

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA



MANUAL DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA UN RESTAURANTE
PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS

MODALIDAD ACTUALIZACION, NIVELACION Y EVALUACION

Trabajo informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

PREPARADO POR: ZULEMA LUCILA PINTO GONZALES

LA PAZ - BOLIVIA

Noviembre, 2017

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCION.....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
2.1. Objetivo General.	2
2.2. Objetivos Específicos.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
3.1. Justificación Teórica.....	3
3.2. Justificación Metodológica.....	3
3.3. Justificación Práctica.....	3
3.4. Justificación Social.....	3
4. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
4.1. Ámbito geográfico.....	4
4.2. Ámbito político, social o económico.....	4
4.3. Ámbito industrial/sectorial.....	5
4.4. Ámbito financiero.....	5
5. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	5
5.1. Tipos de Investigación.....	5
5.2. Fuentes de Información.....	5
5.3. Instrumento aplicado.....	6
5.4. Resultados del instrumento aplicado.....	6
6. MARCO PRÁCTICO.....	10
6.1. Definición.....	10
6.1.1. Manual.....	10
6.1.2. Microempresa.....	10
6.1.3. Inventario.....	11
6.1.4. Control.....	11
6.1.5 Almacenes.....	12
6.1.6. Servicios.....	13
6.2. Conceptos.....	13

6.2.1. Manual.....	13
6.2.2. Microempresa.....	14
6.2.3. Inventario.....	15
6.2.4. Control.....	15
6.3. Tipos.....	16
6.3.1. Manual.....	16
6.3.2. Control.....	17
6.3.3. Inventario.....	17
6.4. Clasificaciones.....	18
6.4.1. Inventario.....	18
6.5. Formas.....	20
6.5.1. Inventario.....	20
6.5.1.1. Fórmula de Primera Entrada, Primera Salida (PEPS).....	20
6.5.1.2. Inventario actualizado Fórmula de Promedio Ponderado.....	20
6.5.1.3. Fórmula de Última Entrada, Primera Salida (UEPS).....	22
6.5.2. Sistemas de inventario.....	23
6.6. Normas.....	24
6.6.1. Microempresa.....	24
6.6.2. Inventarios.....	31
6.6.2.1. Costo de los inventarios para un prestador de servicios.....	35
6.7 Otros.....	36
6.7.1. Importancia del Sector Servicio.....	36
6.7.2. Características de los servicios.....	36
6.7.3. Principios del Servicio.....	37
6.7.4. El justo a tiempo.....	37
6.7.4.1. Objetivos de las compras justo a tiempo.....	39
6.7.4.2. Obstáculos de las compras justo a tiempo.....	40
6.7.5. Control de mermas.....	41
6.7.6. Las 5 "S" en las operaciones.....	41
6.8. Pasos a seguir para la elaboración del manual.....	46
6.8.1. Recepción y almacenaje.....	46

6.8.2. Máximos y Mínimos en un almacén.....	47
6.8.3. Principios de Almacenaje.....	48
6.8.4. Normas Básicas para el almacenaje de los productos.....	51
6.8.5. Elaboración del inventario.....	54
6.8.6. Toma de inventarios.....	56
6.8.7. Salidas del almacén.....	57
6.8.8. Conciliación contable a través del almacén.....	57
6.8.9. Baja de productos.....	58
6.8.10. Área de Contabilidad.....	59
6.8.11. Beneficios del control de inventarios.....	60
7. CONCLUSIONES.....	61
8. BIBLIOGRAFÍA	
9. ANEXOS	

Dedicatoria

*Dedico de manera especial a mis hijas
Abil y Samanta pues ellas son la principal
razón y motivación para poder superarme
cada día más, y así poder ser un ejemplo para ellas.*

Agradecimiento

*Agradezco en primer lugar a DIOS por haberme
brindado unos padres maravillosos, que a
pesar de todo siempre me apoyaron para
poder concluir mis estudios.*

RESUMEN

La presente investigación consiste en una propuesta de un modelo de inventario para la mejora del ciclo logístico restaurante de comida rápida Savoy ubicada en la ciudad de La Paz, Zona sur , la cual nos brindó todas las herramientas para poder realizar nuestro trabajo con la mayor facilidad y así lograr un resultado que sea de ayuda a la misma.

El “Manual de control de inventarios” tiene como finalidad proporcionar al restaurante, las políticas, procedimientos y criterios de acción, que permita registrar en forma oportuna los movimientos de los productos.

Consistió básicamente en elaborar un sistema adecuado para la mejor rotación de los productos ya que es necesario tomar en cuenta que son de un corto tiempo de duración dependiendo del producto ya que manejamos carnes de distintos tipos además de frutas y verduras los cuales requieren de una apropiada manera de almacenamiento y refrigeración.

Para la realización del presente trabajo de investigación utilizamos un instrumento eficaz para el desarrollo de una investigación como ser la entrevista ya que es un medio útil para recoger información en un tiempo relativamente breve en la aplicación de recolección de datos, consiguiendo así con la ayuda de esto algunos problemas operativos dentro de la organización en la manera en que se gestiona y controla el almacén.

La importancia en el control de inventarios incide directamente en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades. Si bien las ventas son el motor de la empresa, si los inventarios no operan con efectividad, no habrá productos suficientes para poder trabajar o por el contrario, existirá acumulación la cual derivara en la merma de los mismos.

Para mantener un control sobre los productos se procedió a aplicar el método de primeras entradas y primeras salidas PEPS, luego con la teoría de inventario se planteó el modelo de periodo fijo para los productos, con la finalidad de solucionar las problemáticas en el ciclo logístico, para terminar se establecieron propuestas y planes de acción que contemplan las actividades mínimas y los medios para el logro de sus objetivos.

La rotación de inventarios puede ser calculada en forma diaria, semanal, mensual, semestral o anual dependiendo del producto, para ello simplemente habrá que utilizar el costo que corresponda a ese período. Si las ventas varían, el inventario deberá ser ajustado de forma práctica, ya que de lo contrario la mercancía se estancará o faltará, lo que a su vez ocasionará mayores mermas y menor calidad. Sin embargo, como el almacén contará casi siempre con un determinado número de productos, encontraremos que los niveles de rotación de los mismos no serán iguales. Por ello, debemos realizar el cálculo de la rotación, al menos, para los productos fundamentales, y mantener un adecuado control en las compras del resto de los productos con el propósito de evitar excesos y/o insuficiencias de los mismos.

Por último para la conclusión del presente trabajo de investigación realizamos unos modelos de tablas para el control de kardex que se espera que sean de gran utilidad a la empresa.

1. INTRODUCCION

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin los cuales no se pueden evaluar los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle; sería un error considerarlo solamente en el campo contable, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador e integrador, que incluye todas las esferas y procesos.

La importancia de tener un adecuado Sistema de Control de Inventario, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad en el momento de implantarlos; en especial, si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es oportuno resaltar que la empresa que aplique controles a sus inventarios, conocerá su situación real, de ahí la importancia de tener una planificación capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Los Inventarios juegan un papel decisivo y constituyen un activo de vital importancia para una microempresa, la competencia exigió a los propietarios perfeccionar los sistemas contables para conocer sus costos y poder fijar los precios.

La importancia de nuestra investigación se manifiesta en la concepción de orientaciones para el control, especialmente de los inventarios, en los almacenes de modo que se propicie la disminución de pérdidas y acumulación de productos.

Con el desarrollo de nuestro Trabajo de investigación, pretendemos que el Sistema de Control de inventarios del Restaurant Savoy, sea capaz de alcanzar un alto nivel de seguridad y eficacia

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de control y valuación de inventarios a través de un instrumento practico que permita hacer más eficientes los procesos de registro y control de los inventarios en el almacén, a través de la distribución adecuada de las tareas y responsabilidades, donde se logre mantener un nivel de inventario óptimo y así poder obtener resultados positivos para la toma de decisiones del propietario.

Objetivos Específicos

Definir un sistema de inventarios y métodos de valuación en función a las características de las existencias del negocio.

Efectuar la capacitación al personal encargado del control de inventario, para la puesta en marcha del mismo.

Realizar revisiones físicas periódicas a las existencias en el sistema de inventarios para verificar que estas coincidan con las existencias físicas en almacén.

Elaborar un manual que permita llevar el control del inventario, el cual permitirá realizar un efectivo control en tiempo real de los productos existentes dentro del almacén o depósito.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación Teórica

La base de toda microempresa es el control de los productos de entrada y salida; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá al restaurante mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo un estado confiable de la situación económica de la empresa.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de un restaurante.

La creación de este manual permitirá llevar el control del inventario del “RESTAURANT SAVOY” y lograra que exista una eficiente rotación de los productos.

3.2. Justificación Metodológica

La investigación coadyuvara a elaborar un manual adecuado que permita definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar a contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la organización y de esta manera lograr sus objetivos. Cabe destacar que la realización de dicho estudio va orientado al aporte de ideas y la búsqueda de alternativas en la implementación de una propuesta que contribuya a mejorar el sistema de inventario

3.3. Justificación Práctica

Con la realización del manual de control de inventarios, se podrá capacitar a los empleados acerca de cuáles son los procedimientos de almacenaje, y utilización de estos como también el de conocer quién es el encargado de llevar el registro de productos, además permitirá al propietario seleccionar el personal idóneo para este cargo, tener un mejor desempeño y un manejo adecuado en las actividades relacionadas al control de inventario del restaurante.

3.4. Justificación Social

El hacer un diagnóstico en cualquier aspecto de la organización, nos permitirá conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención.

114. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Ámbito geográfico

La investigación se realiza en el departamento de La Paz, Ciudad de La Paz, Provincia Murillo, Zona Irpavi calle 10 Av. Ovando Candía.

Ubicación Restaurante Savoy



Fuente: Elaboración propia

4.2. Ámbito Político, Social o Económico

El trabajo que se está realizando está regulado por el Reglamento De Restaurantes Turísticos y Peñas Folclóricas Resolución Ministerial N° 137/01 La Paz Y El Decreto Supremo N° 1347, 10 de septiembre de 2012 y la ley N° 259 del 11 de julio de 2012, de Control al Expendio y Consumo de Bebidas alcohólicas. (Gaceta Oficial de Bolivia 418NEC, 201209b.lexml)

4.3. Ámbito Industrial/Sectorial

La investigación se está realizando en el sector terciario de la economía, porque trata de una empresa dedicada a brindar servicios de expendio de comida rápida. Asimismo, en base a la Encuesta Ampliada a Establecimientos Económicos realizada por el INE para el año 2004 (última encuesta disponible), las actividades con el mayor aporte al empleo son: productos alimenticios (31,2%), textiles y prendas de vestir (17,1%) , papel y actividades de impresión (15,0%).(Diagnósticos sectoriales, industria tomo 7)

4.4. Ámbito Financiero

El tema que se ha elegido se tiene un financiamiento del sector privado además de que la rotación de inventarios es una de las razones utilizadas para analizar la eficiencia en el manejo del almacén de una determinada Microempresa

5. ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1 Tipos de Investigación

El presente trabajo está desarrollado de acuerdo a una investigación cuantitativa y dentro de esta utilizamos la de tipo correlacional además de la descriptiva ya que se busca especificar las propiedades y características ya que se pretende recoger información de manera conjunta, que tiene como propósito medir el grado que existe entre las variables, ya que estos se basan en hechos reales.

