

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría



**Análisis del Abastecimiento y Manejo de Materias Primas en el Área de
Bodegas de una Corporación de Restaurantes**
(Tesis de Licenciatura)

Ronaldo Gómez Gómez

Antigua Guatemala, mayo 2016

**Análisis del Abastecimiento y Manejo de Materias Primas en el Área de
Bodegas de una Corporación de Restaurantes**
(Tesis de Licenciatura)

Ronaldo Gómez Gómez

Lic. Edgar Armando Sazo (**Tutor**)
Licda. María Elizabeth Ramos Aguilar (**Revisora**)

Antigua Guatemala, mayo 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo Yllescas

Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.CPA.B01-PS.027.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 30 DE MARZO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Edgar Armando Sazo Hernández

Revisora: Licenciada María Elizabeth Ramos Aguilar

Carrera: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "Análisis del abastecimiento y manejo de materias primas en el área de bodegas de una Corporación de Restaurantes"

Presentada por: Ronaldo Gómez Gómez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 07 de Noviembre 2015

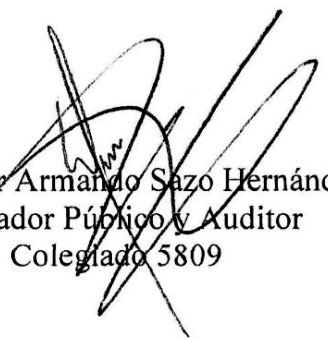
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Tesis titulada “Análisis del Abastecimiento y Manejo de Materias Primas en el Área de Bodegas de una Corporación de Restaurantes”, realizada por Ronaldo Gómez Gómez, carné No. 201407868, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser entregado el dictamen de **aprobado** con el tema desarrollado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Edgar Armándico Sazo Hernández
Contador Público y Auditor
Colegiado 5809

**Consultora Técnica Especializada en Psicología Forense,
Doctorado en Ciencias Criminalísticas y Criminológicas**
marizabel.ra@gmail.com

Guatemala, 3 de febrero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Análisis del Abastecimiento y Manejo de Materias Primas en el Área de Bodegas de una Corporación de Restaurantes”** realizado por: **Ronaldo Gómez Gómez**, carné 201407868, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso correspondiente.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lcda. María Elizabeth Ramos Aguilar

Dedicatoria

- A Dios** Ser supremo que ilumina mi mente para darme sabiduría y perseverancia para alcanzar mis metas.
- A mis padres** Gracias por sus enseñanzas y sacrificios para darme estudios.
- A mis hijos** Con amor y ejemplo para su formación.
- A Mis hermanos** Gracias por su apoyo y colaboración.
- A Raymundo Ramírez y señora** Por su apoyo moral para llevar a cabo mis objetivos.
- A Universidad Panamericana** Por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	3
Marco Conceptual	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Pregunta de investigación	5
1.4 Justificación del problema	5
1.5 Objetivos de investigación	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Alcances y límites de la investigación	6
1.6.1 Alcances	6
1.6.2 Límites	6
Capítulo 2	7
Marco teórico	7
2.1. Restaurante	7
2.2 Gourmet Place	7
2.2.1 Historia	7
2.2.2 Visión	7
2.2.3 Misión	8
2.3. Organización de la empresa	8
2.3.1. Estructura Organizacional	8
2.4. Almacenamiento de alimentos	10
2.4.1 Almacenamiento de carne	10
2.4.2 Almacenamiento del Pollo	11
2.4.3 Conservación de los productos de la pesca	11
2.5 Los inventarios en un restaurante	11

2.6 Mecanismos de control interno	11
2.6.1 Desarrollo de políticas y Normas	12
2.6.2 Diseño de la estructura organizacional	12
2.6.3 Procedimientos	12
2.6.4 Integración de personal	13
2.7 Carga tributaria del restaurante	13
2.8 Seguridad de inventarios	13
2.9 Normas de análisis de riesgos y de puntos críticos de control	14
2.10 Control Estadístico	14
2.11 Elementos del control interno	15
Capítulo 3	17
Marco Metodológico	17
3.1 Tipo de investigación	17
3.2 Sujetos de investigación	17
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	17
3.4 Diseño de la Investigación	18
Capítulo 4	20
Resultado de la investigación	20
4.1 Muestreo	20
4.2 Costo de oportunidad	27
4.4 Resultados estadísticos	28
4.5 Estados financieros de la empresa	38
Capítulo 5	40
Discusion y analisis de resultados	40
5.1 Proceso documentado de almacenamiento de productos	40
5.1.1 Distribución de la bodega	41
5.1.2 Diagrama de recorrido	42
5.1.3 Proceso de recepción de requerimientos	43
5.1.4 Sugerencias del personal de Bodega Central	44
5.1.5 Lista de cotejo de envíos	46

5.2 Propuesta de mejora	48
5.2.1 Normas de análisis de riesgos y de puntos críticos de control	49
5.2.1.1 Formación de un equipo análisis de riesgos y de puntos críticos de control	49
5.2.1.2 Determinación del uso de los cárnicos	49
5.2.1.2.1 Carne	50
5.2.1.2.2 Pollo	50
5.2.1.2.3 Camarón	50
5.2.1.2.4 Pescado	50
5.2.1.3 Determinación del uso del producto	50
5.2.1.4 Diagrama de flujo individual por producto	51
5.2.1.4.1 Procedimiento de almacenamiento de carne	51
5.2.1.4.2 Procedimiento de almacenamiento de pollo	52
5.2.1.4.3 Procedimiento de almacenamiento de camarón	53
5.2.1.4.4 Procedimiento de almacenamiento de pescado	54
5.2.1.4.5 Implementación de la norma análisis de riesgos y de puntos críticos de control	55
5.3 Beneficios de la implementación	55
5.4 Cronograma de actividades	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias	59
Anexos	60

Resumen

La administración encargada de dirigir las operaciones en un conjunto de restaurantes, debe tomar en cuenta el abasto y manejo de materias primas en el área de bodegas, evaluar la correcta manipulación de los materiales e insumos, tomando en cuenta que todos los productos son perecederos y como son para el consumo humano tienen un alto riesgo de ser nocivos para la salud.

La ciencia alimenticia señala ciertas medidas higiénicas y de bioseguridad que deben emplearse para procesar comestibles salubres. Está sugiere ciertos procedimientos y normas que deben acatar para surtir a los restaurantes desde la bodega central que almacenan alimentos.

Todo lo que se comenta en este documento, fue redactado después de una investigación de campo en la cual se utilizó instrumentos de investigación coma entrevista, encuesta y visitas a instalaciones para conocer los procedimientos.

La política empresarial no permite revelar la información de la fuente: fotografías o la información que refleje los hechos que dañen la marca y su excelente desempeño a nivel comercial.

Se muestran los resultados evidenciando los errores ocurridos por distractores y manipulaciones inadecuadas que hace que existan mermas dentro del inventario, lo cual al aplicar el control estadístico y normas a través del análisis de riesgos y de puntos críticos de control desaparecen todas las imperfecciones.

Dentro de la organización no tiene costo normalizar el análisis de riesgos y de puntos críticos de control estadístico, porque lo realiza el mismo personal y se convierte en incentivos.

Introducción

La empresa que se analiza necesita resolver deficiencias en su abasto, cuando inició se constituyó en un restaurante, el éxito comercial hizo que dos décadas estableciera otras sedes para atender a más clientes.

La llegada de este crecimiento hizo que se pensara en centralizar el almacenamiento para convertir el espacio de bodega en más zona comercial en los restaurantes, esta visión causó un error en el abasto.

La comunicación fue la esencia de la incomprensión de los mensajes entre bodega central y restaurantes, el resultado de este envío no codificado es llamado, abastecimiento no deseable.

Cuando se inició las visitas de campo, observó procedimientos inconclusos y otros no implementados, la falta de controles en los métodos y no se aplican normas a los procesos de manipulación de alimentos.

Puede decirse que la administración de operaciones aún necesita mejorarse, dividirse en tareas emergentes e importantes. La mala comunicación erosiona las relaciones, convierte conflictos en costos y merma las ganancias.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

En el año mil novecientos noventa y cuatro nace la idea de crear una empresa dedicada al comercio a través de servicios que satisfacen los deseos de sus clientes, a través de un restaurante, el inicio fue difícil, pero superó todas las adversidades en pocos años se convierte en la primera opción de las personas conocedoras del buen gusto, obtuvo el primer lugar en concursos de elección al mejor negocio de este tipo.

Fundada como sociedad anónima, bajo las leyes y normas del país, es fuente de trabajo para varias personas, con el pasar del tiempo gana popularidad, amplió sus instalaciones debido a su excelente servicio.

Su visión es ofrecer productos de calidad y el mejor servicio a sus clientes.

La expansión de este tipo de negocios fue rápida, se extendió a nivel Centroamericano y Europeo, este crecimiento hizo necesario la obtención de nuevas instalaciones que sirven de bodega central para surtir de productos a las sucursales instaladas en la ciudad capital.

El estudio toma de base el área de bodegas, desde el ingreso de los productos, almacenamiento, registro hasta llegar al despacho.

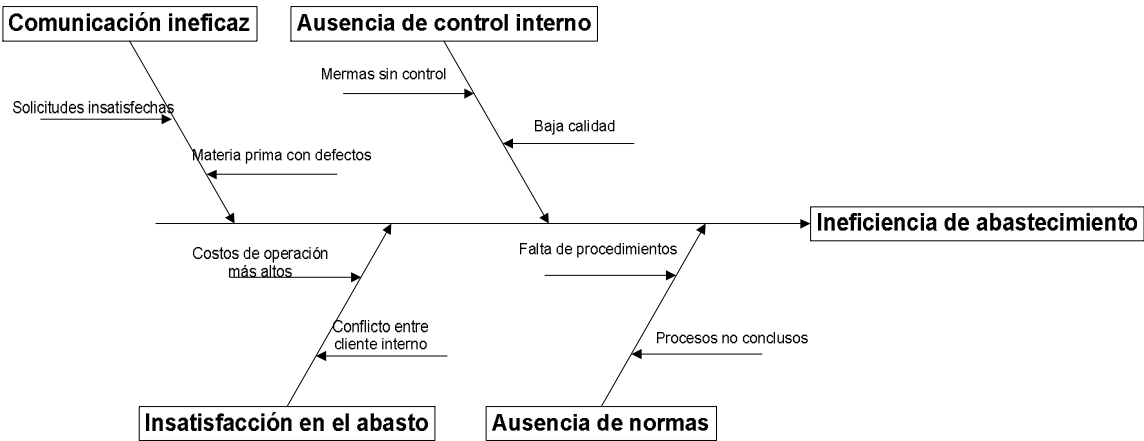
1.2 Planteamiento del problema

Con el crecimiento de la corporación de restaurantes, es necesaria la centralización del abasto para la reducción de costos, se buscó una forma de mejorar la eficiencia y productividad, nuevas instalaciones para centralizar la compra de materia prima e insumos, estos almacenamientos requiriere mayor capacidad instalada, el diseño de la estructura organizacional y sistemas de cómputo.

Transcurrido el tiempo se ha identificado que el despacho de productos a las sucursales no es el deseado, los pedidos no llegan completos, la entrega es tardía, no se realiza un control de producto en mal estado, productos cambiados o no se tienen suficientes existencias en las sucursales.

La centralización ocasiona más costos que trabajar con el sistema de abastecimiento de restaurantes con sus propias bodegas y su rotación de inventario cómo funcionaba con antelación.

Diagrama 1. Ineficiencia de abastecimiento.



Fuente. Elaboración propia.

La ineficiencia del abastecimiento se debe a cuatro causas como se observa en el diagrama No 1, ausencia de normas, falta de control interno, la comunicación ineficaz y la insatisfacción en el abasto de los proveedores..

Cuando los problemas se documentan, puede utilizarse la estadística para crear gráficas de control o diagramas de Pareto con ellos se reduce de manera drástica cada uno de los errores que angustian al personal de bodega.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo analizar el abastecimiento y manejo de materias primas en el área de bodegas de una corporación de restaurantes?

1.4 Justificación del problema

La ineficiencia en la bodega ocasiona costos extra que es necesario trasladar a los clientes o absorberlos la empresa para no confesar su incompetencia. Las mermas en inventarios son el reflejo de la mala administración de operaciones.

Coadyuva a mermar las ganancias y demuestra que la organización necesita investigar qué es lo que sucede con las operaciones, los procedimientos permiten los descuidos o existen los distractores que ocasionan la mala comunicación en la organización.

Por cada abastecimiento errado existe un costo oculto que representa más combustible o compras emergentes en los supermercados cercanos, lo que significa que los insumos comprados de urgencia son más elevados de precio.

Para evitar la mala administración de la bodega es necesario estudiar el problema y encontrar una solución.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo General

Mejorar el abastecimiento y manejo de materias primas en el área de bodegas de una corporación de restaurantes.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Verificar el proceso de ingresos de productos en bodega hasta su despacho.
2. Establecer los procedimientos del control interno básicos para el área de bodega de la corporación de restaurantes.

3. Identificar los beneficios conlleva la implementación de procedimientos para el despacho de materias primas.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

Mejorar la eficiencia del despacho insumos y cárnicos a cada uno de los restaurantes, que requieren de la disponibilidad justo a tiempo, mejoran los controles al implementar puntos críticos en donde se tiene que tomar decisiones en los insumos cárnicos.

1.6.2 Límites

La información de la investigación se hará en bodegas centrales de la corporación de restaurantes, la información que se presenta en el informe lo revisó el gerente de la organización, los instrumentos que se aplicaron en la empresa fueron analizados para evitar las preguntas que comprometen a la organización, se solicitó no presentar la información completa en el informe final por temor a divulgar datos económicos y financieros.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1. Restaurante

Un restaurante es un establecimiento recreativo en donde las personas pagan por compartir con su familia, amigos y otras personas, pagan por el servicio de alimentos y bebidas y la atención a sus deseos.

2.2 Gourmet Place

Es un conjunto de empresas que administran restaurantes para su expansión utiliza: la apertura de nuevas instalaciones y por el método de franquicia; ambos métodos requieren una buena promoción.

El crecimiento horizontal con su propio capital es un riesgo de quedar dentro de los límites geográficos, al franquiciar puede rebasar incluso a las fronteras nacionales,

2.2.1 Historia

Gourmet Place nace el primero de mayo de 1994. Como iniciativa de un emprendedor guatemalteco, el concepto fue un éxito después siete años, por su decorado rustico rancharo, su sazón de la comida campestre, apertura más restaurantes y vende la franquicia.

