



ECUADOR UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
SEK

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTUDIO DE PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN
EL CAMPO FINANCIERO DE LA CADENA DE RESTAURANTES SPORT PLANET
EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2015”**

Realizado por: MARCELA MARGARITA GARRIDO GAVIDIA

Director del proyecto: MSC. PATRICIO VILLAVICENCIO

Como requisito para la obtención del título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

Quito, Febrero del 2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, MARCELA MARGARITA GARRIDO GAVIDIA, con cédula de identidad # 171550750-3 declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERDIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Marcela Margarita Garrido Gavidia

C.C.: 171550750-3

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ESTUDIO DE PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS Y SU IMPACTO EN
EL CAMPO FINANCIERO DE LA CADENA DE RESTAURANTES SPORT PLANET
EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2015”**

Realizado por:

MARCELA MARGARITA GARRIDO GAVIDIA

Como Requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN ADMINSTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el profesor

Msc. PATRICIO VILLAVICENCIO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Msc. Patricio Villavicencio

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo y esfuerzo a mi hijo Luis Marcelo y a mi esposo Luis Adolfo, quienes llenan de felicidad mi vida.

A mi madre, quien ha sido el pilar fundamental de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Patricio Villavicencio, mi director de tesis, quien con paciencia y experticia me ha ayudado
y guiado para desarrollar el presente trabajo de tesis.

A mi hermana María Gabriela, quien me ha apoyado y ayudado más allá de la fraternidad.

A Dios, que me regala más de lo que puedo entender y merecer.

INDICE

FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN-----	1
1. Planteamiento del Problema -----	1
1.1 Formulación del problema -----	2
1.2 Sistematización del problema-----	2
1.3 Objetivo general -----	2
1.4 Objetivos específicos -----	2
1.5 Justificaciones-----	3
1.6 Identificación y caracterización de variables-----	3
1.7 Novedad-----	4
2. Método -----	4
2.1 Nivel de estudio-----	4
2.2 Modalidad de investigación-----	5
2.3 Método -----	5
2.4 Población y muestra-----	5
2.1 Operacionalización de variables -----	6
2.2 Selección instrumentos investigación -----	7
2.3 Validez y confiabilidad de instrumentos -----	7
3. Aspectos administrativos. -----	8
3.1 Recursos humanos. -----	8
3.2 Recursos técnicos y materiales. -----	8
3.3 Recursos financieros -----	9
3.4 Cronograma de trabajo-----	10
FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO. -----	11
1. Fundamentación teórica -----	11
1.1 Marco Conceptual -----	11
1.2 Marco Teórico -----	17
1.3 Marco Referencial-----	23
1.1 Marco Legal. -----	26
2. Diagnóstico-----	30
2.1 Ambiente externo-----	30
2.2 Macro entorno-----	30
2.3 Micro entorno -----	42
2.4 Ambiente interno -----	52
2.5 Cadena de valor-----	52
3. Investigación de campo-----	55
3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación. -----	55
3.2 Recolección de datos-----	56
3.3 Procesamiento, análisis e interpretación. -----	61
FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. -----	63
1. Resumen de observación. -----	63
2. Inducción.-----	67