5.2. Fuentes de Información

Por la naturaleza del presente trabajo se concluye que las fuentes de la información primaria y secundaria fueron realizadas por medio de entrevistas de primera mano, además de la revisión de normas, reglamentos, libros y notas de internet; que contribuyeron de manera eficiente y efectiva a la elaboración del trabajo objeto del estudio.

5.3. Instrumento aplicado

En el presente trabajo utilizamos la entrevista ya que es un instrumento preferente para el desarrollo de una investigación. La entrevista es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir. (<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>)

En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas, es un instrumento altamente estructurado.

5.4. Resultados del instrumento aplicado

Es importante destacar que las entrevistas fueron el medio principal para obtener un referente sobre la situación real del ciclo de manejo de inventario, y la problemática que en él se presenta. A continuación indicamos la conclusión a la que se llegó.

ENTREVISTA

1.- ¿El acceso a almacenes es restringido?

Gráfico 1

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Entrevista

Conclusión: Según la pregunta 1 de la entrevista realizada a cinco personas podemos concluir que 3 personas indicaron que si existe un acceso restringido a almacenes por otro lado las otras dos personas indicaron que no porque hace falta un sistema de seguridad apropiado para el mismo.

2.- ¿La empresa utiliza algún sistema para el control del inventario?

Gráfico 2

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Entrevista

Conclusión: Para esta pregunta podemos asumir que el restaurante no utiliza un sistema de control de inventarios ya que el 80% de los entrevistados dieron una respuesta negativa a esta interrogante asegurando que los productos se los puede sacar de almacenes sin realizar algún registro.

3. ¿Existen mecanismos para evitar que existan faltantes en el inventario?

Gráfico 3

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Entrevista

Conclusión: Del total de las personas entrevistadas, 4 aseguraron que si existen mecanismos para evitar faltantes en los inventarios, porque a pesar de no existir un registro apropiado la persona encargada de almacenes lleva ya mucho tiempo en el restaurante y sabe el tiempo que dura cada producto, además de que siempre está pendiente de todo

4.- ¿Existen productos perecederos dados de baja de manera constante?

Gráfico 4

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Entrevista

Conclusión: Según las personas entrevistadas si existen muchos productos dados de baja pero indicaron que es a causa de no conocer la manera de refrigerarlos o congelarlos según el tipo de producto.

5.- ¿Es necesario que la persona que realiza el almacenaje de productos, informe sobre cualquier modificación de rotación de los mismos?

Gráfico 5

Respuestas	Trabajadores	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Entrevista

Conclusiones: 80% de los entrevistados indicaron que es necesario que se informe al personal sobre cualquier cambio que se realice sobre la rotación de productos, para no cometer algún error y que los productos sean dados de baja por la falta de información.

Además podemos verificar algunos puntos críticos como:

- Los estantes donde son ubicados los productos al momento de ser recibido por el proveedor no se encuentran señalados y en ocasiones esto no permite el reconocimiento inmediato del producto.
- Los empleados en muchas ocasiones no toman en cuenta lo delicado del producto y al momento de almacenarlo lo golpean trayendo como consecuencia el deterioro del mismo, además de que no cuentan con ningún tipo de clasificación.
- La empresa no cuenta con formatos especiales para el control de inventario.

6. MARCO PRÁCTICO

6.1 Definición

6.1.1. Manual:

Según Múnera (2002), manual es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la siguiente "... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...".

Es fuente de información al alcance del personal sobre las actividades de la empresa y tiende a que el personal se haga responsable de sus propios deberes.

Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.

- Es un registro importante que facilita la revisión, evaluación y actualización de las actividades.
- Se evitan errores en las actividades por la falta de información.
- Se evitan conflictos internos por diferencia de criterios en cierto proceso, fijando dichos criterios, creando un estándar con el uso de nomenclaturas.
- Es una herramienta de consulta.
- Es una guía de trabajo para ejecutar
- Da facilidad para que el personal cumpla con las normas, funciones y procesos establecidos. Así como la interacción de las distintas áreas.
- Crea un historial, quedando este como una memoria.

6.1. 2. Microempresa:

TORRES, Luis (2005) manifiesta: "La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100

000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”. (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – CIIU Revisión 4, 2009).

MONTEROS, Edgar (2005) señala: Es la conjugación de recursos que se operan de manera organizada, para elaborar productos o servicios.

“Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”

6.1. 3. Inventario:

Los inventarios son las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas:

- Materias primas
- Artículos en proceso
- Artículos terminados
- Partes componente
- Suministros

Estos existen para permitirle a las empresas cumplir con los requerimientos de los clientes. (Álvaro Javier romero López 2012)

6.1. 4. Control:

El control es el proceso por el cual se comprueba, corrige, y se mejora las actividades planificadas, el mismo que se lo realiza antes, durante y después, de esta forma se asegura el encaminamiento de la realización efectiva de los objetivos trazados.

“El Control es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución

de las metas de la organización” (PALAO, Jorge; GÓMEZ, Vicente; en su obra Aduéñese de su futuro, (2009) pag. 81)

Según Koontz y O'Donnel, Control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajustan a los planes.

6.1. 5.Almacén:

Almacenamiento se puede definir, como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios. Esta necesidad surge para poder equilibrar la producción con la demanda, puesto que esta última suele, en muchos casos, presentar una curva irregular y en otros casos puede ser estacional, mientras que la producción suele efectuarse atendiendo a los ritmos de grandes series. (Según Ferrín ,2003)

Imagen: Almacén



Fuente: Elaboración propia

6.1. 6. Servicio:

STANTON, Etzel (2007) define al sector servicio como:

“Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (www.wikipedia.org ,2011 manifiesta)

" Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población”

Como lo señala wikipedia.org es el sector económico que engloba actividades que no producen bienes materiales de forma directa, sino acciones para satisfacer las necesidades de la población.

www.sistemas.itlp.edu.mx (2011) señala: “Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles.”

Esto lo complementamos con los criterios de la página web sistemas.itlp.edu al decir que es una actividad o beneficio que se ofrece de forma intangible, porque satisface deseos que no necesariamente requiere de bienes palpables.

6.2. Conceptos

6.2.1. Manual:

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.
"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

6.2.2. Microempresa:

Las Pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia.

La palabra de “Mipymes” está formada por las primeras letras de los conceptos Micros, pequeñas y medianas empresas. Aunque la definición de Mi pymes varía según el país, dentro de este amplio concepto es posible englobar tanto a micro emprendimiento (como lo podría ser la tienda del barrio), como firmas exportadoras y/o de alta tecnología, cuya facturación y número de empleados (en general, de 1 a 150 empleados) están muy por debajo de las denominadas “grandes” empresas. La clasificación que se maneja en Bolivia establece que una microempresa tiene entre 1 y 10 empleados; la pequeña, de 11 a 20; la median, de 21.

TORRES, Luis (2005) manifiesta: “La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”.

49; y la grande, de 50 en adelante. (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/16.htm>)

“En resumen las características de la microempresa son:

- La gran mayoría de las microempresa se dedican a la actividad comercial o de prestación de servicios y un pequeño porcentaje a las actividades de transformación
- Su estructura jurídica se asemeja a las sociedades de personas y eventualmente a las sociedades anónimas
- Es de tipo familiar
- Tiene la tendencia a mantenerse en los sitios donde iniciaron si actividad originalmente

- Crece principalmente a través de la reinversión de sus utilidades
- Carecen de una estructura formal de organización
- Son soporte al desarrollo de grandes empresas
- Generalmente no cuentan con personal capacitado

(www.monografia.com/trabajos10/micro/micro.shrml ,2011)

6.2.3. Inventario:

Inventario se refiere a las existencias de un artículo o determinado recurso que está almacenado y que espera ser usado por la organización. Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuáles son los niveles que deben mantenerse, cuando hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño deben ser los pedidos.

La importancia en el control de inventarios incide directamente en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades. Si bien las ventas son el motor de la empresa, si los inventarios no operan con efectividad, no habrá material suficiente para poder trabajar, el cliente estará y la oportunidad de tener utilidades se disolverá. Por eso, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

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

6.2.4. Control

Según Theo Haimann, Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación.

El control se ejerce en todos los niveles de las organizaciones; desde los niveles superiores o jerárquicos, hasta los niveles inferiores u operativos.

6.3. Tipos

6.3.1. Manual:

Los tipos manuales en una organización son:

El manual de calidad; es un manual que contiene las directrices generales acerca del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Se puede desarrollar con base en la NORMA ISO 10013 o en algún otro procedimiento funcional. Es conveniente que EL MANUAL DE CALIDAD lo tengan todas las áreas autorizadas y los departamentos de los primeros tres niveles jerárquicos de la organización. El responsable de la edición, revisión y actualización del manual de calidad es generalmente el representante de la Dirección.

Los manuales de políticas y procedimientos; son manuales que documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización. Se pueden desarrollar en base a los procedimientos y formatos incluidos en este manual. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio manual de políticas y procedimientos. El responsable de la edición, revisión y actualización del manual de políticas y procedimientos generalmente es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora. Nota: Si una organización apenas empieza a documentar sus políticas y procedimientos, tal vez le convenga tener solamente un manual de políticas y procedimientos. Cuando haya aumentado la documentación, se pueden separar las políticas de los procedimientos, o bien, elaborar los tomos que sean necesarios para cada una de las áreas autorizadas.

El manual de organización; es un manual que documenta la cultura y estructura de la organización. Generalmente incluye los organigramas, los perfiles de puesto, las descripciones de puesto, la filosofía y los valores de la organización. Se utiliza principalmente para hacer la inducción del personal de nuevo ingreso. El manual de organización podría desarrollarse en base a procedimientos especialmente diseñados para ello y que incluyan, principalmente, los procedimientos para elaborar y actualizar organigramas y para elaborar y actualizar perfiles y descripciones de puesto. Es conveniente que cada área autorizada tenga su propio manual.

6.3.2 Control

Control Financiero; Tiene en cuenta información financiera y contable, como ciertos ratios financieros, para evaluar la capacidad de la organización de pagar sus deudas y disponer de fondos suficientes para financiar su actividad operativa.

Control de Operaciones; Verifica que la actividades principales de la empresa se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado. Se concentra en los niveles inferiores y medio de la organización, y en el corto plazo. Suele estar estandarizado, es decir, que las observaciones o mediciones se realizan periódicamente (en forma horaria, diaria, semanal, etc.).