2.2.2 Visión

Posicionar Gourmet Place como el mejor restaurante a nivel nacional y latinoamericano, mantener la calidad y excelencia de nuestro servicio a través del talento y esmero de su gente, en un ambiente cálido y acogedor.

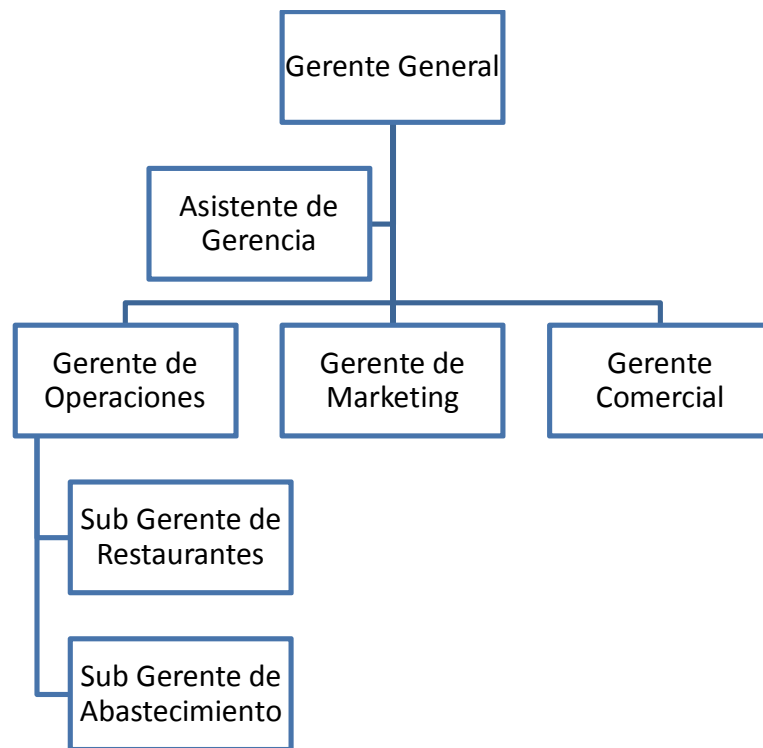
2.2.3 Misión

Consentir al cliente con nuestro esfuerzo y trabajo en equipo, brinda una experiencia placentera para todos los sentidos, haciéndolo parte de la familia Gourmet Place y logra su satisfacción total.

2.3. Organización de la empresa

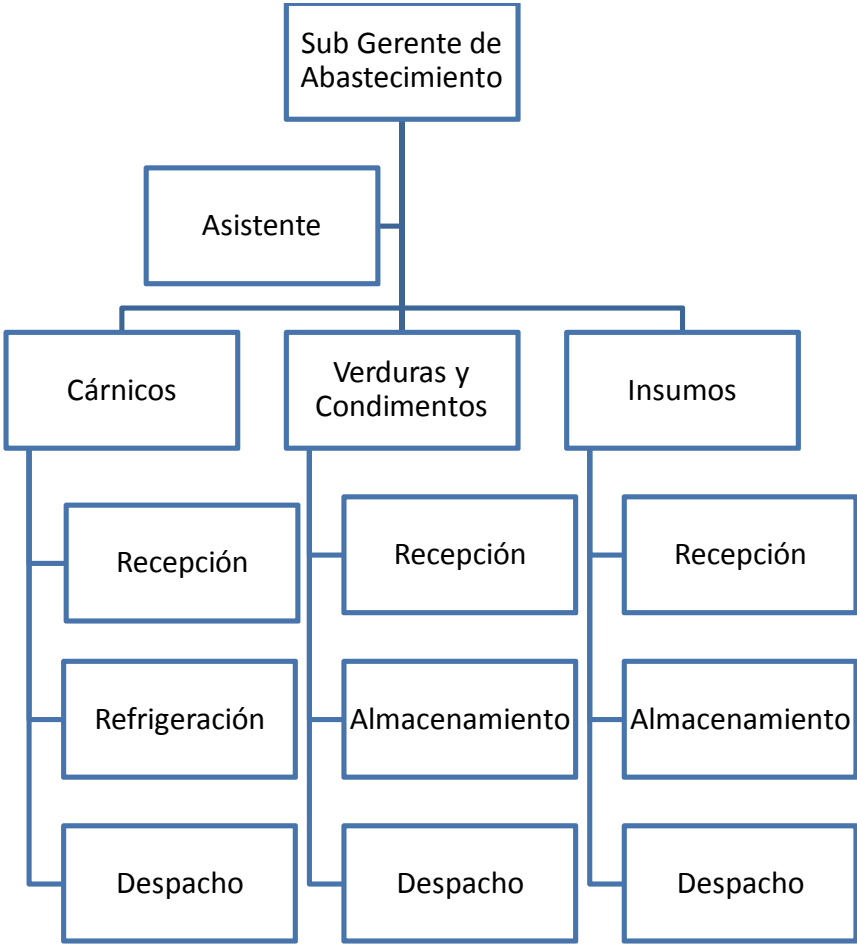
2.3.1. Estructura Organizacional

Organigrama 1. Estructura General.



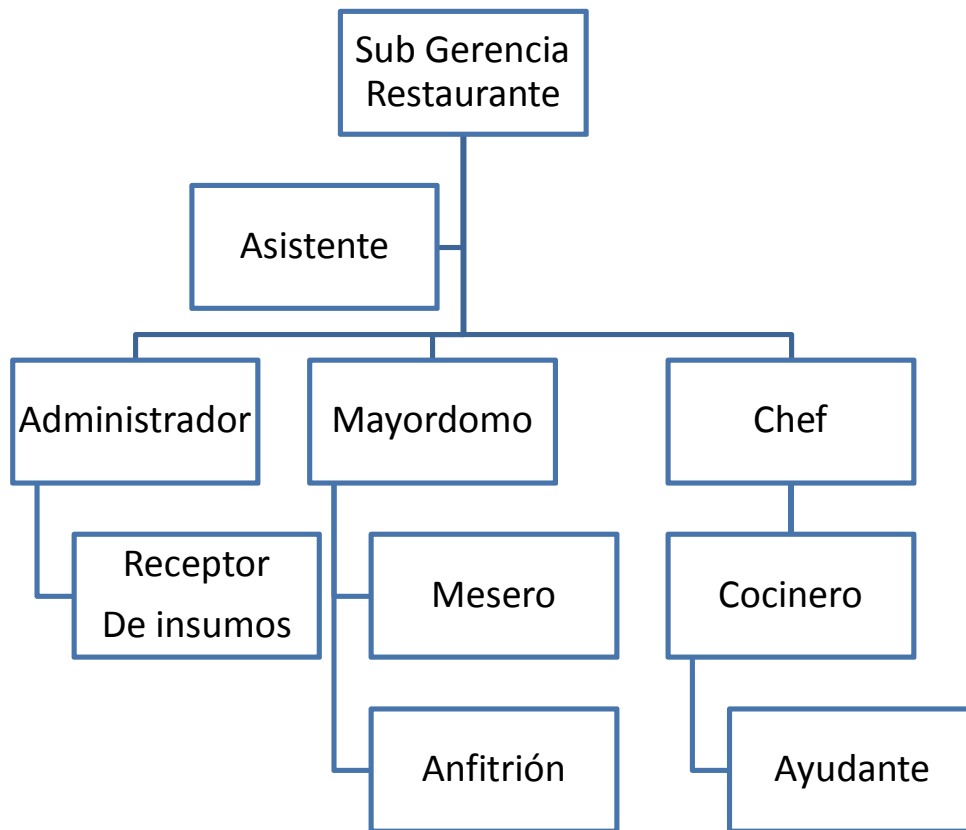
Fuente. Gourmet Place

Organigrama 2.Estructura Bodega Central.



Fuente. Gourmet Place.

Organigrama 3. Estructura Restaurante.



Fuente. Gourmet Place.

2.4. Almacenamiento de alimentos

En las instalaciones de una bodega de restaurantes, se almacena productos perecederos, otros semi procesados que tiene un tiempo de caducidad mayor y productos envasados con preservantes químicos que le permiten prolongar el consumo.

2.4.1 Almacenamiento de carne

La carne es necesaria en la alimentación humana, su contenido de proteínas de alto valor biológico, este alimento tiene efectos nocivos para la salud, si la manipulación no es la adecuada y la forma de prepararla debe ser con los cuidados mínimos, equivale a un riesgo porque es un producto

percedero, debido al almacenamiento de agua, residuos de sangre y el nivel de acidez, puede proliferar contaminación microbiana, situación nociva para el ser humano.

La contaminación de la carne puede ser de tres formas: por químicos, por ejemplo restos de medicamentos, hormonas, plaguicidas, pesticidas utilizados en la agricultura. Físicos, es decir metales, restos de plásticos duros u otros materiales. Biológicos: bacterias por descomposición.

2.4.2 Almacenamiento del Pollo

Para almacenar pollo es necesario retirarlo del envoltorio plástico, luego extraerle todo el jugo que acumule, limpiarlo del resto de sangre que guarde en el interior. Es necesario retirar la piel y almacenarse sin ella. El pollo limpio y con la temperatura adecuada puede preservarse fresco por dos días en la refrigeradora.

2.4.3 Conservación de los productos de la pesca

El camarón se preserva a través de la congelación, el pescado puede conservarlo a través refrigeración, y está listo para la preparación.

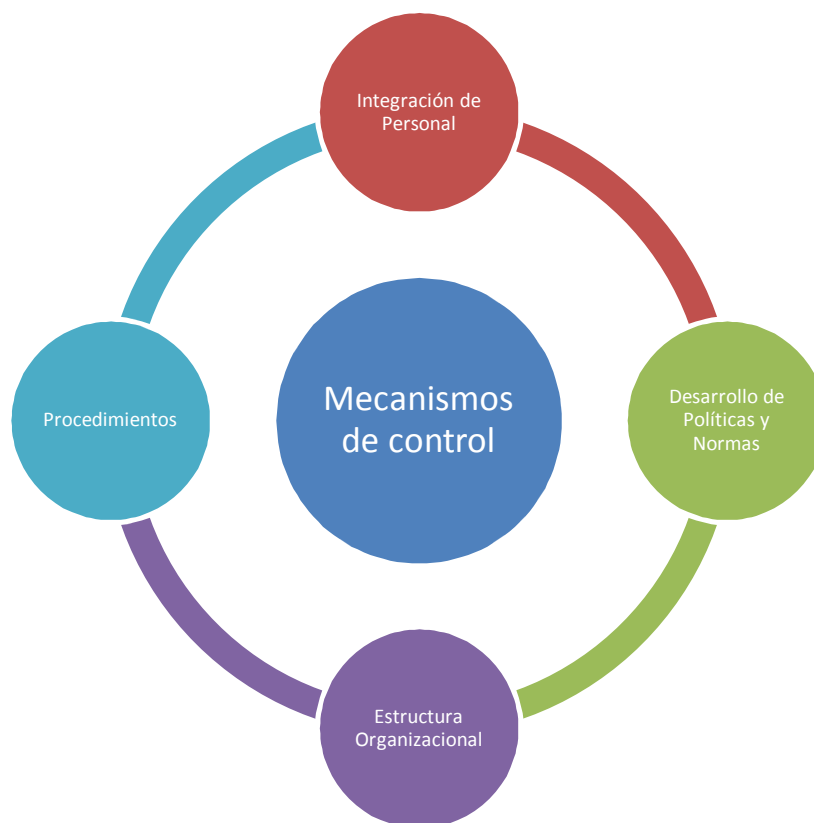
2.5 Los inventarios en un restaurante

El inventario para un restaurante lo constituyen bienes muebles, cristalería, mantelería, enseres, materia prima e insumos.

2.6 Mecanismos de control interno

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y la confiabilidad de los datos contables.

Diagrama 2. Mecanismos de Control Interno.



Fuente. Elaboración propia.

2.6.1 Desarrollo de políticas y Normas

El desarrollo de políticas son las directrices que guían los objetivos organizacionales y junto con las normas establecen las guías de los procedimientos que unifican la estructura para la funcionalidad.

2.6.2 Diseño de la estructura organizacional

La organización es el conjunto lógico de puestos que conforma una estructura organizacional, hace posible que las estrategias sean implementadas en una empresa para realizar actividades lucrativas.

2.6.3 Procedimientos

Conjunto de actividades intelectuales que conforman un procedimiento, cumple el conglomerado de funciones administrativas en los procesos, estos tienen operaciones, que al final logran cumplir con acciones operativas.

2.6.4 Integración de personal

La integración de personal resuelve la fusión entre la estructura organizacional y las personas que ocupan los puestos de la organización hacen posible las estrategias empresariales, los procedimientos, métodos y todo lo que ayuda con el cumplimiento de los objetivos.

2.7 Carga tributaria del restaurante

La empresa está afectada a los siguientes impuestos:

El Impuesto Sobre el Valor Agregado, Decreto 27-92, es un gravamen indirecto que la empresa paga en cada compra que realiza para operar la cadena de restaurantes.

Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98, es un arbitrio que grava los inmuebles, al final lo cancela cuando es dueña de las instalaciones.

Impuesto Sobre la Renta, Decreto 10-2012, es un gravamen directo sobre las rentas y ganancias de capital.

Impuesto Sobre Productos Financieros, Decreto 26-95, es un gravamen que afecta los ahorros y las cuentas monetarias, estos pagos se hacen

Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008, son gravámenes que están a cargo de las organizaciones que realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Impuesto Sobre Circulación de Vehículos, Decreto 70-94, es un gravamen que cancelan las empresas que poseen vehículos, por el derecho de circular sobre la infraestructura del país.

2.8 Seguridad de inventarios

Es el inventario mínimo. El stock de seguridad se genera para reducir las incertidumbres que se producen en la oferta y la demanda.

2.9 Normas de análisis de riesgos y de puntos críticos de control

Es necesario buscar entre los puestos las personas que formarán un equipo para fortalecer los procedimientos estableciendo un análisis de riesgos y puntos críticos de control.

Deben conocer como buscar primero a las personas, luego conocer los procedimientos y cuáles son las instrucciones de la norma para aplicarlos.

Involucrados todos los puestos posibles para conocer los puntos de vista de los empleados para mejorar el proceso completo.