3. Hipótesis. -----	68
4. Probar la hipótesis por experimentación. -----	68
5. Demostración de la Hipótesis y Evaluación Financiera. -----	85
6. Conclusiones -----	97
8. Bibliografía. -----	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalidad de Variable Independiente	6
Tabla 2: Operacionalidad de Variable Dependiente	7
Tabla 3: Tabla de Recursos Financieros Proyecto de Titulación	9
Tabla 4: Catálogo de inventarios ABC	25
Tabla 5: Incertidumbre de inventarios ABC	26
Tabla 6: Exportaciones en dólares de crudo ecuatoriano	37
Tabla 7: Índice de competitividad Global del Ecuador	39
Tabla 8: Tabla de resumen PEST para SPORT PLANET	41
Tabla 9: Tabla de Fortalezas de Sport Planet	64
Tabla 10: Tabla de Oportunidades de Sport Planet	65
Tabla 11: Tabla de Debilidades de Sport Planet	66
Tabla 12: Tabla de Amenazas de Sport Planet	67
Tabla 13: Eficiencia Sugerida para el Proceso de Compra de Materia Prima	79
Tabla 14: Eficiencia Sugerida para el Proceso de Despacho de Materia Prima	82
Tabla 15: Estado de Resultado de sport Planet	86
Tabla 16: Alternativas económicas para el Mejoramiento del Sistema de Control y Administración de Inventarios	89
Tabla 17: Flujo de Caja de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad	91
Tabla 18: Payback descontado de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad	91
Tabla 19: Análisis Financiero de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad	91
Tabla 17: Flujo de Caja de la Inversión en la Actualización de Software y Creación del Área de Calidad	91
Tabla 18: Payback descontado de la Inversión en la Actualización de Software y Creación del Área de Calidad	91
Tabla 19: Análisis Financiero de la Inversión en la Actualización de Software y Creación del Área de Calidad	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cronograma de trabajo	10
Gráfico 2: Precio de barril del crudo ecuatoriano	32
Gráfico 3: Resumen de tasas arancelarias	34
Gráfico 4: Variación PIB del Ecuador 2012 al 2015 t3	35
Gráfico 5: Estudio de estratificación	36
Gráfico 6: Pirámide de estratificación	37
Gráfico 7: Fuerzas de Porter para Sport Planet	51
Gráfico 8: Actividades de la Cadena de Valor	52
Gráfico 9: Cadena de Valor Sport Planet	55
Gráfico 10: Flujo de Proceso Actual de Compra de Materia Prima	69
Gráfico 11: Flujo de Proceso Actual de Recepción de Materia Prima	70
Gráfico 12: Flujo de Proceso Actual de Pedido y Recepción de Materia Prima	71
Gráfico 13: Flujo de Proceso Actual de Despacho de Materia Prima	72
Gráfico 14: Flujo de Proceso Sugerido de Compra de Materia Prima	75
Gráfico 15: Flujo de Proceso Sugerido de Recepción de Materia Prima	76
Gráfico 16: Flujo de Proceso Sugerido de Pedido y Recepción de Materia Prima	77
Gráfico 17: Flujo de Proceso Sugerido de Despacho de Materia Prima	78
Gráfico 18: Diagrama PERT del Proceso Actual de Compra de Materia Prima	80
Gráfico 19: Diagrama PERT del Proceso Sugerido de Compra de Materia Prima	81
Gráfico 20: Diagrama PERT del Proceso Actual de Despacho de Materia Prima	83
Gráfico 21: Diagrama PERT del Proceso Sugerido de Despacho de Materia Prima	84
Gráfico 22: Versión de Software e-TRADE	87
Gráfico 23: Organigrama Actual de Sport Planet	90
Gráfico 24: Organigrama Sugerido para Sport Planet	90
Gráfico 25: PDCA para Sport Planet	96

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza el estudio de los procesos con los cuales actualmente se controla y administra el inventario la empresa Sport Planet en la ciudad Quito. Esta empresa tiene dos restaurantes en la mencionada ciudad. Normalmente se la confunde con una franquicia extranjera, pero es una pyme orgullosamente ecuatoriana que abre al público una experiencia especial al momento de comer, a través de un ambiente temático deportivo, con un menú de alta calidad y al estilo tex-mex. Los procesos de control de inventarios no están documentados en esta empresa, esto hace que su aplicación sea temperamental y no estándar. La falta de procesos estándares, impide tener un control del tiempo empleado en cada una de las actividades, y por lo tanto del recurso invertido. Para lograr una mejora, es importante estudiar a detalle los procesos, escritos o no, que se tienen e identificar las actividades que no generan valor, para eliminarlas. Es importante además identificar si el proceso es fluido o tiene estancamiento o retornos innecesarios. Todos los esfuerzos para mejorar el proceso de control de inventarios serán traducidos en rentabilidad, la cual será una fortaleza importante ante un mercado que se encuentra frente un gran reto, mantenerse operando con margen en medio de una realidad económica adversa, en la que la comida preparada y en un restaurante de primera categoría no es prioridad de gasto.

ABSTRACT

This paper studies the processes, which currently controls and manages Sport Planet Company's inventory, in the Quito city. This company has two restaurants in that city. Usually it is confused with a foreign franchise, but it is proudly Ecuadorian SMEs (small and medium-sized enterprises), which opens to the public a special experience when eating, through a sports theme atmosphere, high quality menu and tex-mex style. The inventory control processes are not documented in this company; this makes their application be temperamental and nonstandard. The lack of standard processes, does not allow to control of the time spent in each of the activities, and therefore, the resources invested. To achieve an improvement, it is important to study in detail the existing processes, written or otherwise, and identify non-value activities, to eliminate them. It is also important, identifies if the process is fluid or has stagnation or unnecessary returns. All efforts to improve the inventory control process will be translated into profitability, which will be an important strength in a market that is facing a big challenge: keep operating at a profit, amid an adverse economic situation, in which the food prepared in a first class restaurant, is not spending priority.