Control de calidad; Es un proceso integral que busca lograr que la actividad principal de la empresa cumpla con ciertos parámetros de calidad. No es sólo verificar la calidad del producto o servicio terminado, sino que también controla los procesos intermedios y las materias primas. Un aspecto importante del control de calidad es que también tiene en cuenta a las personas involucradas en la producción, dado que elementos como la capacitación, entrenamiento y el ambiente de trabajo impactan en la calidad.(Concepto de Control | ZonaEconomica - <https://www.zonaeconomica.com>)

6.3.3. Inventarios

En el estado de situación financiera debe quedar constancia de los diferentes tipos de inventarios .Al respecto, la NIF C-4 establece los siguientes rubros de inventarios:

- Materia Prima
- producción en proceso
- artículos terminados
- artículos entregados y/o recibidos en consignación y/o en demostración
- mercancías en tránsito,
- refacciones, suministros y herramientas. (Contabilidad Intermedia Álvaro Javier Romero López Contabilidad)

6.4. Clasificaciones

6.4.1. Inventarios:

Los inventarios según la forma se clasifican en:

- **Inventario de Materia Prima:** Representan la existencia de aquellos artículos que sometidos a un proceso de fabricación, al final se convertirá en un producto terminado.
- **Inventario de Productos en Proceso (materia semielaborada):** Incluye a todos aquellos productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción, aún no han sido elaborados totalmente; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso. Este inventario protege contra la variabilidad en el proceso de producción.
- **Inventario de Productos Terminados:** se refiere a todos los productos terminados, incluyendo a los almacenados destinados a la venta. Este inventario protege contra la variabilidad de la demanda del cliente.
- **Inventario de Oficina:** Son aquellos que representan a los artículos consumibles de oficina que están almacenados para su próxima utilización.
- **Inventario de Mantenimiento y Operación:** Representan a todos aquellos artículos y/o materiales que son utilizados como repuestos para el mantenimiento de maquinaria y equipos, que están almacenados para ser utilizados siempre y cuando se necesiten.

Según su función los inventarios se clasifican en:

- **Inventario de Seguridad:** Son aquellos que existen como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de productos. Se generan para amortiguar variaciones de la demanda del producto. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

- **Inventario de Desacoplamiento:** Es aquel que se requiere dentro de dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tareas de producción no pueden ser sincronizadas, esto permite que cada proceso funcione como se planea. Se mantienen para independizar unas operaciones de otras o evitar esperas los procesos de producción.

(<http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-control-inventario-empresa-inversiones/sistema-control-inventario-empresa-inversiones2.shtml#ixzz4vhuEc4UO>)

- **Inventario en Tránsito:** Se refiere a los productos que están en tránsito entre proveedor y empresa, empresa y cliente o entre dos procesos consecutivos. Estos materiales son artículos que sean pedido pero no se han recibido todavía. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Existe exclusivamente por el tiempo de transporte.
- **Inventario Cíclico:** Se generan al producir en lotes y no de manera continua. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes. Estos inventarios facilitan las operaciones en los sistemas clásicos de producción.
- **Inventario de Previsión o Estacional:** Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida, además, se diseñan para cumplir la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente. Ciertos productos poseen demandas que dependen de algún ciclo, que puede ser estacional o no. Ejemplo: paraguas, juguetes y artículos de moda. Ello evita picos exagerados de producción o déficit de productos.
- **Inventarios Especulativos:** Se acumulan inventarios con carácter especulativo, cuando se espera un aumento de precios superiores a los costos de acarreo de

inventarios. En estas situaciones las políticas de inventarios suelen reducirse a la fórmula: “Compre todo lo que el flujo de caja y la disponibilidad de divisas le permita”

- Inventarios de Contingencia: Se generan con la finalidad de que la empresa sea capaz de superar un problema en un periodo determinado debido a complicaciones futuras de diversos aspectos.

6.5. Formas:

6.5.1. Inventarios:

Para los inventarios en que la fórmula de identificación específica no es aplicable la entidad que presente estados financieros de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera, deberán usar los métodos de primera entrada primera salida (PEPS) o costo promedio ponderado.

6.5.1.1. Fórmula de Primera Entrada, Primera Salida

Una de las fórmulas más usadas es la fórmula de primera entrada, primera salida (PEPS). De acuerdo con Car Michael, Whittington y Graham (2007) cuando una entidad utiliza la fórmula de primera entrada, primera salida (PEPS) asumen que los inventarios entran y salen de la entidad cronológicamente, es decir, que los primeros inventarios que la entidad adquiere son los primeros en ser vendidos. El flujo de inventarios de primera entrada, primera salida es aplicado para prevenir que las compañías mantengan inventarios obsoletos.

El Accounting Research Study número 13, (Estudio de Investigación Contable) elaborado por Theodore Jave Mock y publicado en 1976 establecía que el sistema de primera entrada, primera salida (PEPS) es el sistema más lógico que una entidad puede usar, cuando la identificación específica no sea posible de aplicar. Esto se relaciona con el requerimiento de la Norma Internacional de Contabilidad número dos (NIC 2) el cual establece que la fórmula seleccionada debe semejarse al flujo real de los inventarios.

6.5.1.2. Inventario actualizado Fórmula de Promedio Ponderado

Existen tres variantes para el cálculo del costo promedio, pero solo dos son aceptados por las Normas Internacionales de Información Financiera. Mientras que el promedio continuo y el promedio periódico son aceptados por la Norma Internacional de contabilidad número dos

(NIC 2), el promedio simple no es ni siquiera tomado en cuenta para el cálculo del costo de los inventarios y del costo de ventas incluidos en los estados financieros presentados de acuerdo con las normas emitidas por el International Accounting Standard Board.

El promedio simple no considera la cantidad de unidades adquiridas, utilizando para el cálculo únicamente el costo individual entre el número de unidades que han sido compradas por la entidad. Esta fórmula que no es permitida, solo utiliza el costo unitario por el cual las unidades han sido adquiridas.

La Norma Internacional de Contabilidad número dos (NIC 2) establece que “Si se utiliza el método o fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo. El promedio puede calcularse periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.” (IASB 2015, p.A865)

La periodicidad con la que se calcule el costo unitario es lo que diferencia la fórmula de Promedio ponderado móvil, y el promedio ponderado fijo. Si el cálculo se realiza una vez que la entidad adquiere inventario, utilizando un sistema de inventario continuo, se estaría utilizando un promedio ponderado móvil. Mientras que si la entidad calcula el costo unitario, por ejemplo, al final del periodo cuando realiza el conteo de los inventarios, a través del uso de un sistema de inventario periódico, se estaría utilizando el promedio ponderado fijo.

Cada una de las fórmulas produce un impacto diferente en los estados financieros de una Entidad. Como se ha explicado anteriormente, la contabilidad de los inventarios tiene un doble efecto en los reportes externos, ya que su variación afecta el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales. La periodicidad con la que se determina el costo unitario utilizando el costo promedio ponderado, afecta estos reportes. Es decir, si ya bien la fórmula de costo promedio ponderado resulta en un resultado diferente a cuando se aplica la fórmula de primera entrada, primera salida (PEPS), la periodicidad del cálculo también produce otra variante en el resultado y la posición financiera del periodo.

A diferencia del promedio simple, el costo promedio toma en consideración el número de unidades adquiridas en cada operación de compra, por lo que al final del periodo, la entidad calcula el inventario promedio y lo multiplica por el número de unidades vendidas y por el

número de unidades en el inventario, con el fin de determinar el costo de ventas y el inventario final respectivamente. A diferencia de la fórmula de promedio ponderado móvil, el costo unitario es calculado una sola vez al final del periodo, y en comparación con el promedio simple, el costo de venta y el inventario si se puede determinar multiplicando por las unidades vendidas y disponibles, ya que para el cálculo del costo unitario, se toma en consideración las unidades en cada operación.

6.5.1.3. Fórmula de Última Entrada, Primera Salida

Si bien es cierto que la fórmula de última entrada y primera salida (UEPS) no es aceptada para la presentación de estados financieros que cumplan con las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el International Accounting Standard Board, esta fórmula si es admitida por otros entes normativos. Debido a esto es importante destacar su impacto en la información financiera, y el efecto que pueda tener en la toma de decisiones de los usuarios.

Para las entidades que elijan preparar sus estados financieros aplicando la fórmula de última entrada y primera salida (UEPS), como es el caso de entidades que presenten información financiera de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos, los cuales son emitidos por el Financial Accounting Standard Board, están obligadas a hacer sus declaraciones de impuestos usando la misma fórmula. A este requerimiento se le denomina “conformity rule”. De acuerdo con Schroeder, Clark and Cathey (2010) la obligación de tener que presentar estados financieros de la misma forma en que los usuarios han presentado su declaración de impuesto, afecta a la utilidad de la información financiera, ya que el flujo de los inventarios normalmente no coincide al establecido por la fórmula de última entrada y primera salida (UEPS).

Cuando una entidad adopta este método, asume que los últimos inventarios adquiridos por la entidad son los primeros en ser vendidos. La adopción del método de última entrada y primera salida (UEPS) mayormente es derivado de la ventaja impositiva que genera su uso, y el reflejo del posible beneficio fiscal al aplicar un tratamiento contable no provee a los usuarios de información financiera que sea útil para la toma de decisiones económicas. Carmichael, Whittington y Graham (2007), por otra parte, aseguran que la elección de la

fórmula de inventarios por parte de este ente emisor de normas de contabilidad tiene como objetivo intentar de reflejar claramente el reconocimiento periódico del ingreso, enfatizándose más en el resultado operativo.

En los Fundamentos de las Conclusiones de la Norma Internacional de Contabilidad número dos (NIC 2) establece que “El Consejo decidió eliminar la alternativa permitida de utilizar el método LIFO.” (IASB 2015, p.B1992), debido a que “El método LIFO trata los elemento del inventario más nuevos como los primeros en ser vendidos, y en consecuencia los elementos que quedan en el inventario se reconocen como si fueran los más viejos. Con generalidad esto no es una representación fiable de los flujos de inventarios reales”. (IASB 2015, p. B1992).

Si la Compañía ABC aplicase principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos, tendría la opción de utilizar la fórmula de última entrada, primera salida. Esto significaría un impacto directo en el resultado del periodo, producto de la variación del costo de ventas. Adicionalmente el importe presentado como inventario final en el estado de situación financiera cambiaría, y estaría compuesto de los costos más antiguos, afectando la posición financiera de la entidad. A diferencia del método de primera entrada, primera salida (PEPS), el sistema para la determinación del inventario afecta el importe reconocido al final del periodo, es decir la implementación de un sistema de inventario continuo o periódico, al igual que ocurre con la técnica de costo promedio, afecta los importes reconocidos.

6.5.2. SISTEMAS DE INVENTARIOS

a) Sistema de inventario perpetuo:

En el sistema de Inventario Perpetuo, el negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario.

El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las

cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

b) Sistema de inventario periódico:

En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.

Los artículos de bajo costo pueden no ser lo suficientemente valiosos para garantizar el costo de llevar un registro al día del inventario disponible. Para usar el sistema periódico con efectividad, el propietario debe tener la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual.

6.6. Normas

6.6.1 Microempresas:

LEY N° 947

LEY DE 11 DE MAYO DE 2017

EVO MORALES AYMA

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Por cuanto, la Asamblea Legislativa Plurinacional, ha sancionado la siguiente Ley:

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA PLURINACIONAL,

DECRETA:

LEY DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1. (OBJETO).

La presente Ley tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas Empresas, estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la promoción de bienes producidos por las Micro y Pequeñas Empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien.

ARTÍCULO 2. (ÁMBITO DE APLICACIÓN).

La presente Ley se aplica a las Micro y Pequeñas Empresas productivas en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.

ARTÍCULO 3. (PRINCIPIOS).