Describir el producto completo, mejor si tiene información sobre inocuidad, tratamientos al producto para destruir posibles microbios y la forma más adecuada de envasado y sus características de la distribución.

Elaborar de un diagrama de flujo elaborado por el equipo de análisis de riesgos y de puntos críticos de control e incluir todas las fases de la operación. Cuando se aplique a una determinada operación, deberán tenerse en cuenta las fases anteriores y posteriores a dicha operación.

Confirmar cotejar del diagrama de flujo con la operación en todas sus etapas y momentos enumerados cuando proceda.

La Enumeración de todos los posibles riesgos relacionados con cada fase, ejecución de un análisis de peligros, y estudio de las medidas para controlar los peligros identificados.

2.10 Control Estadístico

La recopilación de información permite establecer frecuencias, aun cuando de manera simple, los errores frecuentes se les presta atención a manera de corregir estos para evitar ruido en la comunicación.

2.11 Elementos del control interno

Los elementos de la estructura del control interno son:

- El ambiente de control,
- Actitud de la administración hacia el control interno
- Estructura de organización de la entidad
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
- Metodologías de control para supervisar y dar seguimiento (incluir auditoría interna)
- Políticas y prácticas de personal
- Influencias externas.
- La evaluación de riesgos. Factores que pueden ocasionar un riesgo son:
 - Cambios en el ambiente operativo
 - Nuevo personal
 - Sistemas de información distintos o rediseñados
 - Crecimientos acelerados
 - Nuevas tecnologías
 - Incremento de líneas, productos o actividades
 - Reestructuraciones corporativas
 - Cambio en pronunciamientos contables
 - Personal con mucha antigüedad
 - Operaciones en el extranjero
- Los sistemas de información y comunicación. El sistema de información debe contener:
 - Identifiquen y registren las transacciones reales
 - Describan oportuna todas las transacciones con el detalle que permita su clasificación

- Cuantifiquen el valor de las operaciones
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente
- Presenten y revelen adecuada dichas transacciones en los Estados Financieros
- Los procedimientos de control tienen que contener:
 - Autorización
 - Segregación de funciones y responsabilidad
 - Correcto registro de operaciones (diseño, uso de documentos y registros apropiados)
 - Protección de los activos
 - Adecuada valuación y verificación independiente.
- La Vigilancia debe de contener:
 - Asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo
 - Incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma
 - Oportuna, así como, aplicar medidas correctivas cuando sea necesario

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación es aplicada, se convierte en un trabajo profesional, por medio de la recolección de la documentación del proceso actual, se buscarán los puntos críticos, las normas adecuadas para mejorar todos los procedimientos y métodos. Se aplicará la auditoría interna y contabilidad de costos para verificar si solución es redituable, respecto a la utilización de la centralización.

La investigación tiene un orden, primero el estudio de tiempos para cada uno de los procedimientos de almacenamiento de productos y tomar el tiempo para el despacho, es una manera de comparar los métodos actuales y mejorados, luego se analiza en cuanto a costos, desde los recursos humanos, los indirectos y directos. Cada una de los restaurantes establece normas para la evaluación de dichas mejoras y los criterios necesarios para erradicar las mermas por malos manejos de productos.

La investigación consiste en entrevista, cuestionarios y el establecer pruebas piloto que permitan el optimizar cada uno de los procedimientos y métodos que conforman el proceso de abastecimiento.

Es necesario establecer puntos de control desde la recepción de productos e insumos, los vegetales, frutas, repostería, cárnicos y especias.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de la investigación son:

Personal de, bodega central, recepción y despacho de pedidos de los restaurantes.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Instrumentos de recolección (ver anexos I, II y III) datos para el abastecimiento de restaurantes, se utiliza un documento que se traslada a cada persona de bodega y restaurantes tanto las que reciben el pedido y quienes hacen la solicitud de abasto que contesten las preguntas con sinceridad.

Luego se entrevista a las personas con el documento lleno para verificar si la información está completa.

Entrevistas al Gerente de Operaciones y a los Sub Gerente de Abastecimiento, para que llenen el instrumento y entrevistarlos.

Se utiliza la estadística que se discute en los resultados de la investigación, esta conlleva verificar los errores más frecuentes y un diagrama de Pareto, previo a analizar los resultados por causa y efecto.

Las pruebas sustantivas será el análisis de los costos, especial en verificar el costo de producción, que se puede medir la eficiencia operativa del proceso de producción.

3.4 Diseño de la Investigación

Está demostrado, por la experiencia de su aplicación en el mundo, que las buenas prácticas de manufactura son útiles para:

- Diseñar la bodega y las instalaciones de un establecimiento de elaboración de alimentos;
- Realizar eficaz y eficiente los procesos de elaboración, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos;
- Lograr productos alimenticios inocuos y con la calidad deseada;

Para el diseño de la investigación se seguirá el protocolo de un análisis de causa y efecto, con herramientas estadísticas para comprender los errores que se comenten con la administración del abastecimiento.

Debe de implementarse un diagrama de recorrido para analizarse los métodos dentro de las instalaciones.

Se debe utilizar diagramas de Pareto para determinar la frecuencia de errores y defectos que deben analizarse.

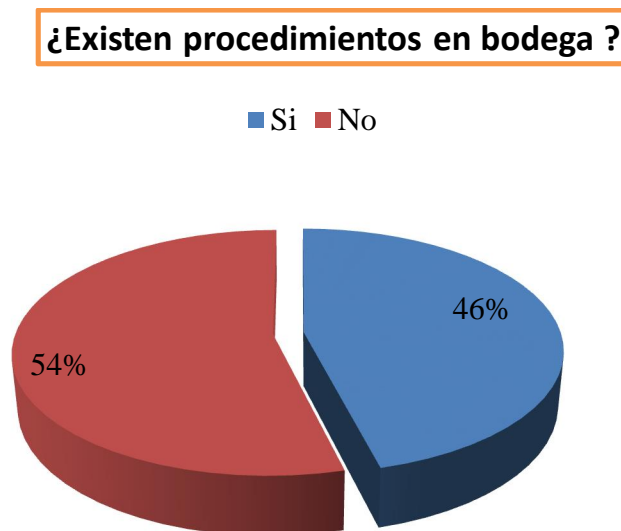
Capítulo 4 Resultado de la investigación

4.1 Muestreo

El muestreo dentro de la población que se estudió, el cumplimiento del método científico es necesario elaborarlo, aun cuando la muestra es parecida a la población.

El número de trabajadores es de 50, para una muestra confiable con una confiabilidad del 95% el número ideal es 37 personas entrevistadas.

Los resultados obtenidos son los siguientes:



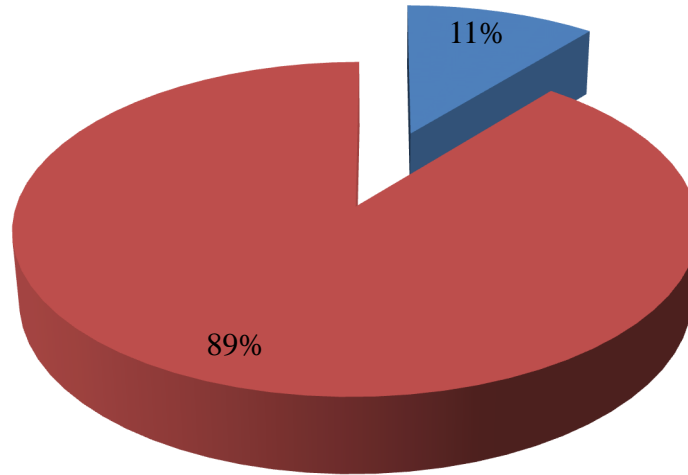
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

Los procedimientos están ausentes. Esto revela que las personas actúan con autonomía, la productividad y eficiencia, no existen sin métodos para mejorar y las funciones y actividades se realizan por costumbre.

¿Se tienen controles en bodega?

■ Si ■ No



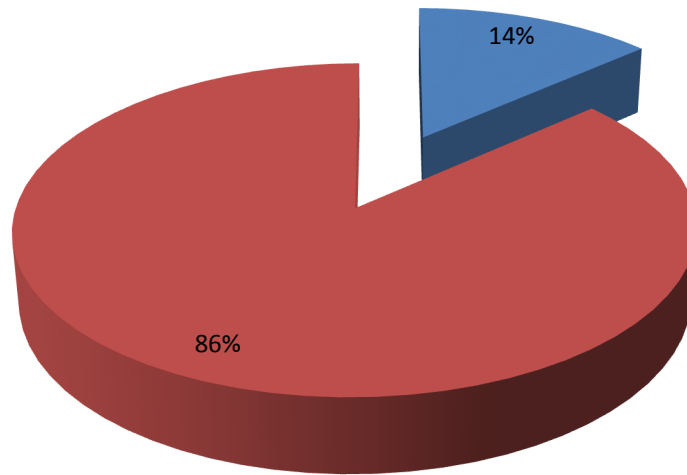
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

No existen controles, al no existir controles el riesgo en las operaciones es alto, aumentas los puntos críticos y de análisis de calidad

¿Existen controles en los procesos?

■ Si ■ No



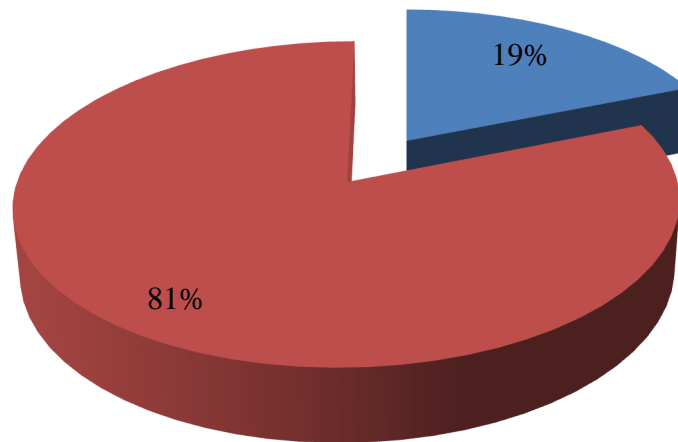
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

Es un riesgo muy alto vender comida contaminada e imprudente manipular alimentos carentes de documentación de métodos, estándares de calidad y otros análisis.

¿Conoce si existe un manual de organización?

■ Si ■ No



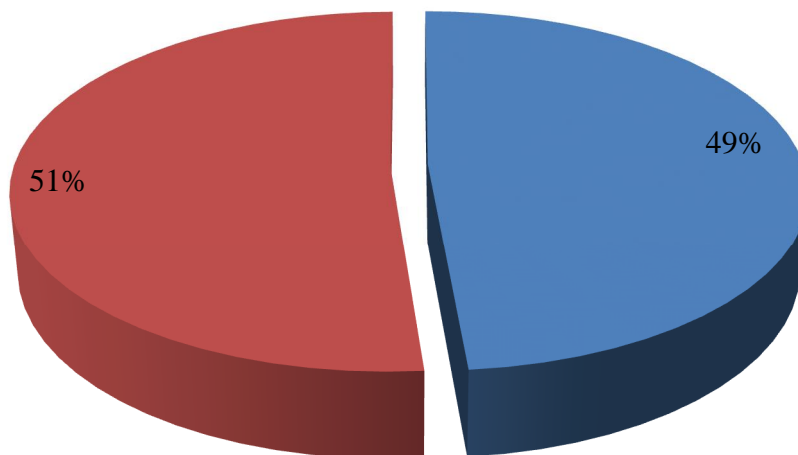
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación

La estructura no está definida en un documento que apruebe la gerencia, el riesgo de colapso al cambiar de personal es imperioso.

¿Existen pérdidas por descomposición de productos?

■ Si ■ No



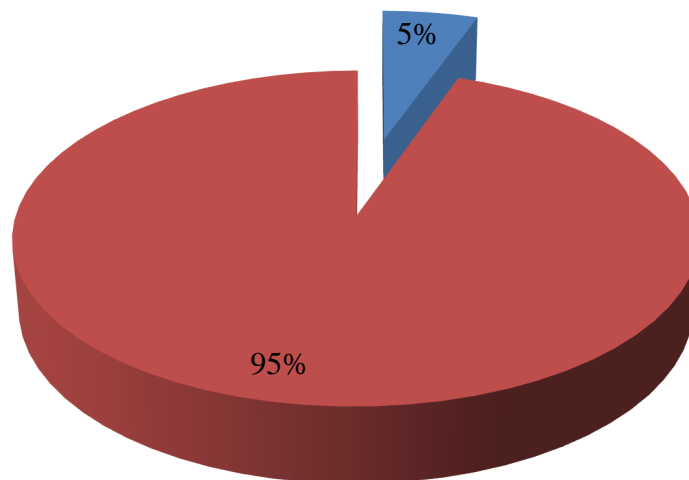
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

Es necesario que la Dirección este consciente que existen pérdidas por descomposición de cárnicos u otros productos de almacenamiento ya que un alto porcentaje de entrevistados asegura que si existe.

¿Existen procedimientos para desechar productos?

■ Si ■ No



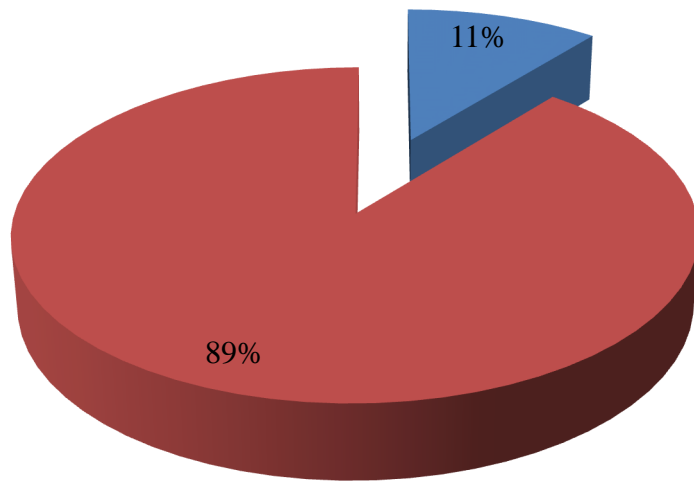
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

Al no existir manuales de procedimientos también representa un alto grado en la higiene de los productos, es necesario ponerle atención especial.

¿Existe control de caducidad?