FASE 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Los procesos a través de los cuales actualmente se gestionan y controlan el sistema de inventarios, pedidos y entregas de bodega de la cadena de restaurantes Sport Planet, no generan confianza en cuanto a su orden y su eficiencia, puesto que los productos tienden a deteriorarse y caducarse en diferentes etapas de la cadena de bodegaje, distribución y cocina antes de su uso en los restaurantes, adicional se debe tomar en cuenta que muchos de los productos que se usan en la elaboración del menú son perecibles, esto combinado con una inadecuada administración del inventario, produce pérdidas que mes a mes se las debe cuadrar en el estado de pérdidas y ganancias.

La cadena de restaurantes contrae pérdidas de dinero por los desperdicios en su materia prima, no solo las directas asociadas al costo del producto, sino además el costo que se invierte en las diferentes etapas de la cadena de distribución. Los procesos no son controlados de la mejor manera, esto provoca que muchas veces el producto llegue ya caducado a los restaurantes, vulnerabilizando la imagen de la marca y produciendo pérdida de ventas por no poder disponer de ciertos productos. El descuido en la manipulación de los productos ocasiona que estos lleguen a los restaurantes en condiciones inadecuadas para su uso y presentación. Finalmente, la falta de un proceso e identificación de uso priorizado de los productos en cada uno de los restaurantes ocasiona que se use solo los productos frescos y los más antiguos se quedan hasta que se caduca, sin respetar el orden de llegada. Todas estas falencias hacen que la cadena de restaurantes no alcance nivel de utilidad que potencialmente tiene. El proceso de

control de inventarios es fundamental ya que permite a las diferentes áreas proveer de información confiable y exacta relacionada con las compras, ventas, nivel de rotación de inventarios, pago a proveedores, stocks máximos y mínimos, rotación de producto y volumen de compras entre otros; la falta de esta información impide ver la situación real de la empresa, permite que se produzcan robos, desperdicio exagerado y pone en riesgo la permanencia del negocio debido a las pérdidas generadas.

1.1 Formulación del problema

¿Los procesos de control de inventarios generan impacto en la cadena de restaurantes Temáticos como puede ser Sport Planet en la ciudad de Quito?

1.2 Sistematización del problema

¿Son los procesos de control de inventarios los que generan problemas en la cadena de restaurantes Sport Planet?

¿Las finanzas de la cadena de restaurantes Sport Planet son afectadas por el control de inventarios?

¿Con una alternativa administrativa se mejorará las finanzas en la cadena de restaurantes Sport?

1.3 Objetivo general

Análisis de procesos de control de inventarios y su impacto en el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet en Quito.

1.4 Objetivos específicos

- Implementar los procesos de control de inventario.
- Analizar el impacto en las finanzas de la cadena de restaurantes Sport Planet.
- Determinar una estrategia para mejorar la administración y control de inventarios.

- Sugerir a la cadena de restaurantes Sport Planet un proceso de control de inventarios que le permita tomar decisiones oportunas y eficientes.

1.5 Justificaciones

Este proyecto busca analizar profundamente las falencias que actualmente tiene la administración de inventarios en la empresa y cómo mejorarlos con la aplicación de un control interno efectivo en el área de inventarios. Actualmente se puede encontrar nuevas fuentes de estudio de la gestión de inventarios, diferentes conceptos, desde altamente tecnológicos hasta herramientas manuales y simples que aportarán al control de inventarios y ayudarán a mejorar la competitividad de la cadena de restaurantes. Es imperioso enfocar este estudio al manejo de inventarios, las cantidades adecuadas de los pedidos, la manera de transporte y el método de uso en el restaurante, es importante ofrecer métodos eficientes de registro de los inventarios y sus movimiento, para esto es imprescindible iniciar observando y levantando a detalle el proceso actual, de esta manera identificar las oportunidades de mejora y llegar a sugerir mejoras a los procesos encaminados a la generación de valor a través de información oportuna y confiable de los inventarios. Es importante no perder el enfoque de que el control interno de inventarios es un tema muy delicado, de manejo minucioso al que se le debe destinar el tiempo y el recurso necesario para de esta manera minimizar pérdidas y lograr mejor competitividad.