Los principios que orientan la presente Ley, son:

a) Celeridad. Los procesos deben dotar al trámite la máxima rapidez posible, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello vulnere los procedimientos.

b) Equidad. Establece que en lo que respecta a disposiciones en temas de desarrollo productivo, se debe tratar de manera igual a quienes se encuentran en una misma situación y de manera diferenciada a quienes se ubiquen en situaciones desiguales.

c) Inclusión. Permite a todas las personas que tienen iniciativas emprendedoras, conformar una Micro y Pequeña Empresa.

d) Proporcionalidad. Establecimiento de cuotas, tasas o tarifas progresivas que se aplican en función de la capacidad de generación de utilidades y/o salario.

e) Simplicidad. Los procedimientos administrativos que involucren a las Micro y Pequeñas Empresas, y en general las micro y pequeñas unidades productivas, deberán ser comprensibles, sencillos y precisos, eliminando formalismos innecesarios.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

ARTÍCULO 4. (CARACTERIZACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS).

I. Las Micro y Pequeñas Empresas, se caracterizan por:

a) Sustentarse en el uso intensivo de la fuerza de trabajo personal y familiar del titular. Accesoriamente y en función de la demanda, incorporan eventualmente fuerza de trabajo asalariada.

b) Combinar la actividad económica basada en el conocimiento y experiencia práctica del titular de la unidad productiva y su capacidad de gestión.

c) Baja aplicación de máquinas y herramientas de trabajo, con limitado acceso a mercados y al financiamiento.

d) Producen principalmente para el mercado interno, predominantemente bienes salario o servicios a sus pares micros y pequeños productores y/o a la comunidad donde actúan.

e) Dedicarse a la actividad de transformación, comercialización de sus productos manufacturados y/o servicios.

II. En función de sus condiciones de producción, las Micro y Pequeñas Empresas pueden ser:

1. Unidades Productivas de Subsistencia. Aquellas cuyos ingresos generados en la actividad económica no le permiten remunerar la fuerza de trabajo empleada en el mismo.

2. Unidades Productivas de Reproducción Simple. Aquellas que los ingresos generados por la unidad económica permiten solventar los costos, remunerar la fuerza de trabajo empleada incluyendo el trabajo del titular.

3. Unidades Productivas de Reproducción Ampliada. Aquellas que pueden generar excedentes tales que les permiten obtener utilidades y acumular capital.

ARTÍCULO 5. (CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS).

I. Las Micro y Pequeñas Empresas se clasifican en función a los siguientes criterios:

- a) Valor de las ventas anuales.
- b) Número de trabajadores.
- c) Patrimonio neto.

II. Los tres criterios anteriormente señalados, se evaluarán en forma integral y concurrente para determinar la pertenencia de las unidades productivas a las categorías de micro o pequeña.

III. Los rangos de clasificación referentes al tamaño de las empresas (micro, pequeña, mediana y grande) serán establecidos por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en coordinación con otras entidades públicas involucradas en la temática, mediante Decreto Supremo.

IV. La clasificación establecida por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, de acuerdo a lo señalado en el presente Artículo, será de uso obligatorio por todas las instituciones públicas y privadas a nivel nacional.

ARTÍCULO 6. (COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS).

El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, coordinará con las entidades públicas del nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas, de acuerdo a sus competencias, la ejecución y evaluación de políticas públicas que favorezcan a las Micro y Pequeñas Empresas.

CAPÍTULO III

INSTRUMENTOS DE REGISTRO E INFORMACIÓN PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

ARTÍCULO 7. (SISTEMA DE REGISTRO ÚNICO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS).

I. El Estado a través del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, implementará un sistema de registro único para las Micro y Pequeñas Empresas.

II. El registro es el instrumento para certificar y/o acreditar a las Micro y Pequeñas Empresas, y es mecanismo necesario y suficiente para su funcionamiento legal comercial dentro del Estado Plurinacional de Bolivia.

III. El funcionamiento, requisitos de acceso, plazos, costos y los mecanismos de implementación de este sistema de registro, serán establecidos mediante reglamento específico, por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

ARTÍCULO 8. (SISTEMA DE INFORMACIÓN PRODUCTIVA).

I. El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, implementará un sistema de información productiva que permita la recopilación, sistematización, análisis y difusión de información productiva pertinente y oportuna para la generación de políticas públicas, programas y proyectos de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de todo el territorio del Estado Plurinacional.

II. El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, coordinará con las Entidades Territoriales Autónomas para integrar la información proveniente de las Micro y Pequeñas Empresas de todo el territorio del Estado Plurinacional.

III. El sistema de información productiva deberá contemplar la oferta de servicios de información a las propias Micro y Pequeñas Empresas, respecto a materias primas, insumos, maquinarias, mercados, ofertas de servicios financieros, oferta de servicios de formación, capacitación, asistencia técnica y otros.

IV. El sistema de información productiva, dará informes sobre el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas productivas, de tal manera que esta información sea referente para la toma de decisiones en la aplicación de políticas públicas, que afecten a las Micro y Pequeñas Empresas.

CAPÍTULO IV

POLÍTICA DE DESARROLLO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

ARTÍCULO 9. (POLÍTICA DE DESARROLLO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS).

I. El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, en el marco de sus competencias, establecerá las políticas públicas de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, contemplando los siguientes componentes:

- a) Asociatividad.
- b) Acceso a mercados nacionales e internacionales.
- c) Innovación y acceso a servicios tecnológicos, capacitación y servicios en calidad, en armonía con la Madre Tierra.
- d) Formación Productiva.
- e) Apoyo al acceso de financiamiento.
- f) Infraestructura de apoyo a la producción y comercialización.
- g) Acceso a materias primas, insumos y maquinarias.

II. En base a los principios de proporcionalidad y equidad, tanto las políticas, planes, programas

y proyectos, deberán considerar las características específicas de las Micro y Pequeñas Empresas, establecidas en el Artículo 5 de la presente Ley.

III. La implementación de la política pública de apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, se realizará en coordinación con la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMyPE) y otras organizaciones o asociaciones que legítimamente representen los intereses del sector.

SECCIÓN I

ASOCIATIVIDAD

ARTÍCULO 10. (ASOCIATIVIDAD).

I. Se fortalecerán a las Micro y Pequeñas Empresas que actúen integradamente en la producción, provisión de servicios, comercialización de los productos transformados, bajo cualquier forma de asociación, a través de las políticas de la presente Ley.

II. La asociatividad entre Micro y Pequeñas Empresas, no implica la pérdida de categoría como Micro y Pequeña Empresa.

ARTÍCULO 11. (PROMOCIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD).

I. El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, y las Entidades Territoriales Autónomas, en el marco de sus competencias, desarrollarán programas y proyectos para promover la asociatividad dirigida a las compras conjuntas, provisión de insumos y materias primas, maquinaria, producción dirigida al mercado interno y a las exportaciones.

II. Para la promoción de la asociatividad de las Micro y Pequeñas Empresas, el Estado promoverá e incentivará el uso de sellos y/o signos distintivos y marcas colectivas.

GACETA OFICIAL DEL

6.6.2 Inventarios

Norma de Contabilidad 2 NC 2 Inventarios

Objetivo

- 1 El objetivo de esta Norma es establecer el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del periodo, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

Alcance

- 2 Esta Norma es de aplicación a todos los inventarios, excepto a:
 - (a) las obras en curso, resultantes de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados (véase la NC 11 Contratos de Construcción);
 - (b) los instrumentos financieros (véase NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación y NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición); y
 - (c) los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección (véase la NC 41 Agricultura).
- 3 Esta Norma no es de aplicación en la medición de los inventarios mantenidos por:
 - (a) Productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, de minerales y de productos minerales, siempre que sean medidos por su valor neto realizable, de acuerdo con prácticas bien consolidadas en esos sectores. En el caso de que esos inventarios se midan al valor neto realizable, los cambios en este valor se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios.

- (b) Intermediarios que comercian con materias primas cotizadas, siempre que midan sus inventarios al valor razonable menos costos de venta. En el caso de que esos inventarios se lleven al valor razonable menos costos de venta, los cambios en el importe del valor razonable menos costos de venta se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios.
- 4 Los inventarios a que se ha hecho referencia en el apartado (a) del párrafo 3 se miden por su valor neto realizable en ciertas fases de la producción. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se han recogido las cosechas agrícolas o se han extraído los minerales, siempre que su venta esté asegurada por un contrato a plazo sea cual fuere su tipo o esté garantizada por el gobierno, o bien cuando existe un mercado activo y el riesgo de fracasar en la venta sea mínimo. Esos inventarios se excluyen únicamente de los requerimientos de medición establecidos en esta Norma.
- 5 Los intermediarios que comercian son aquéllos que compran o venden materias primas cotizadas por cuenta propia, o bien por cuenta de terceros. Los inventarios a que se ha hecho referencia en el apartado (b) del párrafo 3 se adquieren, principalmente, con el propósito de venderlos en un futuro próximo, y generar ganancias procedentes de las fluctuaciones en el precio, o un margen de comercialización. Cuando esos inventarios se contabilicen por su valor razonable menos los costos de venta, quedarán excluidos únicamente de los requerimientos de medición establecidos en esta Norma.

Definiciones

- 6 Los siguientes términos se usan en esta Norma con los significados especificados:
- Inventarios son activos:
- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
 - (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
 - (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

Valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción libre.

- 7 El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en el curso normal de la operación. El valor razonable refleja el importe por el cual este mismo inventario podría ser intercambiado en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta.
- 8 Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes, y también los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, tal como se describe en el párrafo 19, los inventarios incluirán el costo de los servicios para los que la entidad aún no haya reconocido el ingreso de operación correspondiente (véase la NC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias).

Medición de los inventarios

- 9 Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor.

Costo de los inventarios

- 10 El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

Costos de adquisición

- 11 El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Costos de transformación

- 12 Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, sin considerar el volumen de producción, tales como la depreciación y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.
- 13 El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. Puede usarse el nivel real de producción siempre que se aproxime a la capacidad normal. La cantidad de costo indirecto fijo

distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa. Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos. En periodos de producción anormalmente alta, la cantidad de costo indirecto distribuido a cada unidad de producción se disminuirá, de manera que no se valoren los inventarios por encima del costo. Los costos indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.

- 14 El proceso de producción puede dar lugar a la fabricación simultánea de más de un producto. Este es el caso, por ejemplo, de la producción conjunta o de la producción de productos principales junto a subproductos. Cuando los costos de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el costo total, entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales. La distribución puede basarse, por ejemplo, en el valor de mercado de cada producto, ya sea como producción en curso, en el momento en que los productos comienzan a poder identificarse por separado, o cuando se complete el proceso productivo. La mayoría de los subproductos, por su propia naturaleza, no poseen un valor significativo. Cuando este es el caso, se miden frecuentemente al valor neto realizable, deduciendo esa cantidad del costo del producto principal. Como resultado de esta distribución, el importe en libros del producto principal no resultará significativamente diferente de su costo.