■ Si ■ No

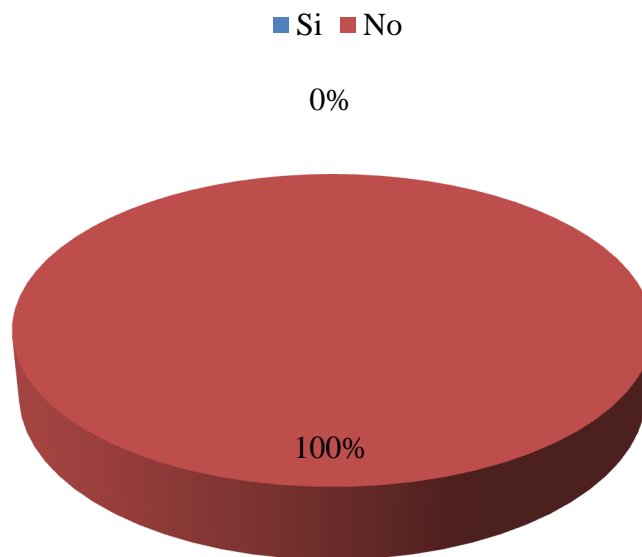


Fuente. Elaboración propia

Interpretación:

No existen procedimientos para la determinación de la caducidad de los productos, generalmente esto lo realiza personal especializado o capacitado s en el manejo de productos perecederos y si es necesario contratar a una persona se debe hacer para evitar problemas con los productos.

¿Existen refrigeradores de soporte?



Fuente. Elaboración propia.

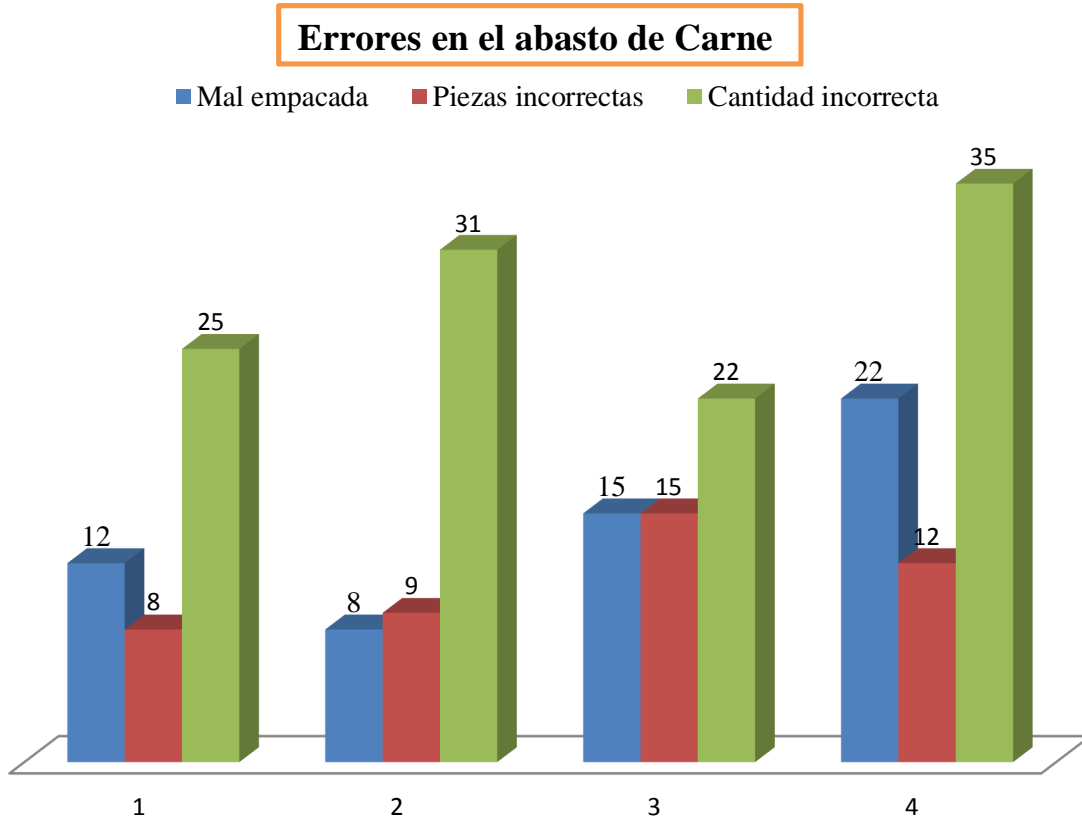
Interpretación:

No existen refrigeradores de soporte. Es necesario siempre tener equipo alternativo ya que esto con el tiempo sufren deterioros físicos o eléctricos y si no se tienen contempladas las pérdidas son cuantiosas.

4.2 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad es de Q 413, 352.86, es la merma del inventario. Si este dinero se presta a un interés de 7% o mayor produce réditos, pero una merma es una pérdida. Al implementar el control estadístico para resolver el problema abasto y manejo de materias primas, hace que la empresa pueda disminuir las mermas.

4.4 Resultados estadísticos

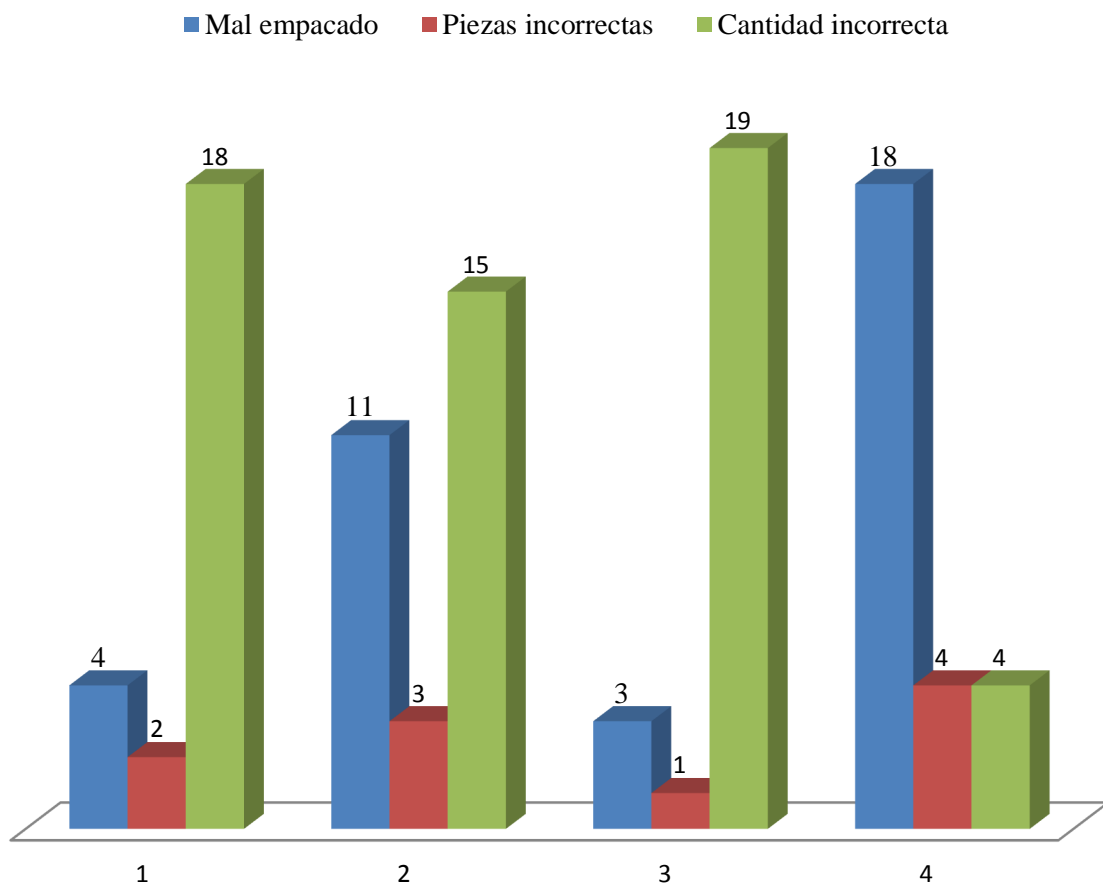


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

Se puede observar que la cantidad incorrecta tiene la frecuencia más alta, esto representa que el pesaje puede estar mal ya sea por el equipo a por los distractores que tengan las personas encargadas de enviar los productos, los abarros pueden ir cambiados por el parecido en los nombres de cada uno.

Errores en el abasto de pollo

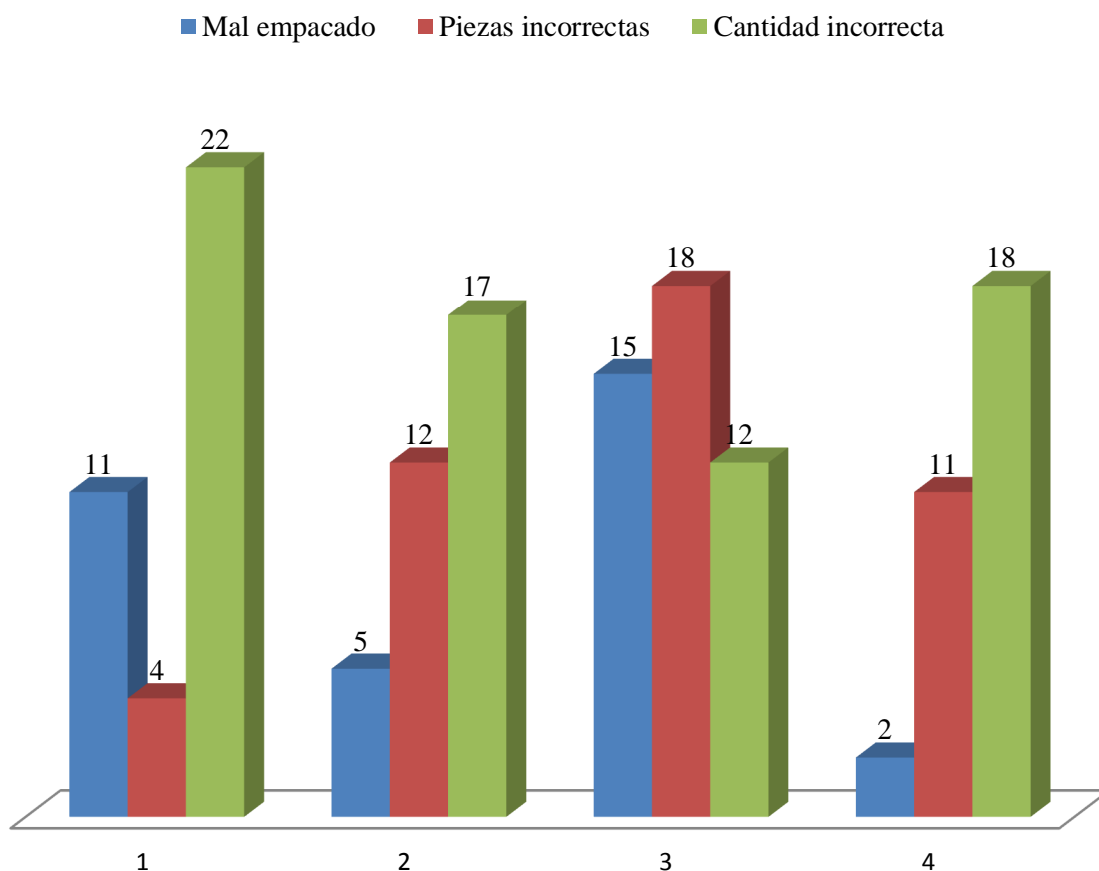


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

La cantidad incorrecta tiene la frecuencia más alta, y esto se debe al proceso desde la recepción y manejo que las carnes inclusive el pollo merma por la manipulación y la descongelación y al enviarlos se debe hacer estos descuentos.

Errores en el abasto de camaron



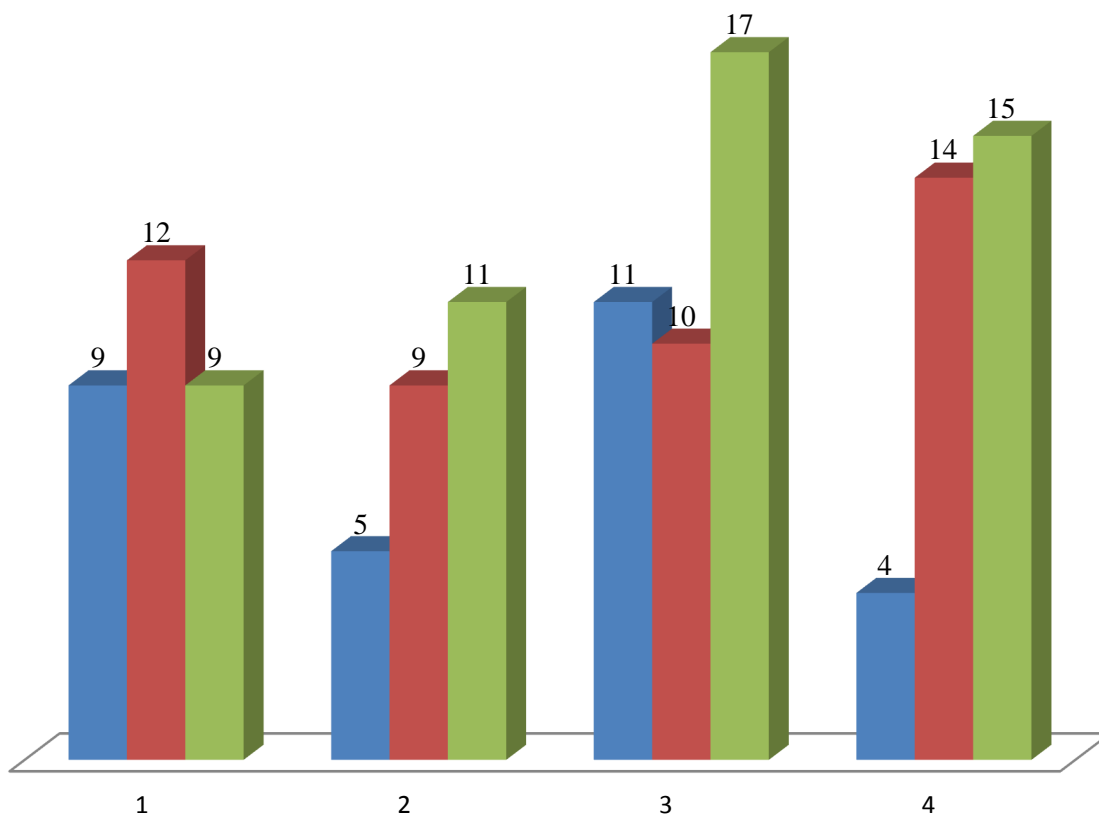
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

La cantidad incorrecta tiene la frecuencia más alta, es la más alta porque este productos ingresan en unidades completas y dentro de la bodega se le hace la limpia de cada uno de ellos y al despachar no se hacen los descuentos respectivos.