1.6 Identificación y caracterización de variables

En el presente estudio la variable independiente es el control de inventarios, el cual para la cadena de restaurantes mencionada no ofrece los beneficios que se desean, puesto que los controles actuales no tienen la profundidad suficiente para evitar pérdidas, predecir faltantes y ser una herramienta de administración y optimización.

Por otro lado, este estudio tiene la variable dependiente, que es el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet. Entre los componentes que afectan el estado financiero de la cadena de restaurantes, se tiene al inventario. Se deberá revisar de manera profunda el estado financiero haciendo énfasis en la cuenta de inventarios, para conocer el tipo de aporte que se tiene de esta cuenta a la generación de valor de la empresa, se deberá además estudiar de manera detenida el control y administración actual de los inventarios para de esta manera encontrar las oportunidades de mejora del sistema de manejo de inventarios y con estos poder tener un mejor aporte en la generación de valor de la cadena de restaurantes.

1.7 Novedad

Personalizar los métodos de control de inventarios a la realidad de la cadena de restaurantes temáticos Sport Planet y su entorno.

2. Método

2.1 Nivel de estudio

Exploratoria.- Se estudiará los procesos actuales de control de inventarios de la cadena de restaurantes Sport Planet. La cadena de distribución, los tiempos de pedidos, los tiempos de entregas, de compra y el recurso humano que interviene en las diferentes etapas de la cadena.

Descriptiva.- Se describirán los procesos y sistemas de control de inventarios existentes en la cadena de restaurantes de manera secuencial; para así identificar los cuellos de botellas, los reprocesos y cualquier desperdicio de recursos que actualmente se tengan.

2.2 Modalidad de investigación

Documental.- Se revisarán los documentos disponibles para el manejo y control de inventarios de la cadena de restaurantes, así como los documentos históricos de pérdidas y ganancias y la situación financiera actual.

De campo.- Se realizará el seguimiento “in situ” de toda la cadena de abastecimiento. Se realizarán entrevistas al personal que intervienen en el proceso de manejo, control y distribución del inventario.

2.3 Método

Método inductivo- deductivo.- Se estudiará el estado de resultado para tener la figura global del impacto que ha tenido el procesos de control y administración de inventarios actual. Con estos se logrará determinar las oportunidades de mejora del sistema actual, hasta obtener el proceso personalizado a la realidad de la cadena de restaurantes mencionada.

Método historiográfico.- Se estudiarán los históricos de compras, entregas, despachos, pedidos y de resultados financieros obtenidos en el 2015.

2.4 Población y muestra

La población para este estudio será la ciudad de Quito.

La muestra serán dos restaurantes ubicados en la plaza de la Américas y en la plaza Mariscal Foch.

2.1 Operacionalización de variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básicos	Técnicas e instrumentos
Procesos de Control de Inventarios	Manuales y Software.	Incremento de pedidos pendientes y/o anulaciones.	¿Se han incrementado los pedidos o se han anulado?	Revisión del historial de pedidos.
		Incremento de inversión en stock de bodega.	¿Se ha incrementado la inversión en stock de las bodegas?	Revisión de historial inversión en stock.
		Baja rotación de stock.	¿Se tiene elementos de bodega con baja rotación?	Revisión del historial de rotación de bodega
		Rotación de proveedores.	¿Se tienen una alta rotación de proveedores?	Revisión del historial de proveedores.
		Falta de espacio para almacenamiento	¿Falta espacio para el almacenamiento en las bodegas?	Revisión física de la distribución del stock en las bodegas.

Tabla 1 Operacionalidad de Variable Independiente (elaborado por: Marcela Garrido)

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básicos	Técnicas e instrumentos
Campo Financiero	Pérdidas económicas	El estado de pérdidas y ganancias muestra valores negativos	¿El estado de pérdidas y ganancias del 2015 muestra pérdidas?	Revisión y análisis del estado financiero del 2015.
	Ganancias económicas	El estado de pérdidas y ganancias muestra valores positivos.	¿El estado de pérdidas y ganancias del 2015 muestra pérdidas?	Revisión y análisis del estado financiero del 2015.