6.6.2.1. Costo de los inventarios para un prestador de servicios

- 15 En el caso de que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido. Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de

ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

6.7 Otros

6.7.1. Importancia del Sector Servicio

Para conocer la importancia del sector servicios se ha tomado en cuenta el siguiente enunciado:

“...El sector servicios es importante porque dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los sectores primario y secundario. El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización. Este sector es el predominante, existe un sector terciario superior que engloba todas aquellas actividades que para ser realizadas necesitan de la tecnología o la ciencia”

Como se puede apreciar en el enunciado anterior el sector servicios constituye la fuente motora para que los sectores primario y secundario puedan encaminarse al desarrollo más aún que en la actualidad se habla de un cuarto sector, que lo constituye la actividad de los servicios con la actuación de la tecnología de punta como eje ejecutor de la misma, lo que permite que en la sociedad se logre el avance esperado y la satisfacción de las necesidades. (www.monografias.com/verific-servicios/verific-servicios.shtml 2011)

6.7.2. Características de los servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades para lo cual se consultó en los autores:

SANDHUSSEN, Richard en su libro Administración de Servicios (2007) y en las páginas web: www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios.html, es.wikipedia.org/wiki/servicio, definición. De/servicio/todos coinciden con las siguientes características del sector servicios:

- ✓ Intangibilidad
- ✓ Inseparabilidad:
- ✓ Heterogeneidad o variabilidad,
- ✓ Carácter Perecedero o Imperturbabilidad.

Como se puede conocer las características que posee el sector servicios conducen a verificar su comportamiento en el mercado al ser intangibles los consumidores no lo pueden evaluar antes de llevarlos por ser actividad ejecutoria antes que un objeto. Su inseparabilidad hace que en la mayoría de los casos, el consumidor no separe al proveedor del servicio del servicio mismo. La heterogeneidad del servicio dificulta proporcionar el mismo nivel de calidad cada vez que se adquiriera el servicio. Su carácter de imperdurable hace que un servicio no se pueda almacenar. Y por último la propiedad que genera el derecho al comprador de recibir la prestación pero no la propiedad del mismo.(Web:www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios.html,es.wikipedia.org/wiki/servicio, definición. De/servicio/)

6.7.3. Principios del Servicio

Los principios básicos del servicio son la subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la microempresa tomando como referencia los siguientes enunciados:

- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Satisfacción del usuario
- ✓ Actitud positiva
- ✓ Ética

6.7.4 El Justo a Tiempo

Fue diseñado por el Ingeniero Mecánico Japonés Taiichi Ohno (1912-1990), el método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad. Permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias, de esta forma, no se produce bajo ninguna predicción, sino sobre pedidos reales.

Una definición del objetivo del Justo a Tiempo sería «producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan».

En las fábricas japonesas se estableció un ambiente adecuado para esta evolución desde el momento en que dio a sus empleados la orden de que “eliminaran el desperdicio”, el desperdicio puede definirse como "cualquier cosa distinta de la cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir valor al producto" (Suzaki, 1985).

Así comienza un proceso en el que se desarrollan diferentes técnicas conocidas colectivamente como Just in Time (JAT) Justo a Tiempo, las cuales son percibidas como una panacea a los males de la industria manufacturera y a la gestión de inventarios.

El espíritu del JAT, desarrollado en Japón en Toyota, y divulgado por Ohno, vicepresidente de esta empresa, es que los inventarios representan gasto o desperdicio, ya que son el resultado de nuestra incapacidad de crear un flujo uniforme de materiales, por lo que no se requeriría de "colchones" para cubrir nuestros errores de pronósticos o de planificación. El interés despertado por el JAT es considerable; sin embargo, en muchos países en desarrollo, como el nuestro, su aplicación se complica por la poca confiabilidad de los proveedores nacionales y la lejanía de los proveedores internacionales.

Compras justo a tiempo

En el flujo tradicional del material a través del proceso de transformación, existen muchas esperas potenciales. Las compras justo a tiempo (JAT) reducen el desperdicio que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos.

6.7.4.1. Objetivos de las compras justo a tiempo:

Eliminación de las actividades innecesarias. Por ejemplo, la actividad de recepción y la actividad de inspección de entrada no son necesarias con el Justo a Tiempo. Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un conteo formal, inspección y procedimientos de pruebas.

Eliminación del inventario de planta. Casi no se necesita inventario de materias primas si los materiales que cumplen los estándares de calidad se entregan donde y cuando son necesarios. El inventario de materias primas sólo es necesario si hay motivo para creer que los suministros no son fiables. La reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan. El inventario tiende a esconder los problemas.

Eliminación del inventario en tránsito. Los departamentos de compras modernos consiguen una reducción del inventario en tránsito estimulando a los proveedores a situarse cerca de la planta y proporcionar un transporte rápido de las compras.

Inventario en consignación. Cuanto más corto sea el flujo de material y dinero en la "tubería" de los recursos, menos inventario se necesitará. Otra forma de reducir el inventario en tránsito es tener inventario en consignación. Bajo un acuerdo de consignación, el proveedor mantiene la propiedad del inventario. Otros acuerdos implican encontrar un proveedor que esté dispuesto a situar su almacén donde lo tiene normalmente el usuario. El proveedor factura en base a un recibo de recogida firmado por el usuario, o al número de unidades enviadas.

Mejora de la calidad y la fiabilidad. Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos a largo plazo en los proveedores tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua. Para lograr entregas sólo cuando sean necesarias, y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta, o cero defectos.

6.7.4.2. Obstáculos de las compras justo a tiempo:

- Deseo de diversificación. Muchos proveedores no desean atarse a contratos de largo plazo con un solo cliente. La percepción de los proveedores es que se reduce su riesgo si tienen varios clientes.
- Programación pobre del cliente. Muchos proveedores tienen poca fe en la habilidad del comprador para reducir los pedidos según un programa nivelado y coordinado.
- Cambios de ingeniería. El personal de compras debe encontrar formas de aislar a sus futuros proveedores JAT de estos cambios.
- Aseguramiento de la calidad. La producción "cero defectos" no se considera realista por muchos proveedores.
- Tamaños de lote pequeños. Los proveedores a menudo tienen procesos que están diseñados para tamaños de lote grandes, y ven en la entrega frecuente de pequeños lotes una forma de transmitir los costos de mantenimiento de inventarios al proveedor.
- Proximidad. Dependiendo de la localización del cliente, las entregas frecuentes del proveedor en lotes pequeños se consideran demasiado caras.

Análisis del punto de equilibrio aplicado a las compras

Cuando un comprador entiende la estructura de costos de los proveedores, se pueden realizar negociaciones y compras más inteligentes. El objetivo es determinar tanto las partes fijas como las variables del costo del proveedor. Si sabemos su estructura de costos aproximada y su punto de equilibrio relacionado, entonces sabemos el impacto de nuestras compras en el proveedor.

Consistente con esta estrategia se puede utilizar el tiempo sobrante (disponible) para múltiples propósitos con fines productivos entre los que destacan: transferencia de trabajadores a otras líneas, disminución de horas extraordinarias, reuniones de círculos de calidad, prácticas en mejora de programación, mantenimiento y reparación de máquinas, mejora de herramientas e instrumentos, etc.

6.7.5. Control de mermas

La merma de materiales constituye otro factor que aumenta considerablemente los costos de ventas. Existen autores que consideran que una merma aceptable sería desde el 2% hasta el 30% del valor del inventario. La realidad es que la única merma aceptable es del 0%: aunque se trate de una utopía el conseguirlo, nuestro objetivo siempre debe estar orientado hacia el estándar más alto y no ser indulgentes con la obtención de nuestras utilidades. Para su control se recomiendan las siguientes acciones:

- Se llevará un control de todas las mermas que haya por departamento en el formato correspondiente, anotando el motivo de la merma.
- Semanalmente se llevara a cabo la revisión de las mermas con el jefe de departamento, firmando la revisión (formato) y siendo verificada por la gerencia.
- Las mermas generadas por el mal manejo de mercancía o por mal uso de productos deberán ser registradas en un reporte de incidencias para tomar las decisiones pertinentes en cada caso.
- Las mermas producidas por circunstancias propias del producto ajenas a la operación se registrarán en un reporte de incidencias y se notificará al proveedor, tratando de llegar a un acuerdo para el cambio físico de dicha mercancía.
- Se llevará un listado de mermas con el costo de cada producto mermado el cual será revisado semanalmente con la gerencia para tomar las decisiones pertinentes.

Se atacarán inmediatamente las mermas producidas por errores del personal, teniendo como prioridad las de mercancías caras y las que se tengan como reincidencias en varios departamentos según el formato de control.

6.7.6. Las 5 “S” en las operaciones

El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una

mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Seguridad en el trabajo.

Etapas

Es fundamental implantarlas mediante una metodología rigurosa y disciplinada.

Se basan en gestionar de forma sistemática los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas.

a) Clasificación y Descarte (seiri): separar innecesarios

Es la primera de las cinco fases. Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Asimismo, se comprueba que se dispone de todo lo necesario.

Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta en esta etapa de los elementos que, aunque de uso infrecuente, son de difícil o imposible reposición. Ejemplo: Es posible que se tenga papel guardado para escribir y deshacerme de ese papel debido que no se utiliza desde hace tiempo con la idea de adquirir nuevo papel llegado de necesitarlo. Pero no se puede desear una soldadora eléctrica sólo porque hace 2 años que no se utiliza, y comprar otra cuando sea

necesaria. Hay que analizar esta relación de compromiso y prioridades. Hoy existen incluso compañías dedicadas a la tercerización de almacenaje, tanto de documentos como de material y equipos, que son movilizados a la ubicación geográfica del cliente cuando éste lo requiere.

- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica).
- De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica).
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo.
- De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.
- Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

Esta jerarquización del material de trabajo prepara las condiciones para la siguiente etapa, destinada al orden (seiton).

El objetivo particular de esta etapa, es aprovechar lugares despejados.

b) Organización (seiton): situar necesarios

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema (leitmotiv) «un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Normas de orden:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo
- Favorecer el 'FIFO' en español = PEPS primero en entrar primero en salir

c) Limpieza (seisō): suprimir suciedad

Una vez despejado (seiri) y ordenado (seiton) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria.

Normas de limpieza:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

d) Higiene y visualización (seiketsu): señalar anomalías

Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.

Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas «cantidades mínimas» e «identificación de zonas».
- Favorecer una gestión visual.
- Estandarizar los métodos operatorios.
- Formar al personal en los estándares.

e) Disciplina y compromiso (shitsuke): seguir mejorando

Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema 5S y elaborando acciones de mejora continua, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar) . Si esta etapa se aplica sin el rigor necesario, el sistema 5S pierde su eficacia.

Establece un control riguroso de la aplicación del sistema. Tras realizar ese control, comparando los resultados obtenidos con los estándares y los objetivos establecidos, se documentan las conclusiones y, si es necesario, se modifican los procesos y los estándares para alcanzar los objetivos.

Mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado, sin olvidar que el método es un medio, no un fin en sí mismo

6.8. Pasos a seguir para la elaboración del manual

6.8.1 Recepción y Almacenaje

El control de las existencias de materia prima es indispensable en un establecimiento de alimentos y bebidas, para ello es necesario establecer una serie de medidas que permitan en todo momento, tener un control total de las existencias que evitará pérdidas innecesarias y lo más importante, se evitará la paralización de la producción por la falta imprevista de algún ingrediente. (Armendáriz, 2004).

Las compras se las realiza de acuerdo a las requisiciones del chef o jefe de producción, el cual se basa en el manejo de los inventarios diarios para poder realizar una lista de compras, evitando compras innecesarias.

Una vez que se ha revisado la lista de compras, se procede a realizar el pedido a los proveedores. Cuando se entrega el pedido, el encargado del almacén recibe las compras, verificando que los productos estén en correcto estado, luego se encarga de almacenar correctamente cada uno de los productos.