Errores en el abasto de pescado

■ Mal empacado ■ Piezas incorrectas ■ Cantidad incorrecta

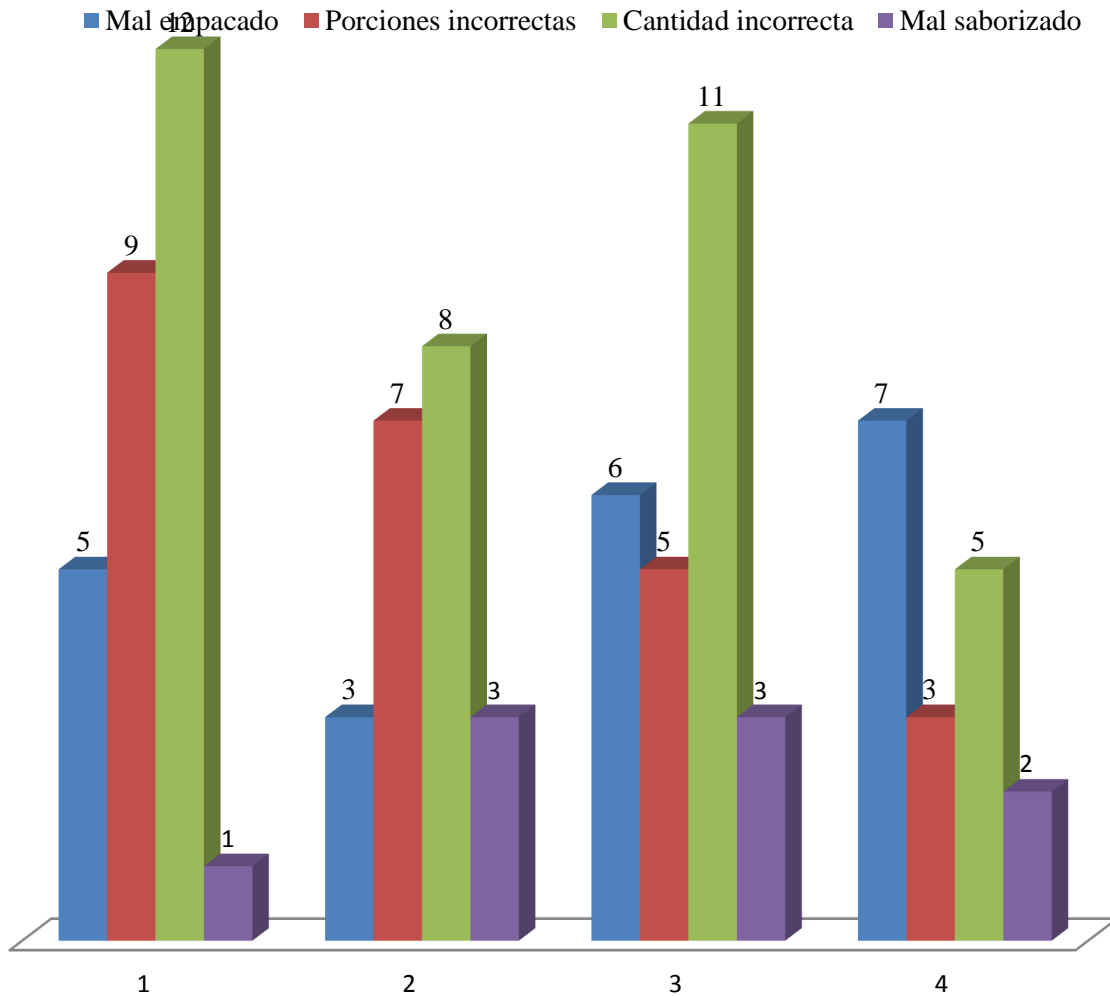


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

En esta tabla la cantidad incorrecta es la más alta, al igual que al camarón son productos comprados al mismo proveedor estas piezas ingresan completas luego se realizan los cortes y eso representa merma, es necesario hacer formas para llevar el control de mermas y rebajarlos del peso original.

Error en el Abasto de salsas

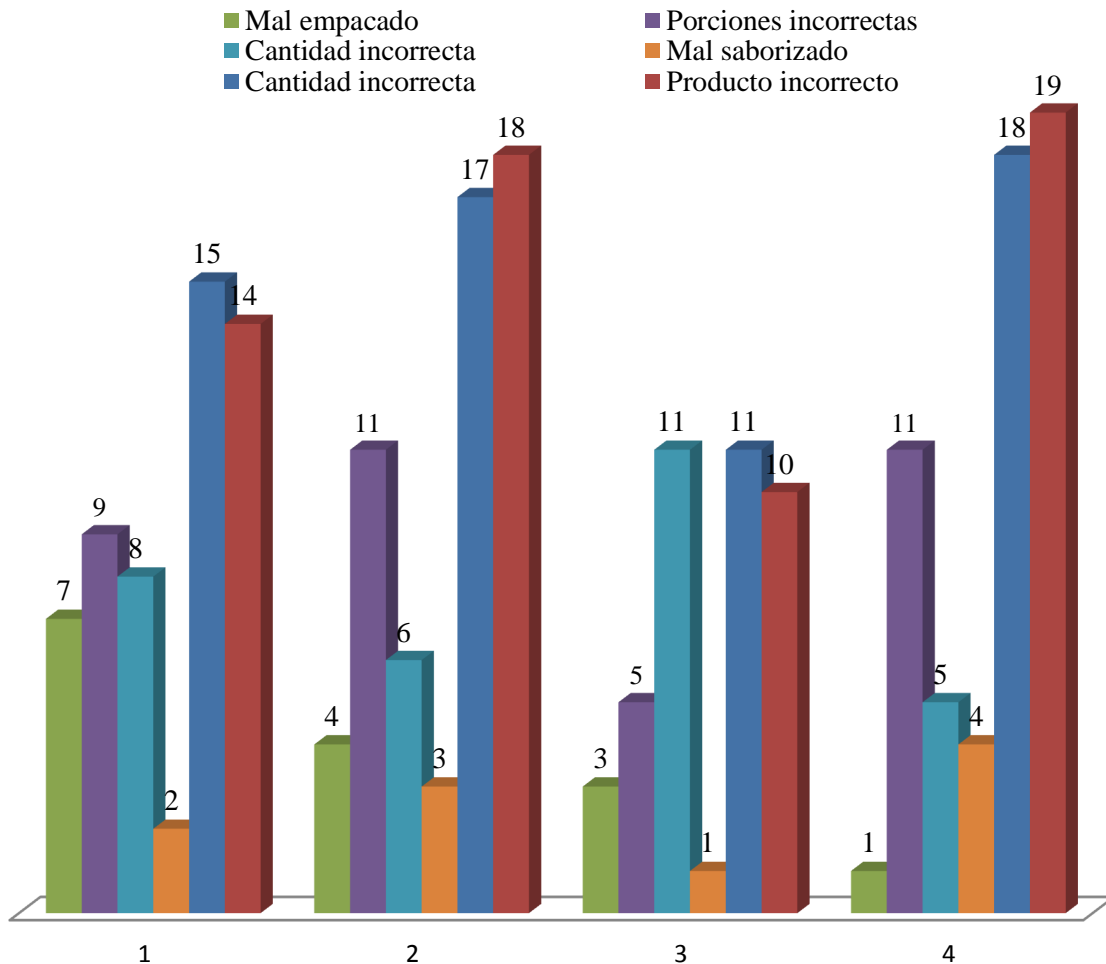


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

La falta de productos para la elaboración de las salsas no permite que se complementen los pedidos ya que son recetas preparadas con antelación y no debe hacer falta ningún ingrediente.

Error en el abasto de Abarrotes



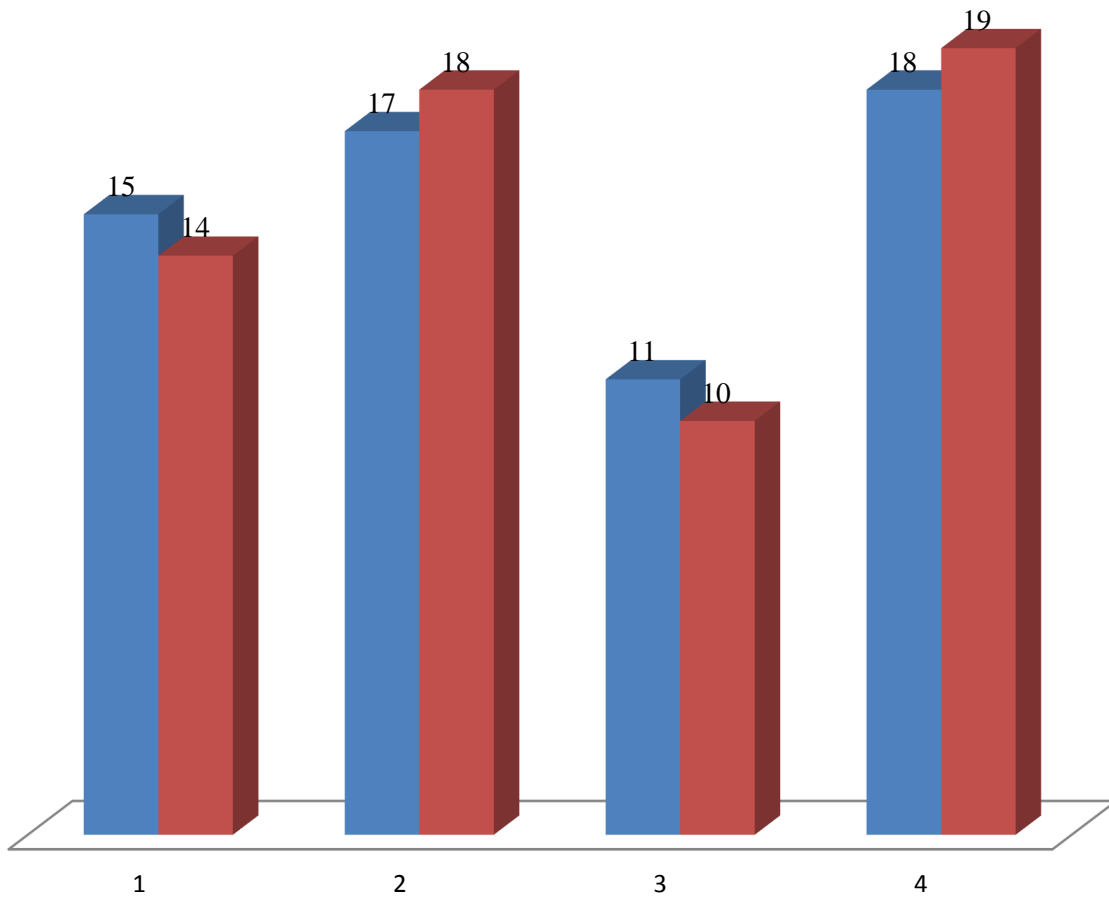
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

La cantidad incorrecta tiene la frecuencia más alta, dentro de las posibles fallas de los abarrotes no se entreguen correctos puede ser que no se controlado el despacho, puede ser que las actividades que realizan las personas encargadas estén saturadas y esto lleva desconcentración en el despacho.

Errores en el Abasto de abarrotes

■ Cantidad incorrecta ■ Producto incorrecto

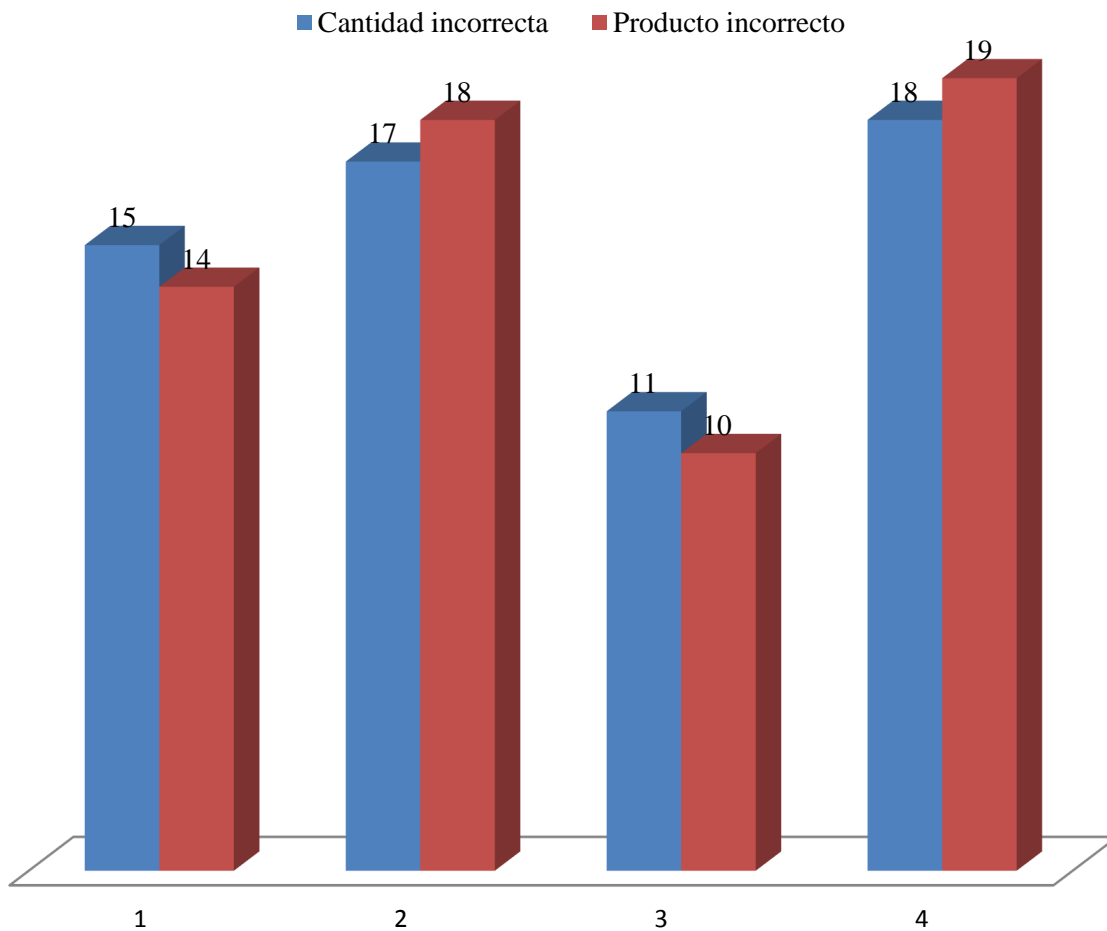


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación

Los errores más frecuente es el producto equivocado es porque hay muchos productos con el mismo nombre, la mayor son productos de bodega seca.