Tabla 2 Operacionalidad de Variable Dependiente ((elaborado por: Marcela Garrido)

2.2 Selección instrumentos investigación

El instrumento de investigación será la entrevista, así:

Se entrevistará al jefe de costos de la cadena de restaurantes Sport Planet.

Se entrevistará a tres personas de la cadena de manipulación y distribución del inventario. Jefe de bodega, bodeguero y administrador de local.

2.3 Validez y confiabilidad de instrumentos

Las entrevistas realizadas serán revisadas y validadas por el director del presente proyecto.

La información y documentación financiera será la entregada por la cadena de restaurantes y podrá ser validada con la empresa mencionada de ser necesario.

3. Aspectos administrativos.

3.1 Recursos humanos.

Los recursos humanos utilizados para este proyecto de titulación serán:

- Investigadora principal.
- Investigadora secundaria de información.

3.2 Recursos técnicos y materiales.

Los recursos técnicos y materiales para la elaboración y presentación de este proyecto de titulación son:

- Computador de escritorio/portátil.
- Software Microsoft Office.
- Papel bond.
- Materiales de oficina.

3.3 Recursos financieros

Detalle	Cantidad	Unidad	Valor/Unidad	Total (USD)
Solicitud de aprobación del plan	1	uni	6	6
Trámites universitarios	1	glob	250	250
Derechos de grado	1	glob	1.600	1.600
Copias de textos y publicaciones	500	uni	3	1.500
Hojas papel bond A 4	800	uni	0	240
Ecuadernaciones	8	uni	15	120
Movilización	1	glob	700	700
Consultas a expertos	1	glob	60	60
Textos y fuentes de investigación	1	glob	450	450
Internet 5 meses	5	mens	30	150
Celebración	1	glob	60	60
				5.136