La persona encargada de las compras, debe cumplir las siguientes funciones:

- Revisar el menú mensual del personal elaborado por chef, para realizar las compras.
- Revisar las órdenes de compras entregadas por el chef y compararlas con el manejo de inventarios.
- Maneja los inventarios.
- Realiza las compras semanales y los pedidos a los proveedores.(Ver tabla 1)
- Maneja el stock mínimo de los productos.
- Realiza los reportes de compras y los entrega al área de contabilidad.
- Es el encargado de tener en stock todos los productos necesarios para la producción y manejo del local.

6.8.2. Máximos y Mínimos en un almacén

Saber la capacidad máxima y mínima de almacenamiento es indispensable para un restaurante y hotel, en aras de evitar su desabastecimiento o por el contrario la caducidad de productos de lenta rotación.

Para calcular el Máximo se deberá tomar en cuenta:

- Capacidad de almacenamiento.
- Descuentos sobre compras.
- Precio de mayoreo.
- Capacidad de distribución del proveedor.
- Caducidad del producto.
- Mermas y fugas por exceso de almacenaje.
- Costo financiero.
- Costo de oportunidad.
- Para el Mínimo deben analizarse:
 - Tiempo que tarda el proveedor en resurtir.
 - Contingencias observadas en ese proveedor anteriormente (nivel de confiabilidad).
 - Posibles fluctuaciones de la demanda.
 - Caducidad del producto.

Este tipo de sistemas funciona en forma adecuada si el consumo fuera constante, de tal forma que justo cuando la mercancía estuviera prácticamente por acabarse y se llegara al mínimo, entonces mágicamente llegara el proveedor con la nueva compra cuando la mercancía se termine. El mantener adecuadamente las temperaturas en los refrigeradores del almacén, cocina y barra permitirá contar con productos más frescos, mejor presentados y, sobre todo, reducir las mermas.

Para descongelar un producto se recomienda hacerlo lentamente, ya que ello no permite que se degrade, sobre todo los cárnicos y pescados.

6.8.3. Principios de Almacenaje

El almacén NO es un ente aislado, independiente del resto de las funciones del restaurante. En consecuencia, su planificación deberá ser acorde con las políticas generales de ésta e insertarse en la planificación general para participar de sus objetivos empresariales.

Las cantidades almacenadas se calcularán para que los costos que originen sean mínimos; siempre que se mantengan los niveles de servicios deseados. La disposición del almacén deberá ser tal que exija los menores esfuerzos para su funcionamiento; para ello deberá minimizarse:

- El Espacio empleado, utilizando al máximo el volumen de almacenamiento disponible.
- Los Movimientos, tendiendo al mejor aprovechamiento de los medios y espacios disponibles y a la utilización de cargas completas.
- Los Riesgos, debe considerarse que unas buenas condiciones ambientales y de seguridad incrementan notablemente la productividad del personal.
- Por último, un almacén debe ser lo más flexible posible en cuanto a su estructura e implantación, de forma que pueda adaptarse a las necesidades de evolución en el tiempo.

Al margen de que cualquier decisión de almacenaje que se adopte tenga que estar enmarcada en el conjunto de actividades de la distribución integrada, se deben tener siempre en cuenta las siguientes reglas generales o Principios de Almacenaje:

- ✓ El control de Inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes trimestrales bajo los lineamientos y principios establecidos en el presente manual.
- ✓ El almacén deberá llevar un registro sistemático de los movimientos de bienes en Kardex.
- ✓ El almacén emitirá un informe de cierre sustentado con el reporte de entradas y salidas para el respectivo cierre a petición del área administrativa.

- ✓ Deberá quedar el soporte debidamente autorizado por los funcionarios responsables de las acciones, de todos y cada uno de los movimientos del almacén, éste soporte debe estar acompañado por los reportes, facturas y/o formatos correspondientes.
- ✓ El área administrativa y el responsable del almacén serán los encargados de que en los movimientos del almacén se acaten las disposiciones establecidas en el presente manual y las normas a las que se deban acoger.
- ✓ Los movimientos de almacén estarán registrados en sistema a través de un kardex para reflejar una forma clara y precisa los saldos de las existencias físicas de los insumos.
- ✓ Se realizarán revisiones físicas periódicas contra las existencias en el sistema de inventarios para verificar que estas existencias en el kardex coincida con las existencias físicas en almacén.
- ✓ Todas las operaciones relacionadas con las entradas, salidas, bodegaje y despachos del almacén deberán ser autorizadas únicamente por el jefe administrativo y la líder de Almacén e inventarios.
- ✓ El encargado del almacén deberá realizar revisiones periódicas de las actividades que se están efectuando en el mismo.
- ✓ Las personas responsables de los inventarios deberán abstenerse de transferir, conceder, donar, obsequiar, vender o poner a disposiciones de otras dependencias, organismos, funcionarios u otros particulares inventarios de su propiedad a excepción de los casos autorizados por el jefe administrativo.
- ✓ Todas las donaciones, cesiones, transferencia, deberán recibirse por medio de actas a nombre de la Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas y se registrarán en la misma unidad que las reciba, estas deberán estar soportadas con factura o nota contable correspondiente
- ✓ Será responsabilidad del almacén el registro y envío oportuno de la documentación e información al departamento de contabilidad.
- ✓ El responsable de la planeación, organización y control de inventarios será el jefe administrativo y el encargado del almacén.
- ✓ La puesta en marcha y funcionamiento del presente manual estará bajo responsabilidad del encargado del almacén.

- ✓ Deberán levantarse mínimo (2) inventarios al año, para este, el área de almacén e inventarios programará con el área de contabilidad las fechas para su ejecución y emitirá los lineamientos.

El encargado del almacén, es el responsable de registrar correctamente todas las entradas y salidas de los productos del almacén, con los documentos pertinentes. (Ver tabla 2)

En los libros de registro de entradas, se anotarán todos los productos que se reciben, el proveedor que los entregó y la fecha de entrada.

En el registro de salidas se anota todos los productos que se retiran de la bodega a través de las requisiciones que se han entregado.

Para el almacenamiento productos, se debe tener en cuenta que hay dos clases de productos:

Productos Perecederos: necesitan frío para su conservación, y podemos mencionar los siguientes:

- Frescos: son aquellos que se presentan en el mercado sin ningún tratamiento previo de conservación y son para consumir o transformar en un breve periodo de tiempo. Entre estos tenemos: frutas, hortalizas, carnes, pescados, productos lácteos no esterilizados (quesos frescos, yogures, mantequillas, etc.)
- Congelados: son productos o preparados que han sido sometidos a muy bajas temperaturas para prolongar su vida útil. Cuadro 3 (Formato de registro de control de temperatura)
- Semi – Conservas: son aquellos productos que vienen envasados y preparados, y necesitan frío para su mantenimiento, como las latas de anchoas, ahumados, etc.

Productos No Perecederos: no necesitan de frío para su conservación, aunque sí unas condiciones mínimas de almacenaje. Entre estos tenemos:

- Conservas: productos enlatados o en tarros, conservas de pescados (atún, sardinas, etc.), vegetales (espárragos, alcachofas, judías verdes), preparados como mermeladas, etc.
- Otros: especias, harinas, vinos, licores, leche en polvo, esterilizadas o UHT, etc.

6.8.4. Normas Básicas para el almacenaje de los productos

- Los productos para ser recibidos en el almacén deberán ser perfectamente revisados por el encargado quien verifica el peso, calidad, frescura, olor y color.
- Una vez recibidos se firmara la ficha para que exista constancia que el producto llegó de forma adecuada.
- Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías a una altura mínima de 15 cm. del piso.
- Debe existir la suficiente separación entre los productos para que exista una buena circulación de aire.
- Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo. (PEPS)
- Se debe separar los productos por su naturaleza.
- Comprobar los envases y verificar la fecha de elaboración.
- Los productos de limpieza se almacenarán físicamente por separado.
- Las temperaturas de almacenaje en seco es de 10°C y 21°C, y una humedad relativa entre el 50% y 60%.
- Los alimentos no pueden estar expuestos a la luz del sol.
- Se debe mantener los cuartos limpios y secos.
- Los empaques no deben estar rotos ni húmedos.

Productos refrigerados:

- Mantener una temperatura de 4°C o menos, para evitar el crecimiento bacteriano.
- Se debe revisar diariamente la temperatura del refrigerador.
- Se debe almacenar los productos de manera que la circulación del aire sea la correcta.
- Se debe cubrir los alimentos para evitar la contaminación cruzada.
- Las puertas del refrigerador deben permanecer cerradas la mayor parte del tiempo posible.

Productos congelados:

- Comprobar en la zona de recepción si han sido transportados de manera correcta.
- Pasarlos rápida y directamente al congelador.
- La temperatura del congelador es de -18°C .
- Poner la fecha de recepción.
- Asegurar la rotación de los productos congelados (Método PEPS).
- Revisar la temperatura del congelador a diario.
- Almacenar productos congelados inmediatamente después de adquirirlos.
- Mantener los mariscos congelados en fundas plásticas para congelar a prueba de humedad.
- Si se van a guardar por más tiempo es recomendable envolver la funda en papel aluminio.
- Refrigerar asegurándose que tengan la etiqueta con la fecha de ingreso y la fecha máxima de consumo en un lugar visible.

I. Proceso de almacenamiento de carnes (Ver tabla 4)

Recibir el producto y comprobar el peso, calidad y registro sanitario.

- Proceder a limpiar el producto, pesar el desperdicio y el producto limpio.
- Se proporcionara de acuerdo a requerimientos e indicaciones del Chef.
- El proceso de empacado se hace en plástico film y colocando la etiqueta.
- Refrigerar o congelar para la conservación según la necesidad.

II. Proceso y almacenamiento de frutas y vegetales(Ver tabla 5 y 6)

- Las frutas serán recibidas por la persona encargada de bodega.

- Realizar un chequeo previo del producto en lo que se refiere a color y olor.
- Los productos que no se encuentran en buen estado serán desechados.
- Se etiqueta colocando su peso y la fecha de recibo.
- Se almacenaran alejados del piso a temperatura ambiente en lugares frescos, secos, ventilados y con poca luz (caso de papas, naranjas y bananos).
- El control de entrada y salida de estos productos se realizarán mediante un kárdex utilizando el método PEPS.

III. **Proceso de almacenamiento de licores y vinos** (Ver tabla 7)

- Guardar en sitio aireado, seco, oscuro y sobre todo que no esté expuesto a cambios bruscos de temperatura.
- Colocar en posición horizontal.
- Los vinos tintos deben mantenerse a temperatura ambiente entre 15°C y 17°C.

IV. **Proceso de almacenamiento de abarrotos y granos secos** (Ver tabla 7)

- Usar tarros contenedores que estén completamente secos, llenarlos hasta el 80% o 90% de su capacidad para tener mejores resultados.
- Almacenar los envases en un lugar fresco, oscuro y seco sin que tenga contacto con el piso.
- No almacenar en sacos o fundas plásticas.
- Los productos que se almacenan en seco, para evitar el crecimiento de moho, hongos o levaduras deberán estar alejados a 20 cm de la pared y en un espacio con suficiente ventilación.
- No se almacena productos en cartones, sacos o costales.
- El producto siempre estará a una distancia de 30cm del suelo.