Errores en el abasto de desechables



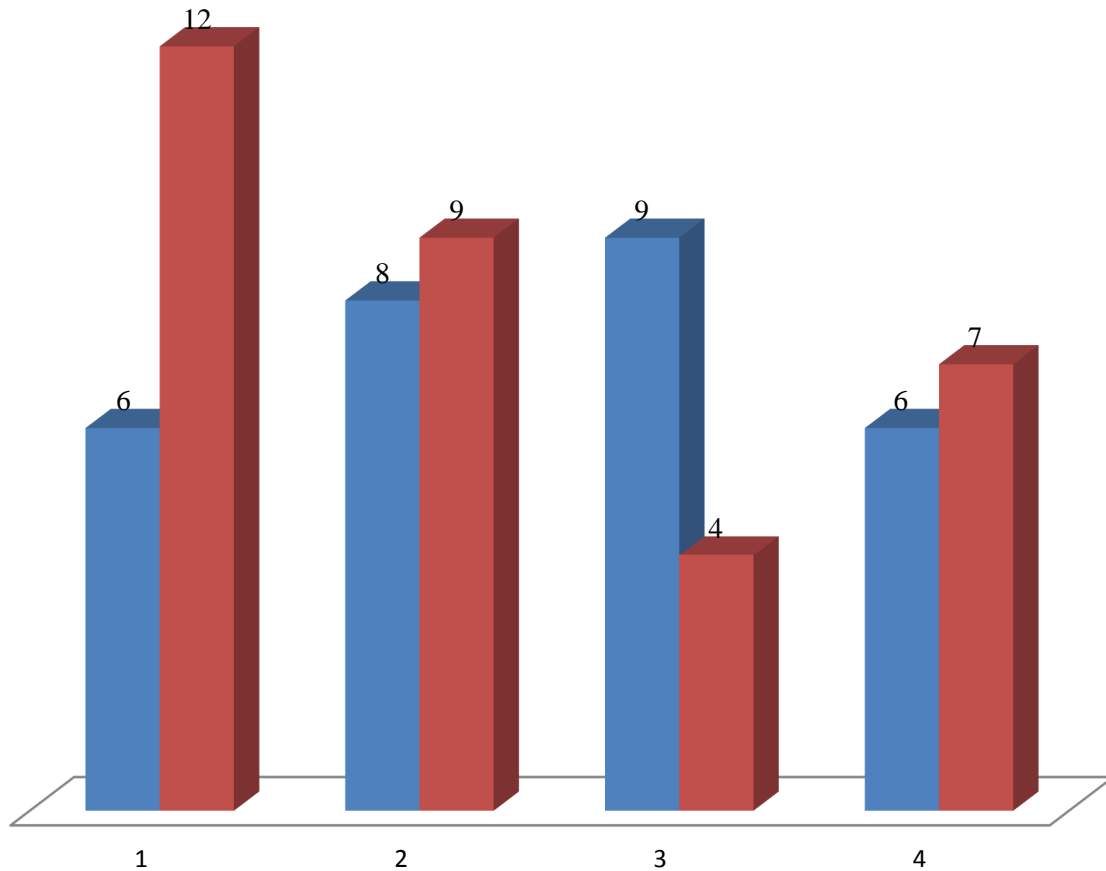
Fuente. Elaboración propia.

Interpretación

Dentro de los productos desechables se encuentra los producto de barro como apastes, ceniceros, palilleros, braseros estos cuando son despachados van completos pero esto son de manipulación delicada y al momento de entrega algunos van quebrados y no son recibidos por los bodegueros.

Errores en el abasto de vinos

■ Cantidad incorrecta ■ Producto incorrecto

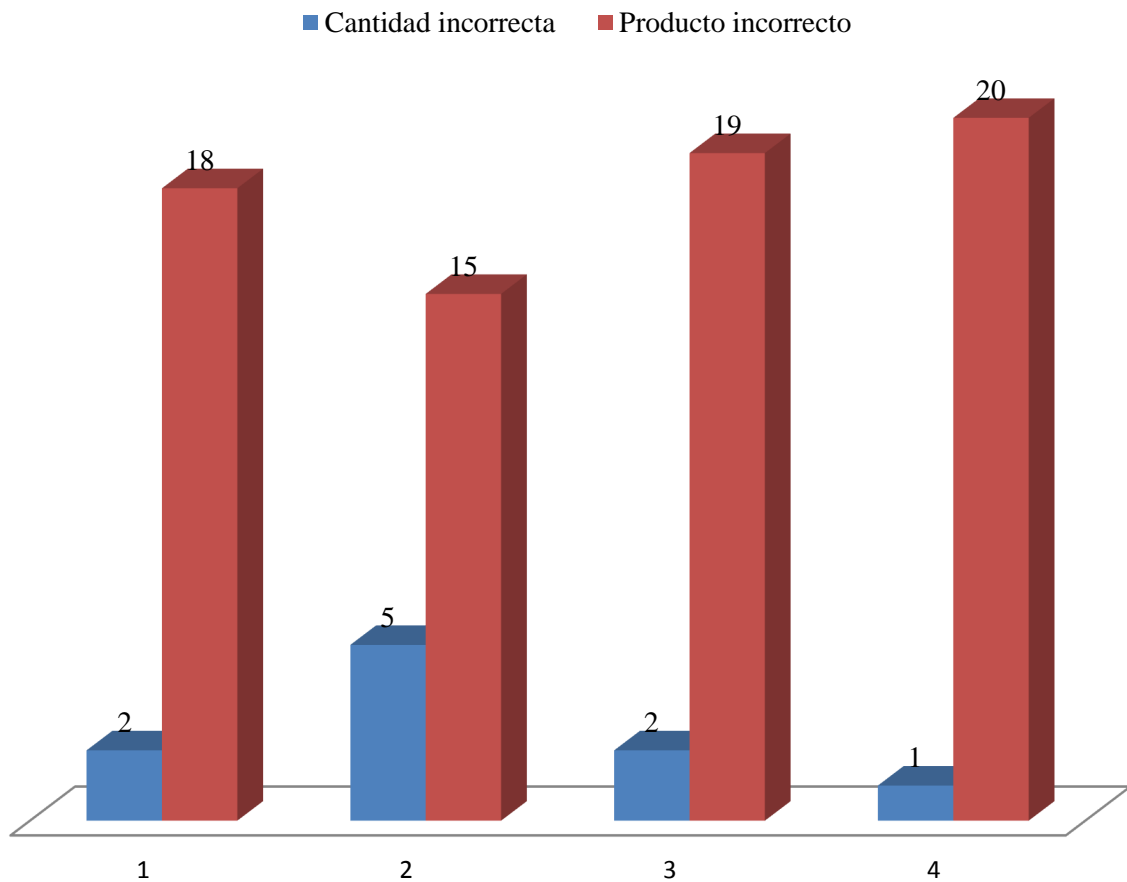


Fuente. Elaboración propia.

Interpretación

El error más frecuente es el producto equivocado porque en las empresas distribuidoras no hay existencias y no son comunicados a tiempo entonces la falta de existencias hace que los productos sean despachados lo cual no representa que sea necesariamente incorrecto.

Errores en Abasto de Otros productos



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación

Otros productos, son representados por los que no son de uso habitual como aceites, o vinos especiales que se van a utilizar una sola vez pero a veces la falta de los mismos no son llevados por que son pedidos con poco tiempo y las distribuidoras no los consiguen.

4.5 Estados financieros de la empresa

GOURMET PLACE.
ESTADO DE SITUACIÓN GENERAL
AL 31 DE AGOSTO 2014
EXPRESADO EN QUETZALES

ACTIVO

<u>CORRIENTE</u>	2,961,305.14	83.31%
Caja y bancos	106,884.17	3.01%
Cuentas por cobrar	1,500,734.43	42.22%
Anticipo proveedores locales	3,589.68	0.10%
Impuestos por cobrar	554,117.45	15.59%
Inventarios	795,979.41	22.39%
<u>NO CORRIENTE</u>	593,320.24	16.69%
Propiedad planta y equipo	695,083.43	19.55%
-) Depreciaciones acumuladas	(101,763.19)	-2.86%
SUMA ACTIVO	3,554,625.38	100.00%

PASIVO

<u>CORRIENTE</u>	2,285,265.09	64.29%
Proveedores locales	1,889,999.49	53.17%
Cuentas por pagar	7,131.20	0.20%
Prestaciones por pagar	374,349.32	10.53%
Impuestos por pagar	13,785.08	0.39%
<u>PATRIMONIO</u>	1,269,360.29	35.71%
Capital autorizado	5,000.00	0.14%
Ganancia del ejercicio	583,805.85	16.42%
Utilidad acumulada	630,973.65	17.75%
Reserva legal	49,580.79	1.39%
SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO	3,554,625.38	100.00%

Fuente: Grupo MA, S.A.

Esta composición porcentual de la participación de las cuentas está incorporada en el Estado de situación general lo analiza de forma vertical.

**GOURMET PLACE.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO 2014.
EXPRESADO EN QUETZALES**

VENTAS BRUTAS	15,831,847.91	100.00%
COSTO DE VENTAS	13,817,303.04	87.28%
Inventario inicial	1,209,332.27	
(+) Compras	<u>13,403,950.18</u>	
Disponibilidad	14,613,282.45	
(-) Inventario final	<u>795,979.41</u>	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,014,544.87	12.72%
GASTOS DE OPERACIÓN	1,432,215.69	9.05%
Otros ingresos/Otros gastos	<u>(1,476.67)</u>	-0.01%
GANANCIA DEL EJERCICIO	583,805.85	3.69%
ISR por Pagar		
Reserva legal		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>583,805.85</u>	<u>3.69%</u>

Fuente: Grupo MA, S.A.

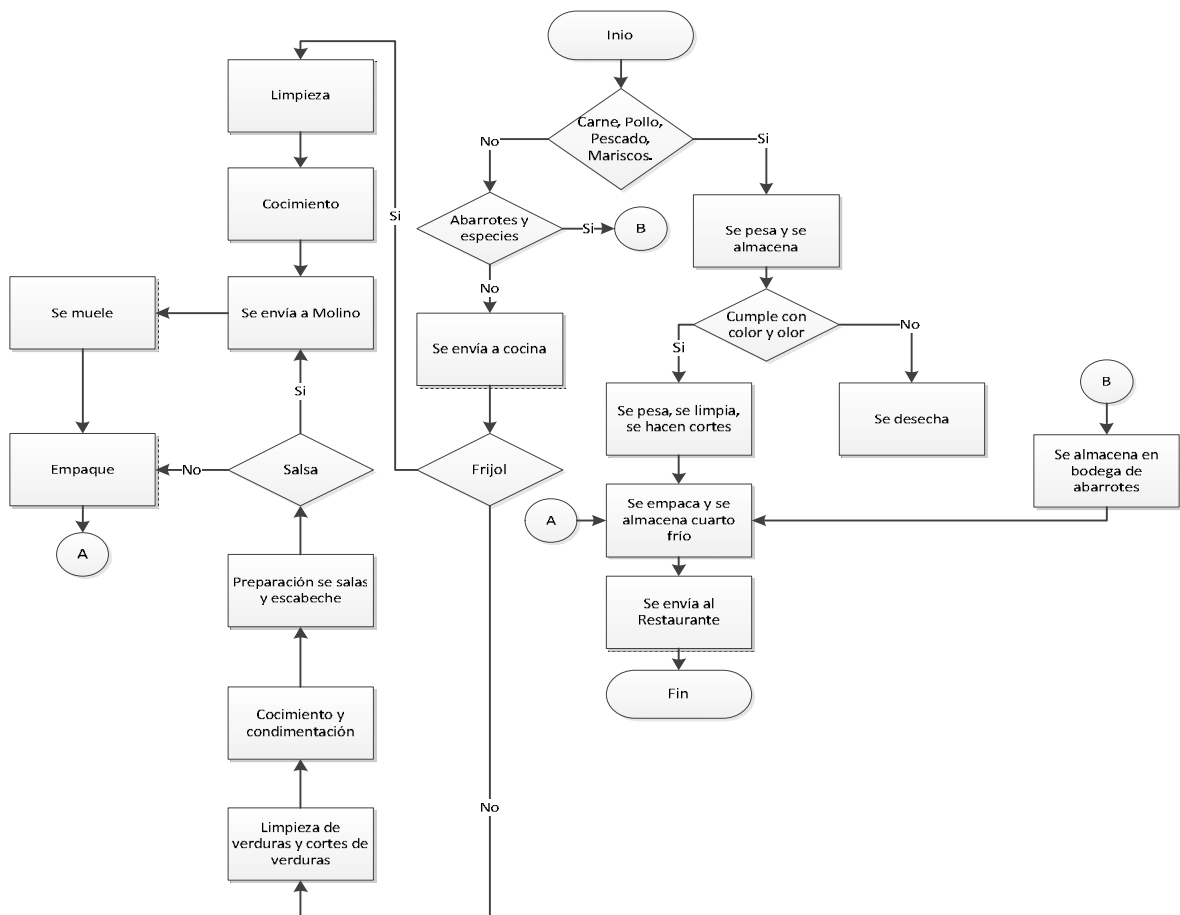
Esta composición porcentual de la participación de las cuentas está incorporada en el Estado de resultados lo analiza de forma vertical.

Capítulo 5 Discusión y Análisis de Resultados

5.1 Proceso documentado de almacenamiento de productos

El proceso de almacenamiento no está descrito en un manual administrativo, existe conocimiento previo de las necesidades del restaurante, el jefe de compras cotiza, compra la materia prima y los insumos, se almacenan después se despachan hacia el restaurante que ha solicitado el aprovisionamiento, el proceso interno se expresa en un diagrama de flujo.