Tabla 3 Tabla de Recursos Financieros Proyecto de Titulación

3.4 Cronograma de trabajo

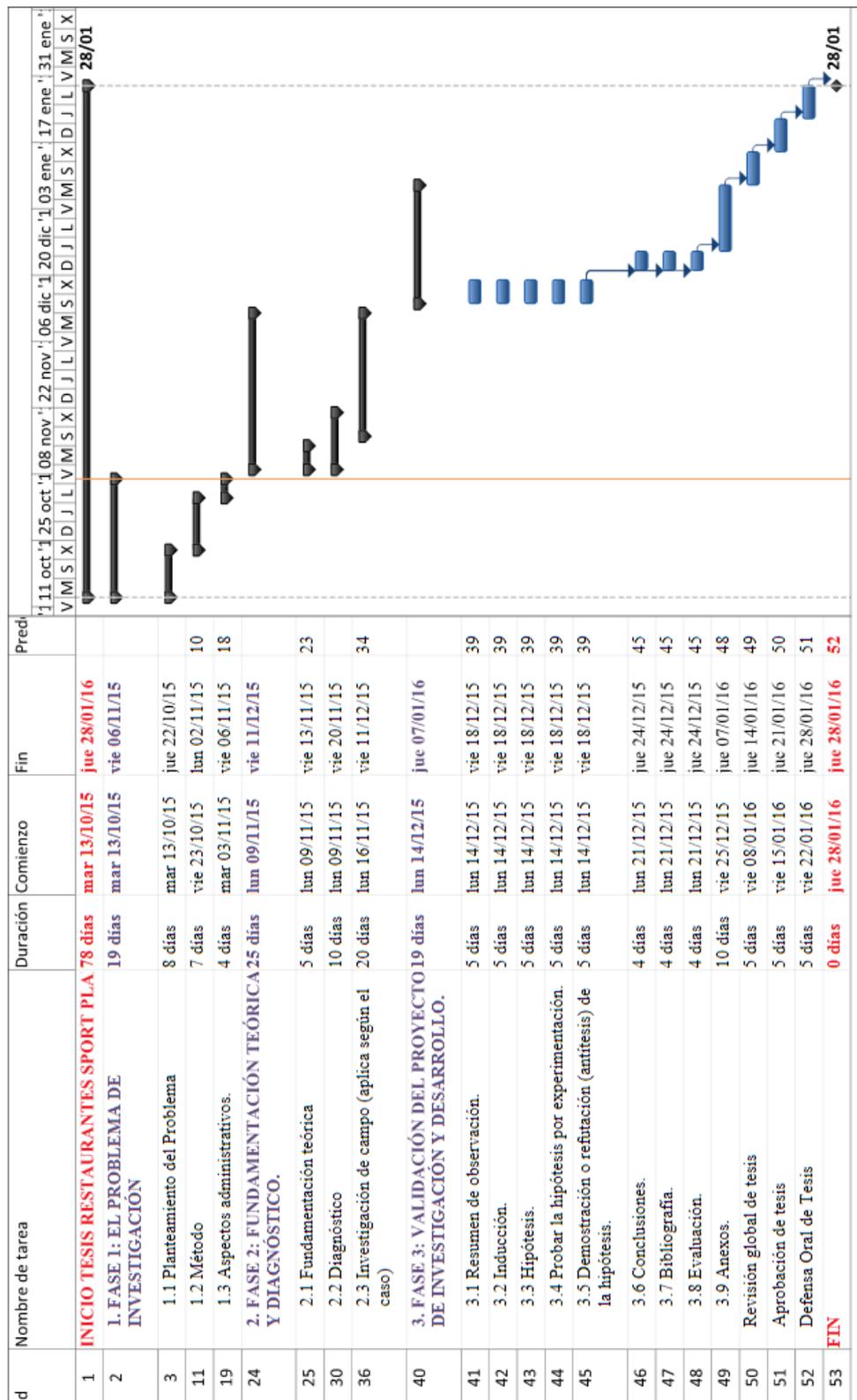


Gráfico 1. Cronograma de trabajo (Elaborado por Marcela Garrido)

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.

1. Fundamentación teórica

1.1 Marco Conceptual

- Estudio. “Estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos (MÉNDEZ, 2003, 135)
- Perecible.- Se designa con esta expresión a los productos, materiales o elementos de importación o exportación que, dadas sus características naturales o adquiridas de presentación, son de fácil descomposición.
- Inventario.- Son bienes tangibles que una empresa tienen para la venta en el normal giro del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden las materias primas, los productos en proceso y productos terminados listos para la venta; los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados, los empaques, los envases y los inventarios en tránsito.

El inventario es importante para los fabricantes en general y para garantizar la continuidad de la producción. El tipo de inventario a ser usado depende del tipo de industria o comercio en el que se desarrollan las actividades y se las puede dividir en:

- Inventarios de materia prima.
- Inventarios de producción en proceso.
- Inventario de desacoplamiento.

- Inventarios de productos terminados.
 - Inventarios de materiales y suministros.
 - Inventario de seguridad.
 - Inventario perpetuo.
 - Inventario final.
 - Inventario inicial.
 - Inventario físico.
 - Inventario mixto.
 - Inventario en consignación.
 - Inventario máximo.
 - Inventario mínimo.
 - Inventario en cuarentena.
 - Inventario de previsión.
 - Inventario de anticipación
 - Inventario de fluctuación.
 - Inventario de lote.
 - Inventario estacionales.
 - Inventario en tránsito.
- Inventarios de materia prima: son los elementos que se usan en una línea de producción, a través de la cual este material sufrirá ciertas transformaciones que agregarán valor hasta llegar a convertirse en producto terminado.
- Inventarios de producción en proceso: Son los elementos que se encuentran a lo largo de las líneas de producción. Estos elementos ya han sufrido transformaciones del proceso productivo, pero no lo han terminado por completo, por lo tanto no se los puede considerar producto terminado ni materia prima.

- Inventarios de desacoplamiento.- Es el inventario que se requiere para enlazar procesos con diferentes velocidades de producción, es decir, es la cantidad de inventario que se requiere entre un proceso lento y un proceso rápido de la línea de producción, para garantizar la operación continua.
- Inventarios de productos terminados: Son los elementos que han completado el proceso de producción a satisfacción, cuyo valor agregado ha sido añadido totalmente y que se encuentran totalmente disponibles para la su venta. Normalmente se los almacena en una bodega diferente a la de materia prima o de productos en proceso.
- Inventarios de materiales y suministros.- En este tipo de inventario se tiene a:
 - Materias primas secundarias.- Son los materiales cuyo volumen a ser usado en el producto terminado es muy pequeño.
 - Elementos y artículos de mantenimiento.- son los materiales que se usan en las actividades de mantenimiento y que permiten la operación de las máquinas y equipos de un comercio o industria. Su uso normalmente obedece a una planificación, pues depende de la administración del mantenimiento,
- Inventario de seguridad: Este inventario es un “colchón” de seguridad que se utilizada para impedir la interrupciones al proceso productivo a causa de factores que no se pueden controlar.
- Inventario perpetuo: Es aquel que se lo administra de manera continua y cíclica de acuerdo a las necesidades de la bodega, las necesidades son llevadas a través de registros que justifiquen los pedidos, entregas, etc. El sistema que respalda el inventario perpetuo ofrece un alto grado de control, ya que los registros de inventario siempre deben estar actualizados.
- Inventario final: Es el inventario que se levanta al finalizar un periodo específico o un ejercicio fiscal.