V. **Proceso de almacenamiento de enlatados y envasados** (Ver tabla 8)

- Colocar la etiqueta en cada envase para aplicar el sistema PEPS
- Abrir solo para el uso inmediato, una vez abierto pasar a un recipiente de cristal o plástico adecuado, tapado herméticamente a 4°C en refrigeración.
- Realizar el control manual, verificar la fecha de expiración, registro sanitario y calidad de las latas.
- En caso de defectos de la lata, desechar inmediatamente y realizar una hoja de baja en el stock por mala condición y luego pasar la información al
- Chef.

VI. **Proceso de almacenamiento de grasas y aceites** (Ver tabla 8)

- Al recibir el producto colocar la etiqueta especificando su fecha de entrada y su tiempo de duración.
- El empaque del producto no deberá tener ningún golpe.
- Se almacena alejado del piso a temperatura ambiente en un lugar fresco, seco, con poca luz y ventilado.

6.8.5. Elaboración del inventario

Para elaboración un inventario permanente, el restaurante en principio necesita de un inventario físico completo: Cantidad de kilos de carne, litros de aceite, cabezas de lechuga y porciones de mantequilla tiene en la mano. El encargado, entonces introduce los datos en un sistema informático; una hoja de cálculos puede ser lo suficientemente bueno, pero un software más moderno te puede dar más funcionalidad. A medida que los proveedores hacen nuevas entregas, y a medida que las bebidas o cenas se venden a los clientes, el personal registra los cambios para ser actualizados en el inventario. Si el restaurante tiene un buen sistema informático en el punto de venta, puede realizar las actualizaciones de forma automática.

Registrar entregas y comidas solicitadas puede no capturar todo lo que sucede en el inventario. Los servidores y los trabajadores de la preparación de cocina derraman alimentos y queman las comidas que luego tienen que ser desechados. Los alimentos que reposan en la cocina pueden quedar sin utilizarse durante tanto tiempo que se echa a perder. Teóricamente, el personal debe registrar esas pérdidas, pero en la práctica, los datos pueden deslizarse a través de las grietas. Incluso con un sistema totalmente computarizado de inventarios, los restaurantes deben hacer un inventario físico regular para confirmar que los datos son exactos.

Si el recuento físico resulta sustancialmente diferente del inventario permanente, eso representa un problema. Puede ser que el personal no esté registrando las compras o ventas correctamente, o que haya una gran cantidad de residuos que nadie se está molestando en registrar. El peor escenario es que el personal esté activamente robando al restaurante. Una hoja de cálculo o un buen programa de inventarios permite al administrador determinar cuánto se está perdiendo y si vale la pena preocuparse: incluso en el restaurante mejor organizado, es poco probable que el conteo físico coincida con el inventario electrónico siempre.

Al mantener un conteo corriente de lo que hay en stock, el inventario perpetuo permite a los administradores hacer frente a las sorpresas. Si faltan costillas de res o cerdo, el comprobar el conteo del inventario permanente revela de inmediato la necesidad de pedir más. Si el nivel de res se mantiene igual durante varios días, indica una menor necesidad de volver a ordenar, y puede indicar que los clientes están perdiendo interés en los platos a base de res.

Se debe realizar el mismo procedimiento para cada tipo de producto utilizando una receta estándar; el cual es un listado de ingredientes que se utilizan para la elaboración de un determinado platillo, salsa, guarnición, etc. Es un formato especial en donde se especifica los ingredientes, cantidad, costos unitarios, costos totales, los mismos que sirven para determinar el precio de venta del producto.

La receta estándar se la utiliza para determinar los ingredientes que intervienen en la preparación, cantidad de cada ingrediente, costos, indicaciones de preparación y presentación del platillo.

6.8.6. Toma de inventarios

La finalidad de la toma de inventarios es determinar la existencia física de los suministros, insumos, repuestos y otros bienes o materiales de propiedad de la Empresa que se encuentren almacenados en los diferentes Almacenes o Depósitos. Dicha verificación deberá ser contrastada con las existencias que figuran en los registros contables de la empresa a la fecha del inventario.

Tiene como objetivo, planificar la realización del inventario físico en los almacenes de la Empresa, preparar el material necesario para la toma de inventario físico y organizar la toma de inventario físico de almacén de tal manera que el mismo se lleve a cabo utilizando criterios de racionalidad, eficiencia y economía.

- a. Solo podrá participar en el inventario el personal asignado:
- b. El almacén deberá tener actualizado el kardex a la fecha de cierre para comprobarlo con las existencias físicas
- c. El inventario deberá ser validado por el jefe de almacén y por el jefe administrativo.
- d. Deberá levantarse un acta de inventario de la toma física de inventario.
- e. El almacén deberá tener separados y categorizado los tipo de bienes, ya sean devolutivos o consumibles y separados entre ellos por categorías
- f. El almacén deberá hacer un corte de existencias antes del inventario, considerando los movimientos de entradas y salidas que correspondan al mes en el que se va a hacer el inventario.
- g. Se debe generar una circular a todas las áreas de la Unidad para la atención y reparación integral a las víctimas y los proveedores por lo menos 15 días antes de la toma física del inventario, a través de la cual se informarán las fechas del inventario y durante este periodo no se realizarán recepciones de bienes ni abasto a las áreas solicitantes.

6.8.7. Salidas del almacén (Ver tabla 9)

- a. El almacén debe registrar todas las salidas
- b. Se entregarán los bienes únicamente al personal autorizado
- c. Todas las salidas deben estar soportadas por la petición debidamente autorizada por el área administrativa y con los datos correspondientes a cada ítem, de lo contrario no se efectuará ninguna entrega
- d. Por cada salida se generará un reporte de salida con un número consecutivo para efectos de control
- e. El almacén debe enviar las salidas al área contable para soportar las pólizas de salidas correspondientes

6.8.8. Conciliación contable a través del almacén

- a. El procedimiento de conciliación se hará mensualmente o en el transcurso del mes dependiendo de la necesidad
- b. La conciliación se deben soportar por registros, facturas de proveedores, entradas y salidas del almacén

Los reportes de cierre deberán estar soportados con:

Entradas: facturas de proveedores y reportes de entradas

Salidas: Requisiciones internas debidamente autorizadas y reportes de salidas para efectos de información:

Compras: Facturas y reportes de entradas

Transferencias: Requisiciones de la unidad solicitante y reportes de entradas

6.8.9. Baja de Productos

La merma de productos constituye otro factor que aumenta considerablemente los costos de producción. Existen autores que consideran que una merma aceptable sería desde el 2% hasta el 30% del valor del inventario. La realidad es que la única merma aceptable es del 0%: aunque se trate de una utopía el conseguirlo, nuestro objetivo siempre debe estar orientado hacia el estándar más alto y no ser indulgentes con la obtención de nuestras utilidades. Para su control se recomiendan las siguientes acciones:

- ✓ Se llevará un control de todas las mermas en almacenes en el formato correspondiente, anotando el motivo de la merma.
- ✓ Semanalmente se llevara a cabo la revisión de las mermas con el encargado de almacenes, firmando la revisión (formato) y siendo verificada por la gerencia.
- ✓ Las mermas generadas por el mal manejo de mercancía o por mal uso de productos deberán ser registradas en un reporte de incidencias para tomar las decisiones pertinentes en cada caso.
- ✓ Las mermas producidas por circunstancias propias del producto ajenas a la operación se registrarán en un reporte de incidencias y se notificará al proveedor, tratando de llegar a un acuerdo para el cambio físico de dicha mercancía.
- ✓ Se llevará un listado de mermas con el costo de cada producto mermado el cual será revisado semanalmente con la gerencia para tomar las decisiones pertinentes.

Se atacarán inmediatamente las mermas producidas por errores del personal, teniendo como prioridad los productos con elevados costo.

- ✓ Se realizarán las bajas de bienes por disminución de patrimonio, pérdida, deterioro apreciable, inutilidad u obsolescencia
- ✓ Si el bien es por obsolescencia se debe determinar el estado actual del bien solicitando un concepto técnico y avalúo del estado en el que se encuentran
- ✓ Se debe pasar el reporte al comité de inventarios y de bajas para el visto bueno de la baja que se va a realizar

- ✓ Se debe realizar el acto administrativo con a resolución de baja la cual debe ser firmada por el ordenador del gasto y remitida al área del Almacén para que éste pueda hacer el comprobante de salida en el sistema.

6.8.10. Área de contabilidad

- ✓ Llevar a cabo el registro contable de los movimientos de inventarios e incorporarlos en los estados financieros
- ✓ Definir y establecer con el área Administrativa las técnicas de evaluación de los inventarios
- ✓ Conciliar mensualmente con el almacén los saldos reportados durante el mes.

Los programas de cómputo son excelentes, sin embargo, el que estén bien estructurados no nos garantiza que vayan a cubrir nuestras necesidades de información, si no los alimentamos con información real y constante. Otro inconveniente que presentan es su alto costo y, en múltiples ocasiones, la falta de soporte técnico de parte del proveedor. En otras palabras, es como si nos vendieran un avión y el piloto nos lo prestaran o alquilaran no cuando lo necesitamos, sino el día que pueden, si es que pueden o quieren.

Por ello es recomendable la utilización de herramientas más sencillas pero igualmente poderosas como la hoja de cálculo, la cual tiene para las microempresas beneficios como:

Poder hacer el formato que se necesite con la información que se precisa a un costo mínimo. La mayoría de las computadoras cuentan ya con el programa de hoja de cálculo más popular en el mundo (Excel de Microsoft) La operación de una hoja de cálculo se vuelve repetitiva, por lo que es fácil de aprender y fácil de enseñar. El uso de hoja de cálculo elimina tiempos muertos de personal de caja y administrativo, del que nos podemos apoyar para el control del inventario.

El problema en cuanto a la cuantificación de los inventarios puede ser tan grande o tan pequeño como nuestra gama de productos. No necesariamente una gama de productos extensa implica problemas enormes. Lo que sí complica la operación de nuestro negocio es una gran gama de productos dentro de la materia prima, es decir, si vendemos pizzas,

pero también vendemos sushi, tortas, tacos, helados, tostadas y comida internacional, entonces nos enfrentamos con una diversificación excesiva que nos obliga a tener un inventario demasiado alto.

El inventario perpetuo ayuda a mantener la cocina surtida para el flujo pico de la tarde. El inventario de un restaurante está siempre en movimiento. El seguimiento del inventario es esencial para los administradores que saben qué alimentos se encuentran en la mayor demanda, cuáles son los suministros de cocina que necesitan ser repuestos y cuánto se desperdicia sin llegar a los clientes. En lugar de confiar en el recuento de un inventario periódico, los restaurantes lo hacen mejor con un sistema perpetuo que actualiza constantemente el inventario.<https://www.gestiopolis.com/inventarios-concepto-y-tipos/>

6.8.11. Beneficios del control de inventarios

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad... todo en aras de tener mayores utilidades.

También en la operación propia de la empresa, los beneficios son tangibles:

- Planeación de compras de la empresa.

Al controlar el inventario vamos creando información precisa, que nos será útil para aprovisionarnos de producto sin excesos y sin faltantes, ya que conoceremos a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias dependiendo de la época del año en que estemos.