Diagrama de flujo de proceso de almacenamiento



Fuente. Elaboración propia.

El proceso de abastecer restaurantes, puede describirse lo siguiente: los proveedores llevan a la bodega central cada uno de los insumos y materias primas necesarias para tener en existencia.

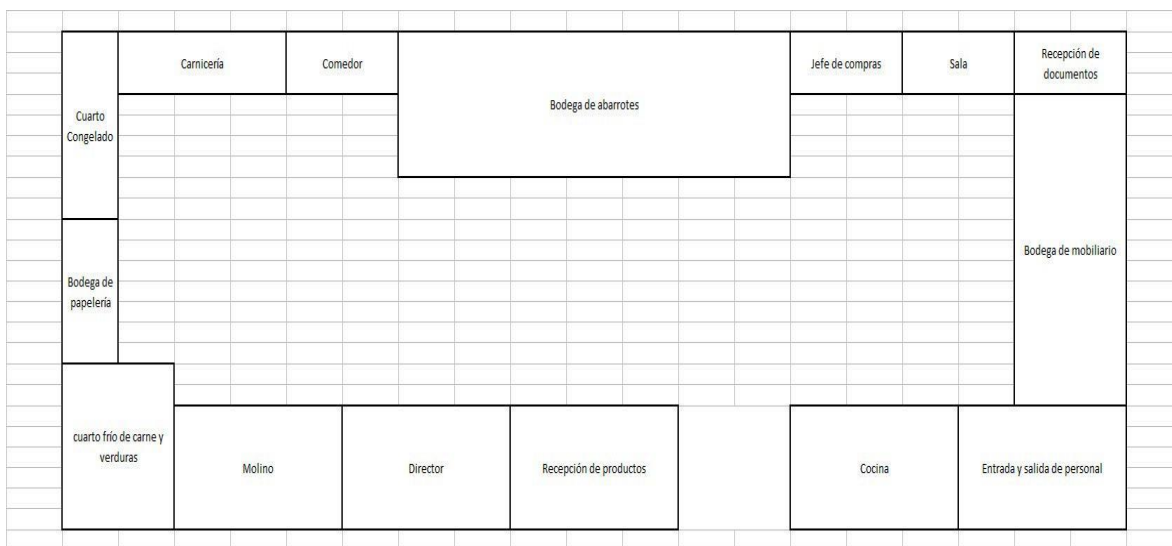
El producto cárnico (carne de res, pollo pescado o mariscos), se verifica la calidad, el color y olor es adecuado; se limpia al quitar las impurezas propias de un trozo de carne, al realizar los cortes que reúnan los pesos adecuados, las formas, se almacenan en el cuarto frío.

Los abarrotes se almacena en la bodega seca; el frijol, se envía a cocina, en donde: se limpia, cocina, condimenta, envía al molino, empaca y refrigera.

Se cose el tomate y otros insumos, se condimenta y se envía al molino.

Ensalada en escabeche, se cose toda clase de verdura con un poco de sal. Cuando está todo medio cocido, enfría. Freír en aceite (en un sartén grande) la cebolla, los chiles pimientos para cocerlos un poco, se agrega el tomillo, laurel y cuando todo esté bien frito se agrega la verdura y agrega una taza de vinagre con una o dos tazas de agua sazónada con sal, hervir todo junto, se prueba que esté ácido y si siente que no tiene sabor agréguele más vinagre y enfriar para que se curta bien la ensalada. Se envasa y se lleva a la refrigeración.

5.1.1 Distribución de la bodega

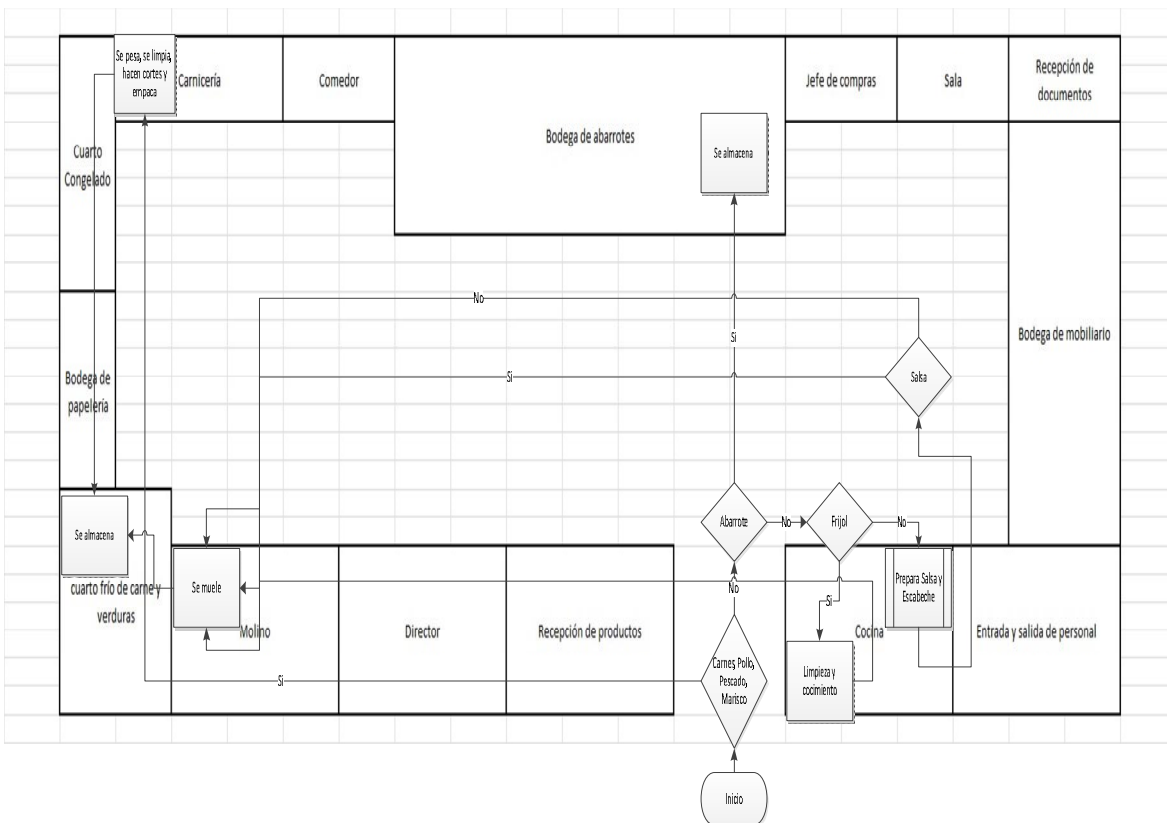


Fuente. Elaboración propia.

La bodega central tiene la distribución que se muestra con antelación, aloja dentro de la misma almacenamiento frío, congelado y seco.

5.1.2 Diagrama de recorrido

La distribución de la bodega no está de acuerdo a los procesos, al dibujar un diagrama de recorrido y utilizar esta distribución se observan cruces de tráfico entre los diferentes productos, el diseño no fue secuencial.

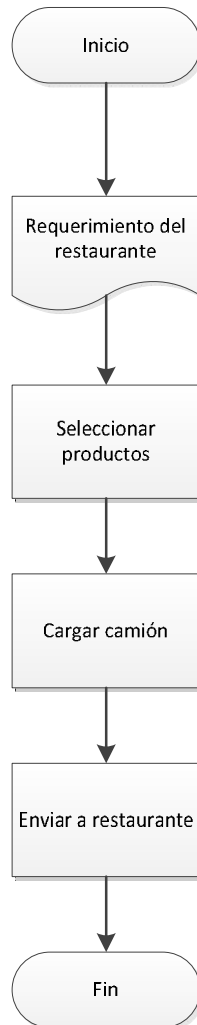


Fuente. Elaboración propia.

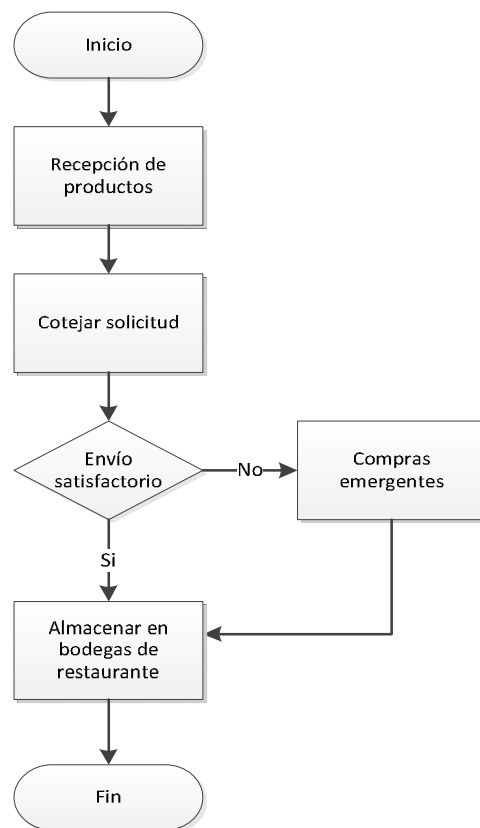
La propuesta de abastecimiento es el alcance del estudio, una nueva distribución que es onerosa.

5.1.3 Proceso de recepción de requerimientos

La comunicación entre restaurantes es vía electrónica, el problema de comunicación a veces no llegan las solicitudes por algunas dificultades informáticas.



Fuente. Elaboración propia.



Fuentes. Elaboración propia.

5.1.4 Sugerencias del personal de Bodega Central

1. Mejorar el software para que registre productos en el inventario, pues para agregar un producto nuevo se tiene que borrar los existentes y volverlos a cargar de nuevo y resulta impráctico.
2. Mejorar la ventilación de las áreas de trabajo.
3. Dar mantenimiento al equipo de trabajo, afilar instrumentos de corte, calibra pesas.
4. Comprar más equipo y utensilios de cocina.
5. Dar mantenimiento de plomería a las instalaciones.
6. Supervisar mejor el trabajo.
7. Por el nivel de tedio de las operaciones hacer rotación personal, de una forma este entrenamiento fomenta la polifuncionalidad.
8. Verificar la seguridad e higiene industrial.

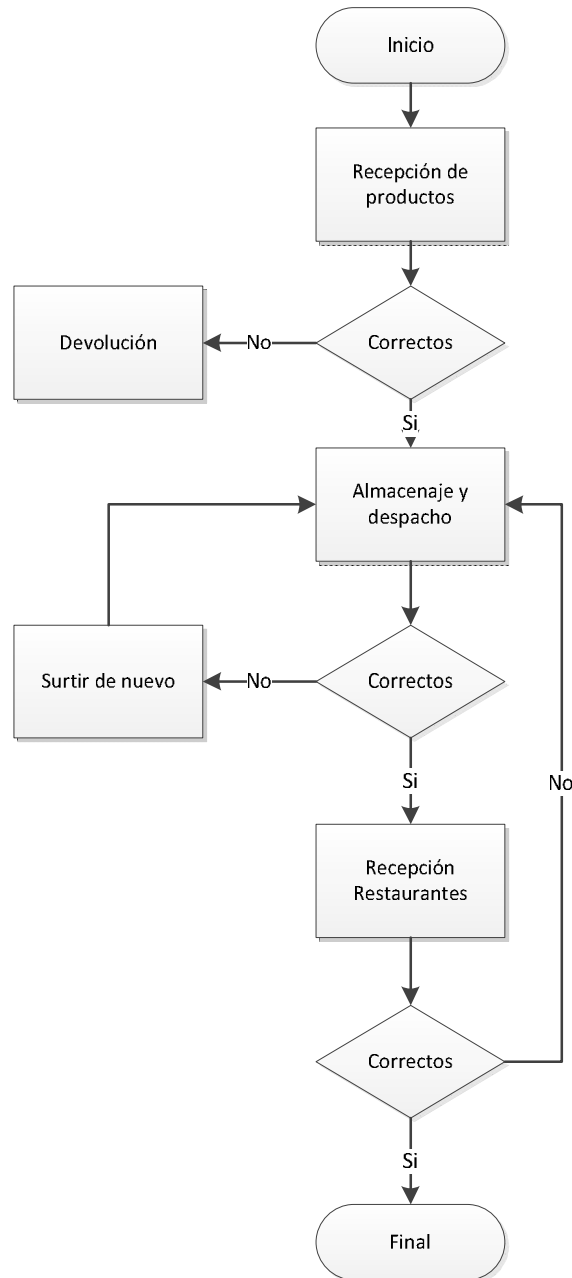
9. Adoptar normas análisis de riesgos y de puntos críticos de control en la manipulación de alimentos.
10. Dotar de GPS al camión de entrega.
11. Proteger la carrocería del camión porque los productos que se transportan son corrosivos.
12. Motivar más al personal.
13. Verificar la capacidad instalada, puesto que la bodega debe de crecer a medida que la demanda de los restaurantes aumente.
14. Promover la polifuncionalidad.
15. Promover el trabajo en equipo.
16. Rotar al personal de bodega a restaurantes para evitar la fatiga laboral.
17. Exigir a los trabajadores de bodega que mantengan limpias sus áreas de trabajo.
18. Incentivar al personal al establecer círculos de calidad para resolver sus problemas.
19. Reunirlos una vez por semana para informarles las metas, los indicadores de rendimiento hacia el abastecimiento.
20. Enseñarles resultados estadísticos de sus errores y sus aciertos.
21. Reunir al menos una vez al mes a las personas de recepción de productos en restaurantes y llevarlos a bodega para que se fomente la comunicación.
22. Distribuir el trabajo más equitativa.
23. Ordenar más las actividades y los puestos de trabajo.
24. Crear incentivos no pecuniarios a los trabajadores que cumplan sus metas.
25. Evitar los distractores dentro de las áreas de trabajo.
26. En los trabajos tediosos rotar al personal.
27. Aplicar las 5 S para evitar accidentes, mejorar la productividad.
28. Verificar la iluminación, el ruido dentro de las instalaciones.
29. Dotar al personal de equipo de seguridad para evitar accidentes.
30. Invitar al Cuerpo de Bomberos a dar cursos de primeros auxilios, seguridad, cómo actuar en situaciones de riesgo.