- **Inventario inicial:** Es el que se levanta al iniciar operaciones o al comenzar un ejercicio fiscal.
- **Inventario físico:** Es el inventario que se levanta de manera física, ordenada y controlada. Es el inventario real a la fecha de su levantamiento.
- **Inventario mixto:** Es el inventario en el cual los elementos pertenecen a lotes diferentes y que no se puede diferenciar.
- **Inventario en consignación:** Es el inventario de producto terminado entregado a un consignatario para su venta.
- **Inventario máximo:** Es la cantidad máxima de inventario permitida para una empresa.
- **Inventario mínimo:** Es la cantidad mínima de inventario permitida para una empresa.
- **Inventario disponible:** Es el inventario que se puede usar sin restricción alguna.
- **Inventario en cuarentena:** Es el inventario que previo a su uso debe permanecer almacenado, puede ser en condiciones específicas o no, un intervalo de tiempo determinado. Solo luego de haber cumplido el periodo de cuarentena este inventario puede ser dispuesto en las operaciones de la empresa.
- **Inventario de previsión:** Es el inventario que se tiene para cubrir la producción y ventas de un riesgo bien definido.
- **Inventario de anticipación:** Es el inventario que cubre la producción y ventas en periodos en los cuales la demanda tiene un incremento.
- **Inventario de fluctuación:** Es el inventario que cubre la producción de cambios aleatorios en la demanda.
- **Inventario de lote o cíclicos:** Es el inventario que se compra en tamaños establecido en función de la optimización de costos.

- Inventarios estacionales: Son los inventarios que obedecen a cambios en la demanda por estación, con este inventario se tiene una continuidad de operaciones a pesar de las variaciones estacionales.
- Inventario en tránsito: Cuando una empresa tiene la necesidad de realizar compras en el exterior, se tienen desembolsos o compromisos de pago por cierto inventario que la empresa compró, pero que por razones de distancia, tiempo de proceso o cualquier otra circunstancia, no han sido recibidas todavía en la bodega. A esta materia prima, o mercancía se la llama inventario en proceso.
- Procesos de control de inventarios. “Es el que se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este busca proteger a la empresa de costos innecesarios por la acumulación o falta de existencias en el almacén” (MÜCH Y GARCÍA: 1990: 187)

El control de los procesos de inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta de ese inventario es la razón de la cadena de restaurantes.

- Entregas perfectamente recibidas. Es el control y seguimiento de la calidad y la puntualidad de los productos entregados por proveedores y recibidos en el lugar de almacenamiento del cliente.
 - Logística.- “La logística integral es la coordinación y gestión conjunta de los diversos ámbitos que se pueden distinguir en este entorno: la logística de aprovisionamiento, producción, almacenaje y distribución. Su objetivo es una gestión óptima de los recursos, realizada de una forma eficaz y eficiente. En el ámbito empresarial, la logística integral permite una visión amplia de todo el proceso” (<http://www.significados.com/logistica>)

- Cadena de abastecimiento.- “La Administración de la cadena de abastecimiento abarca la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión de la logística. Un aspecto importante es que también incluye la coordinación y la colaboración con socios de la cadena, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios (3PL) y clientes. En esencia la administración de la cadena de abastecimiento integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas” (BALLOU: 2004: 789)

La cadena de abastecimiento de una empresa es la integración de los procesos de los fabricantes, los proveedores, los distribuidores y el detallista que tomando una materia prima pura o semi-procesada la convertirá en producto final para el cliente. Por esta razón es necesario un sistema de información actualizada de esta cadena de abastecimiento, pues será la herramienta que ayude a tomar decisiones delicadas sobre los inventarios.