De acuerdo con el historial de ventas de la empresa podremos determinar la cantidad necesaria para la compra semanal, también mediante hoja de cálculo:

La hoja de cálculo, una vez alimentada con información generada diariamente, nos sugerirá de manera aproximada qué tanto debemos comprar de cada producto del inventario, una vez analizada la rotación de cada producto durante un periodo de al menos 3 meses.

7. CONCLUSIONES

Un manual de control de inventarios es indispensable para poder desarrollar las actividades de un restaurante, ya que ayuda a que las mismas se realicen con mayor rapidez y facilidad. Para empezar a desarrollar un manual de control de inventarios es necesario realizar un diagnóstico a la empresa que permita conocer cuáles son sus principales falencias con el fin de trabajar en ellas para darles una solución inmediata mediante el mismo.

Es importante tener conocimientos básicos de seguridad alimentaria, debido a que los alimentos al ser mal manipulados y almacenados pueden ser una fuente de transmisión de enfermedades poniendo en riesgo la salud de los clientes y la estabilidad de la empresa.

El restaurante SAVOY fue la empresa que nos brindó un modelo para orientarnos en la elaboración del manual de control de inventarios para restaurantes de comida rápida basándonos en un ejemplo real.

Se pudieron elaborar fichas de fácil manejo para incorporarlas al manual que podrían ser útiles al momento de procesos como: recepción de productos, almacenamiento, elaboración de productos, etc. Las mismas se pueden encontrar adjuntas tanto en la sección de anexos como en el manual.

Los conocimientos básicos sobre seguridad alimentaria y conocer cuáles son las funciones que desempeña cada integrante del equipo, garantizan la inocuidad de los alimentos y el correcto desempeño de las actividades diarias dentro del restaurante. Por otro lado recomendamos:

Utilizar éste manual de control de inventarios como una guía práctica para llevar a cabo las diferentes actividades de almacenaje dentro del restaurante.

Este manual se debe entregar y difundir entre los miembros del equipo con el fin de que sea leído y se aplique dentro de la empresa.

Es importante informar sobre cualquier falencia detectada dentro de la empresa a los responsables de la misma con el fin de encontrar la solución más acorde al problema.

Se debe tener especial cuidado con el manejo de los alimentos y su correcto almacenamiento, revisar los cuadros de temperaturas para evitar el deterioro de los mismos.

Mantener a los equipos funcionando correctamente, con una revisión periódica del técnico
Realizar una limpieza y desinfección adecuada regularmente de todos los equipos y utensilios; al igual que las instalaciones del restaurante.

Dar capacitación constante al personal para garantizar que estén informados y preparados sobre conceptos básicos de seguridad alimentaria, para que garanticen un producto de calidad a sus comensales.

BIBLIOGRAFÍA

- Contabilidad Intermedia Alvaro Javier Romero Lopez Contabilidad 3 ° Edición 2012 Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V. Página 237
- Diagnósticos Sectoriales - Industria Autoridades Responsables: María Félix Delgadillo Camacho, Directora General Ejecutiva de UDAPE Álvaro Lazo Suárez, Subdirector de Política Macrosectorial de UDAPE Actualización*: Ilychss A. Rodriguez Juárez Septiembre 2015
- Fuente: Concepto de Control | ZonaEconomico - <https://www.zonaeconomica.com>
- Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA) N° 14 – 2015 ISSN 1988-9011 pp. 48 - 65
- www.monografía.com/trabajos10/micro/micro.shrml (2011)
- BOL-INE-MYPES-2010
- Instituto Nacional de Estadística - Catálogo del Archivo Nacional de Datos
- <http://nuevaeconomia.com.bo/wp-content/uploads/2014/05/EDICI%C3%93N-995.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-control-inventario-empresa-inversiones/sistema-control-inventario-empresa-inversiones2.shtml#ixzz4vhuEc4UO>
- es.wikipedia.org/wiki/servicio (2011)
- www.eumed.net/clasificaciondeservicios,

ANEXOS

ENTREVISTA

1.- ¿El acceso a almacenes es restringido?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

2.- ¿Utiliza algún sistema para el control del inventario?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

3.- ¿Existen mecanismos para evitar faltantes en el inventario?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

4.- ¿La elaboración del inventario es ineficiente y rutinario?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

5.- ¿El exceso y/ o faltante del inventario es bastante común?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

Formato de Lista de Compras

TABLA N° 1

LISTA DE COMPRAS			
FECHA:	RESPONSABLE:		ÁREA:
PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración propia

Formato de Recepción de Mercadería

TABLA N° 2

FICHA DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA							
ÁREA:					MES:		
Producto	Cantidad	Unidad	Estado de Producto	Fecha Recepción	Hora Recepción	Observaciones	Proveedor
RESPONSABLE:					FIRMA:		

Fuente: Elaboración propia

Formato de Registro de salida de Mercadería

TABLA N° 3

FICHA DE REGISTRO DE SALIDAS DE MERCADERÍA							
MATERIA PRIMA RETIRADA	CANTIDAD	UNIDAD	DEPARTAMENTO RECEPTOR	FECHA SALIDA	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración propia

Formato de Ficha de Devolución de Productos

TABLA N° 4

FICHA DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS		
FECHA:		RESPONSABLE:
CANTIDAD	PRODUCTO	DETALLE DEL PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia

Formato de Registro de Control de Temperatura

TABLA N° 5

Registro semanal de control de la temperatura							
Cámara:	Semana:			Mes:	Año:	Código:	
	Días Semanales						
DETALLE	L	M	M	J	V	S	D
	Nombre y firma:	Nombre y firma:	Nombre y firma:	Nombre y firma:	Nombre y firma:	Nombre y firma:	Nombre y firma:
Firma Supervisor:							
Observaciones:							

Fuente: Elaboración propia

Almacenamiento de Carnes

TABLA N° 6

CARNE DE RES FRESCA (carne de res, pollo, pescado y cerdo)		
PRODUCTO	REFRIGERACION	CONGELACION
Filetes	3 a 5 días	6 a 12 meses
Chuletas	3 a 5 días	4 a 6 meses
Carne (asar)	3 a 5 días	4 a 12 meses
POLLO		
Alas de pollo	1 a 2 días	6 meses
TOCINO Y SALCHICHAS		
Tocino	7 días	1 mes
Salchichas		
Carne de cerdo	1 a 2 días	1 a 2 meses
PESCADO		
Trucha	1 a 2 días	6 meses

Fuente: Elaboración propia

Almacenamiento de Frutas.

TABLA N° 7

ALMACENAMIENTO DE FRUTAS		
PRODUCTO	TIEMPO DE ALMACENAJE	RECOMENDACIONES
Manzanas	5 a 6 días	Madurar a temperatura ambiente
Plátanos	3 a 4 días	Madurar a temperatura ambiente
Frutillas	2 a 3 días	refrigerar
Limón, Naranja	2 Semanas	Madurar a temperatura ambiente
Durazno	5 días	refrigerar
Piña	5 días	Madurar a temperatura ambiente

Fuente: Elaboración propia

Almacenamiento de VEGETALES.

TABLA N° 8

ALMACENAMIENTO DE VEGETALES		
PRODUCTO	TIEMPO DURACION DE REFRIGERACION EN	RECOMENDACIONES
Acelga	5 a 6 días	Empacar en funda plástica
Alcachofa	7 a 8 días	Gaveta de vegetales
Ajo	8 a 10 días	Cubeta de plástico
Apio	7 a 8 días	Empacado en plástico
Arveja tierna	8 a 9 días	Cubeta plástica
Albahaca	4 a 5 días	Funda Plástica
Berenjena	6 a 7 días	Cubeta de vegetales
Brocoli	6 a 7 días	Gaveta de vegetales
Brotes	6 a 7 días	Guardar en cubeta plástica
Cebolla	8 a 9 días	Gaveta de vegetales
Cebollín	4 a 5 días	Funda de plástico
Col	9 a 10 días	Gaveta de plástico
Camote	10 días	No refrigeración. Lugar oscuro y seco
Coliflor	6 a 8 días	Empacar en film
Choclos	3 a 4 días	Contenedor de plástico
Espárrago	6 a 7 días	Empacar en film
Espinaca	5 a 6 días	Funda plástica
Fréjol	4 a 5 días	Funda o contenedor plástico
Habas	3 a 4 días	Funda o contenedor plástico
Jengibre	8 a 10 días	Empacado en film
Papa	5 a 8 días	Lugar fresco y oscuro
Zanahoria, Remolacha	8 a 10 días	Funda plástica
Lechuga	5 a 6 días	Funda plástica

Tablas de Requisitos de Calidad para Carnes y Huevos

TABLA N° 9

Requisitos de calidad Sanitaria de Carnes Frescas		
Alimento	Características de Aceptabilidad	Características de Rechazo
Carne de Res	Superficie brillante y húmeda, color rojo subido, firme al tacto, olor característico, grasa blanca o ligeramente amarillenta.	Superficie pegajosa, color oscuro, verdoso, blanda al tacto, olor ofensivo. Presencia de parásitos (quistes, larvas).
Carne de Cerdo	Superficie brillante y húmeda, color rosado subido, firme al tacto, olor característico o masa muscular sin presencia de granulaciones (quistes).	Superficie pegajosa. Color oscuro y viso verdoso, blanda al tacto, olor ofensivo o masa muscular con quistes o larvas.
Carne de Pollo	Superficie brillante, firme al tacto, piel bien adherida al músculo, carne rosada, húmeda, olor característico.	Superficie pegajosa, carne blanda, la piel se desprende fácilmente, coloración amarillenta o verdosa, sanguinolenta, olor ofensivo.
Requisitos de calidad Sanitaria de Huevos Frescos		
Alimento	Características de Aceptabilidad	Características de Rechazo
Huevos	Superficie limpia, color y forma según raza y/o especie de ave, cáscara íntegra. No se debe notar la cámara de aire.	Superficie rugosa, rajada o rota, débil y de aspecto anormal. Cámara de aire notoria, no deben sobrepasar los 15mm Presencia de excrementos o rasgos sanguinolentos. Olor fétido, muy característico. La clara o yema con puntos de turbidez, colores o pigmentos extraños.

Fuente: Elaboración propia

Tablas de Requisitos de otros productos

TABLA N°10

Fuente: Elaboración propia

Requisitos de calidad Sanitaria de Otros Productos		
Alimento	Características de Aceptabilidad	Características de Rechazo
Alimentos Enlatados	Envases íntegros, rotulados con registro sanitario y fecha de expiración vigente, además de composición del producto, nombre y dirección del fabricante.	Envases con deformaciones, hinchados, abolladuras u oxidaciones. Cuando al abrir se aprecian gases u olores desagradables. Fecha de expiración vencida o sin registro sanitario.
Embutidos y Carnes curadas	Color y sabor propios y uniformes. Las carnes curadas deben mostrar superficies secas, brillantes, olor y sabor característicos. Deben tener registro sanitario y fecha de expiración vigente.	Con superficie húmeda y pegajosa, con exudación de líquido o cambios de coloración. Zonas flácidas a la palpación, con indicios de putrefacción o fermentación. Con manchas parduscas o verdosas. Fecha de expiración vencida o sin registro sanitario.
Bebidas Embotelladas o Envasadas.	Envases íntegros, rotulados, con registro sanitario y cuando corresponda con fecha de expiración vigente.	Con materias extrañas en su interior. Las tapas no deben estar violadas. Ausencia de gas en bebidas carbontadas.