacenamiento?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( )
2. **¿La bodega de almacenamiento se encuentra organizada y señalizada?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( )
3. **¿Los productos se encuentran registrados en algún documento físico o digital?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( )
4. **¿Existen procedimientos establecidos en caso de que los productos se encuentren en mal estado?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( ) Desconozco ( )
5. **A los productos que requieren refrigeración, ¿se les destina espacios adecuados?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( )
6. **¿Existe alguna persona encargada del control y manejo de la bodega de almacenamiento?**  
Si ( ) No ( ) Desconozco ( )
7. **¿Ha recibido indicaciones sobre el manejo de inventarios de la bodega de almacenamiento?**  
Si ( ) No ( )
8. **¿Ha recibido algún documento escrito o manual en el que especifique las funciones y responsabilidades en el manejo de inventario de bodega de almacenamiento?**  
Si ( ) No ( )

## **ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA**



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **ENTREVISTA**

La encuesta está dirigida al gerente/administrador con la finalidad de realizar el levantamiento de información determinante para diagnosticar la situación actual en los procesos de gestión de inventarios del restaurante El Carbonero Balcón. Dicha información será clave para este proyecto con fines educativos.

- 1. ¿Conoce que es un inventario?**
- 2. ¿Conoce la importancia de la gestión de inventarios?**
- 3. ¿Utiliza algún sistema de control de inventarios actualmente?**
- 4. El modelo de control que usted aplica ¿le brinda la seguridad de la conservación en óptimas condiciones de sus productos?**
- 5. ¿Consideraría implementar un nuevo modelo de gestión de inventarios?**
- 6. ¿Conoce con exactitud el estado actual de su inventario en bodega de almacenamiento?**
- 7. ¿La bodega de almacenamiento cuenta con alguna persona encargada?**
- 8. ¿El restaurante cuenta con algún manual de normas y procedimientos para la gestión de inventarios?**
- 9. ¿Se lleva un control y revisión periódica en el abastecimiento de productos en bodega de almacenamiento?**
- 10. ¿Cómo procede en caso de que los productos se dañen en bodega de almacenamiento?**



**ANEXO. 4 RESUMEN INV+VCS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS**

<b>Estudiante(s):</b>	<b>Milton Rodrigo Castillo Calle</b>
<b>Programa de maestría:</b>	<b>Maestría en Administración de Empresas</b>
<b>Proyecto desarrollado:</b>	<b>Manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón, Loja-Ecuador.</b>
<b>Fecha de entrega final del TT:</b>	<b>19/03/2022</b>
<b>Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:</b>	<b>Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible</b>
<b>Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:</b>	
<p><b>Directos: Propietarios del restaurante El Carbonero Balcón y personal.</b></p> <p><b>Indirectos: Proveedores y ciudadanía en general.</b></p>	
<b>Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento</b>	
<p>El presente proyecto de investigación ha permitido identificar mediante el uso de instrumentos de diagnóstico la situación en la que se encuentra el restaurante El Carbonero Balcón, determinando las falencias existentes en la gestión en inventarios dentro del mismo. Por lo tanto, la propuesta presentada tiene la finalidad de mitigar dichas falencias mediante estrategias acordes a la realidad y al contexto en la que se desenvuelve el giro comercial. Una vez aplicadas las recomendaciones se espera obtener resultados positivos dentro de los procesos de inventarios del restaurante.</p>	
<b>Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades</b>	
<p>El manual en gestión de inventarios para el restaurante El Carbonero Balcón no solo abarca a los beneficiarios directos como lo son los propietarios del giro comercial y el personal que opera en el mismo. También genera lazos comerciales con pequeñas y medianas empresas locales, favoreciendo así a la dinamización de la economía. Así mismo, al ser más efectivo y productivo el restaurante generará más plazas de empleo, contribuyendo activamente a la sociedad.</p>	

**Firmas de responsabilidad:**

<b>Estudiante</b>	<b>Profesor-tutor del proyecto</b>	<b>Coordinador del programa de maestría</b>
<b>Milton Rodrigo Castillo Calle</b>	<b>Mg. Ana Lucia Tulcán</b>	<b>Mg. Ernesto Jara</b>

**Revisado por:**

<b>Coordinación de Vinculación con la Sociedad</b>	<b>Coordinación de Investigación</b>
<b>Mg. Carolina Jaramillo</b>	<b>Mg. Yolvi Quintero</b>