5.1.5 Lista de cotejo de envíos

CARNES	Cantidad	Producción	Cantidad	Licores	Cantidad	Cítricos	Cantidad
CARNE DE RES		Frijol Molido		Wiskis		Limón	
Entrañas		Escabeche		Vinos		Condimentos	
Lomitos		Salsa para carne preparada		Rones		Ajonjolí	
Rib Eye		Salsa Verde		Tequilas		Pepitoria	
Puyazo		Abarrotes		Plus		Pepita Molida	
Carne de Cerdo		Veladoras		Vodkas		Otros productos	
Costilla de cerdo		Desechables		Verduras			
Carne Adobada		Productos de Limpieza		Albahaca			
Chorizo		Champiñones		Apios			
Longanizas		Sopas		Cebolla			
Mariscos		Dulces		Cilandro			
Camarón		Splenda		Chile Pimiento			
Calamar		Aceites		Chiltepe			
Mejillones		Leches		Chile Jalapeño			
Robalo		Huevos		Ejote			
Salmon		Cafés		Güicoy			
Tilapia		Jugos		Güisquil			
Dorado		Esencias		Hierba Buena			
Pollo		Yus		Miltomate			
Pechugas		Guindas		Papas			
		Arroz		Perejil			
		Frijol		puerco			
		Maseca		tomate			
				zanahoria			

Fuente. Elaboración propia.

5.1.6 Flujoograma de inspección



Fuente. Elaboración propia.

5.2 Propuesta de mejora

Al estudiar los puestos de trabajo y entrevistar a los colaboradores, existen opciones, la primera es cambiar de metodología de la labor y emplear la filosofía Justo a Tiempo, suprimir los requerimientos del restaurante por un sistema informático que permita conocer las necesidades de cada establecimiento.

Existe la opción de hacerlo manual, se tiene que estudiar a cada uno de los entes para conocer sus necesidades anticipadas a través de la utilización de herramientas estadísticas.

El emplear la filosofía Justo a Tiempo, es necesario repartir productos en horas de la madrugada, abastecer a los restaurantes de las 3 a las 5:30 de la mañana o por las noches después de las 10 de la noche, por las circunstancias de los bloqueos de calles, avenidas, carreteras; para evitar tránsito saturado y el congestionamiento. El costo del transporte se reduce.

Si por problemas laborales no se puede cambiar el horario de abastecimiento la hora adecuada es después las 10 de mañana, en los restaurantes tienen que respetar el área de descarga, es decir que ningún otro vehículo aparque en el área señalizada.

Lo que el personal de bodega sugiere que las personas que reciben los alimentos en los restaurantes, se tomen el tiempo de cotejar los productos conforme su solicitud.

Si se utilizará la estadística para conocer los errores, es necesario adoptar formatos para tomar datos, en las fallas de abastecimiento.

Si se compra un sistema informático se facilita el cálculo y la empresa se convierte en más productiva.

En bodega existen otros problemas que ocasionan ciertas mermas en productos, las estaciones de trabajo necesitan cambiar equipo y mobiliario deteriorado (ver anexo 1). Existe equipo que necesita calibración para mejorar la exactitud del peso.

Existen problemas de ventilación, esto afecta a la empresa en la productividad, porque los trabajadores operan más lento todas sus actividades.

5.2.1 Normas de análisis de riesgos y de puntos críticos de control

La normalización obedece a las situaciones más importantes por las cuales es necesario establecer tipos de riesgos:

- Físicas,
- Biológicas
- Químicas.

Estas áreas temáticas corresponden a los elementos que pueden causar un riesgo, es imprescindible conocer los puntos críticos para medir la inocuidad de los alimentos. La aplicación del análisis de riesgos y de puntos críticos de control ayudará a la corporación a evitar riesgos de una manipulación inadecuada de alimentos en la cadena alimenticia.

Esto revela que lo principal en un control empresarial es normalizar, se puede tener un ahorro en las mermas al aplicar el análisis de riesgos y de puntos críticos de control, también demandas por enfermedades obtenidas en los restaurantes de la corporación, la credibilidad de la marca.

Los otros puntos del enfoque del estudio se basan en deficiencias del abasto, para lo cual se hará el conteo de errores en el despacho, no tiene una relación con la manipulación de alimentos.

5.2.1.1 Formación de un equipo análisis de riesgos y de puntos críticos de control

Los colaboradores de la bodega debe incluirse a cada uno de los puestos representados por la estructura organizacional, debe establecer algunas políticas en las cuales se permita opinar, aportar, investigar sin objeciones jerárquicas. Determinar los puntos críticos, las medidas de monitoreo, medidas de corrección y otras situaciones.

5.2.1.2 Determinación del uso de los cárnicos

Todos los cárnicos hacen que la bodega se centre en el almacenaje para abastecer a los restaurantes, los productos congelados pierden sabor, se debe utilizar la filosofía justo a tiempo, esto garantiza el mejor sabor en los platos que adquiere el cliente.

5.2.1.2.1 Carne

Entre el menú existen pizzas de Rib Eye, Entraña, Puyazo, Lomito, Brocheta de Lomito. Debe almacenarse en la refrigeradora sin congelar es de 5 grados Celsius.

5.2.1.2.2 Pollo

Las piezas de pollo sin piel que se utilizan son: pechuga, pierna y cuadril, se almacenan a 4 grados Celsius.

5.2.1.2.3 Camarón

El camarón se almacena sin cabeza, patas, cola a una temperatura de 5 grados Celsius.

5.2.1.2.4 Pescado

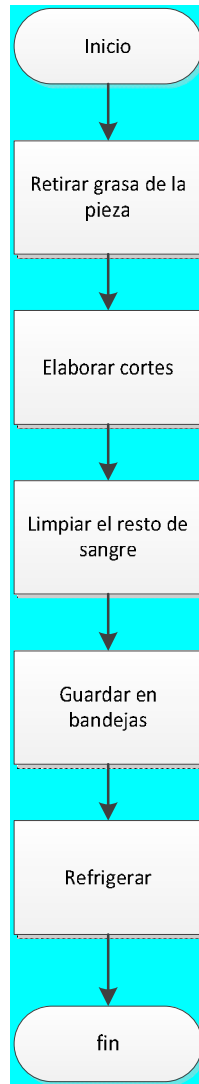
El pescado se almacena limpio sin escamas, viseras, sangre y se refrigera a una temperatura de 3 grados Celsius.

5.2.1.3 Determinación del uso del producto

Todos los productos mencionados se almacenan hasta llevarlos al restaurante en donde existen procedimientos específicos de cocción.

5.2.1.4 Diagrama de flujo individual por producto

5.2.1.4.1 Procedimiento de almacenamiento de carne



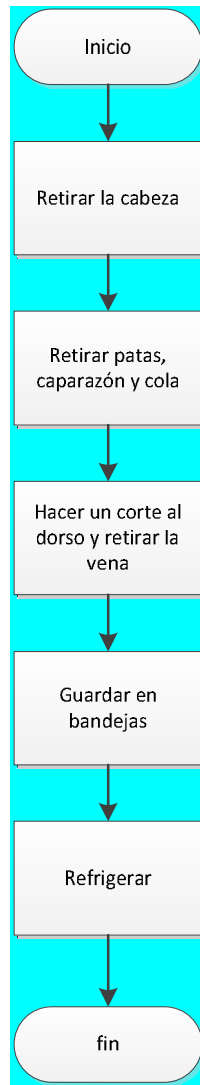
Fuente. Elaboración propia.

5.2.1.4.2 Procedimiento de almacenamiento de pollo



Fuente. Elaboración propia.

5.2.1.4.3 Procedimiento de almacenamiento de camarón



Fuente. Elaboración propia.

5.2.1.4.4 Procedimiento de almacenamiento de pescado



Fuente. Elaboración propia.

5.2.1.4.5 Implementación de la norma análisis de riesgos y de puntos críticos de control

Con los diagramas elaborados, la comisión debe confirmar los procedimientos en el sitio de trabajo, tienen que realizar un análisis de peligro, establecer los límites para cada punto crítico, establecer un sistema de monitoreo para cada punto crítico de control, establecer las acciones correctivas, instituir los procedimientos de verificación, crear un sistema de documentación y registro.

5.3 Beneficios de la implementación

Los errores que se comenten en la bodega por el despacho de productos, suceden por distracciones, falta de un control estadístico, el beneficio de la implementación es evitar gastos innecesarios, mejora la comunicación entre restaurantes y bodega.

Las mermas necesitan una atención especializada, que se necesita revisar algunas actividades y operaciones, se requiere formar un grupo de personas que representen todas las áreas de la bodega, el beneficio es minimizar o eliminar las mermas, eso representa un ahorro que oscila entre los Q400, 000.00 a los Q500, 000.00.

La implementación en normas análisis de riesgos y de puntos críticos de control elimina los riesgos de manipulación de alimentos y evita las mermas en el inventario por negligencia laboral.

5.4 Cronograma de actividades

Tabla II. Cronograma de implementación de la propuesta.

Implementación de control estadístico y norma Análisis de riesgos y de puntos críticos de control			
Actividades	Enero	Febrero	Marzo
Registrar errores			
Conformar comisión Análisis de riesgos y de puntos críticos de control			
Revisar proceso			
Buscar punto críticos de riesgos			
Rangos de tolerancia			
Establecer mediciones			
Medidas correctivas			
Analizar registros estadísticos			
Buscar causas de errores			
Buscar solución			
Capacitaciones			
Implementación			

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

1. Se verificó que no existía procedimientos documentados y su elaboración permitió observar que es necesario implementar un control estadístico de la calidad.
2. Se estableció los procedimientos de control interno, la bodega operaba sin procedimientos, se estableció las inspecciones para establecer los controles.
3. Se Identificó los beneficios con conlleva la implementación de los procedimientos para el despacho de materias primas con inspecciones respectivas y a su vez se sugirió la implementación de la norma de análisis de riesgos y de puntos críticos de control.

Recomendaciones

1. Establecer mejoras a los procedimientos de control interno básicos para el área de bodega que se establecieron, asegurarse que las personas involucradas participen.
2. Monitorear el proceso de ingresos de productos en bodega hasta su despacho, siempre hacer énfasis que las personas tienen que hacer las operaciones bien desde la primera vez.
3. Vender al empresario y a los empleados el proyecto, para evitar la resistencia al cambio.

Referencias

1. Arriaga Contreras, Omar Uriel (2015). Implementación de políticas y procedimientos en área de inventarios en la empresa Grupo MA, S.A. Tesis de Grado, Universidad Panamericana. p 114.
2. Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición
3. Gaither, Norman; Frazier, Greg (2000). Administración de producción y operaciones. Editorial Thomsom. p. 355
4. Sáez Andrade, Carlos A. (2002) Administración y Funcionamiento de la Bodega. Editorial Norma p. 101

Anexos

Anexo I.

Instrumento de Recolección de Datos de Los Puestos de Trabajo

Propósito es recopilar la información de los diferentes procesos que tiene el departamento, sección, unidad que se analiza para efectuar una documentación para la elaboración de manuales administrativos.

Instrucciones

Se solicita responder las preguntas, la información que proporciones es confidencial, no una evaluación de desempeño.

1.1 Identificación de Estructura Organizacional, Gerencia, Dirección, Departamento, Sección, Unidad.

Dirección:	
Departamento:	
Sección:	
Unidad:	
Puesto funcional:	
Puesto nominal:	
Nombre completo:	
Teléfono directo o extensión:	

2.1 Información del puesto

Describe funciones:	
Describe atribuciones:	
Información para sus labores la obtiene de:	
La información que genera la traslada a:	

3.1 información de tareas

3.1.1 Enumere sus actividades diarias:

3.1.2 Enumere sus actividades emergentes:

3.1.3 Recuerda las causas:

3.1.4 Enumere sus actividades periódicas:

3.1.5 Sugerencias para mejorar sus actividades (la sección se complacida con sus comentarios):

3.16 Enumere los controles en su puesto y los que conoce de otro puesto

4.1 Evaluación ergonómica, seguridad e higiene laboral: de 1 a 10, ¿cómo evalúa?:

Evaluación del ambiente físico laboral	Valor
Los muebles que utiliza para su puesto de trabajo	
El equipo para el puesto de trabajo	
La iluminación	
La exposición al ruido	
La exposición al clima	
La fatiga por sus tareas diarias	
El nivel de estrés	
El nivel de tedio que encuentra en su puesto	
La fatiga por falta de ventilación	

5.1 Identificación de automatización

¿Qué considera que se puede automatizar en su puesto?:	
--	--

¿En qué comete más errores?:	
¿Qué le causa fatiga?:	

6.1 Competencias necesarias

6.1.1 ¿Qué habilidades considera usted que se deben poseer para el desempeño de su puesto?

7.1 Enumere los valores de la organización

7.2 Enumere sus valores

8.0 ¿Cómo se siente usted?

8.1 ¿Qué lo motiva a usted en sus labores cotidianas?

8.2 ¿Cuáles son sus metas personales?

8.3 ¿Cómo se siente en sus labores?

8.4 ¿Qué planes tiene para el futuro?

Anexo II.

Encuesta II.

Instrucciones

Se solicita responder las preguntas, la información que proporcionas es confidencial, no una evaluación de desempeño.

1. ¿Existen procedimientos en la bodega?

Si

No

2. ¿Se tienen controles en la bodega?

Si

No

3. ¿Existen controles en los procesos?

Si

No

4. ¿Conoce si existe un manual de organización?

Si

No

Anexo III.

Encuesta III.

Instrucciones

Se solicita responder las preguntas, la información que proporciones es confidencial, no una evaluación de desempeño.

1. ¿Existen perdidas por descomposición de productos?

Si

No

2. ¿Existen procedimientos para desechos orgánicos?

Si

No

3. ¿Existe control de caducidad?

Si

No

4. ¿Existen refrigeradores de soporte?

Si

No

Anexo IV

Cronograma de la investigación										
Actividades	11/7/20 15	18/7/20 15	25/7/20 15	22/8/20 15	29/8/20 15	3/10/20 15	24/10/2 015	31/10/2 015	5/11/20 15	6/11/20 15
Contenido										
Caratula										
Portada										
Índice										
Resumen										
Introducción										
Capítulo 1										
Marco Conceptual										
Capítulo 2										
Marco Teórico										
Capítulo 3										
Marco Metodológico										
Capítulo 4										
Diseño de la Investigación										
Capítulo 5										
Propuesta de solución										
Conclusiones										
recomendaciones										
Referencias Bibliográficas										
Anexos										