Un sistema de información bien alimentado permitirá garantizar calidad, cantidad y cumplimiento de tiempo de las entregas de los suministros. Los sistemas informáticos deben ser actualizados todo el tiempo para de esta manera tener siempre información real en base a la cual se decida temas como: ¿Qué comprar?, ¿Cuánto comprar?, ¿Dónde comprar?, estas preguntas ofrecerán respuestas capaces de entregar inventarios que no paren ningún proceso de producción, pero que tampoco ocasionen sobre inventarios costosos e inútiles que generarán pérdidas. Dentro del sistema global de manufactura el sobre-inventario es catalogado como un desperdicio, pues supone una inversión y uso de recursos innecesario.

- Costo de unidad almacenada.- Es el valor que representa tener guardada una unidad en bodega, este valor es la suma del valor propio de la unidad y del valor de la gestión del almacenamiento.
- Restaurantes Sport Planet.- Es una cadena de restaurantes que se inauguró en el mes de abril de 1998 con su primer local ubicado en Quito, en la Plaza de las Américas. Con la idea de brindar una opción diferente para los clientes nacionales e internacionales, creamos una exquisita variedad de recetas que se basan en la deliciosa tendencia de comida tex-mex con un toque único, especial y original de marca. Desde sus inicios logró posicionarse en el mercado gastronómico como uno de los lugares de comida y sano esparcimiento más exitosos de la Capital, gracias a su ambiente único, creando experiencias inolvidables en los visitantes.

1.2 Marco Teórico

Dentro del marco teórico de este proyecto se analizará los inventarios y los estados financieros.

El inventario de una empresa compromete una gran cantidad de dinero, por lo tanto se lo debe controlar, tener registros de entradas y salidas de la mercadería, de los niveles de existencia, las fechas de caducidad para lograr optimizar la inversión del inventario, evitar pérdidas por mal uso o por pérdidas, logrando así un mejor aprovechamiento del recurso con la menor desperdicio posible.

“Por eso hay que saber qué tenemos y cuánto vale. También para poder maximizar los precios de venta, tanto si comercializamos como si manufacturamos” (González Ignacio, 2013: 1)

Las herramientas de control del inventario se pueden resumir en:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año.
- Administración eficiente de compras y recepción.

- Almacenamiento eficiente del inventario para prevenir robos, daños o descomposición.
- Mantener acceso limitado a las bodegas.
- Mantener un registro del inventario perpetuo con énfasis en los elementos de alto costo.
- Usar compras por lotes en los elementos que sea posible para abaratar los costos del inventario.
- Evitar desabastecimiento en el inventario, para impedir paradas de producción.
- Evitar inventarios almacenados por demasiado tiempo.
- Auditorías continuas a los reportes de inventario.

Para poder tener controlado el inventario, es importante primero tenerlo organizado. Algunos de los métodos para la organización de inventarios son:

- Método de 5´S.- Este método japonés da lineamientos paso a paso de cómo mantener organizado un lugar, este puede ser un taller, una oficina, una bodega o cualquier otro sitio en el cual el orden sea de vital importancia para la administración, control y cuidado. El nombre 5´S viene de las cinco directrices en japonés:

Seiri – ORGANIZACIÓN. Esta directriz enseña a organizar los elementos entre los que son necesarios y los que no son necesarios.

Seiton – ORDEN. Una vez obtenido solo lo necesario, estos elementos se los debe poner en orden. El orden que se escoja debe responder a las necesidades propias de cada bodega y su gestión. Se deberá colocar cosas pesadas al nivel de piso, ordenar por fechas de caducidad, etc.

Seiso – LIMPIEZA. Ya con los elementos ordenados se debe mantener limpia la bodega o almacén.

Seiketsu – ESTANDARIZAR. Se debe mantener los lugares de los elementos, la limpieza y el control establecido.

Shitsuke - DISCIPLINA: Mantener los pasos anteriores sin excepción con el ánimo de mejorar de manera continua.

El método de las 5'S a pesar de ser un método sólido, requiere ser combinado con otro método para que sea empleado en la organización de una bodega de restaurantes.

- Método PEPS o FIFO.- El método PEPS significa Primero en Entrar – Primero en Salir. Se lo conoce mucho por sus siglas en inglés FIFO (First in - First out). Este método es de los más empleados en la administración de bodegas y más aún en bodegas o almacenes de alimentos y perecibles, pues con la aplicación de este método se garantiza el consumo ordenado de los productos, logrando agotar primero aquellos que están más cerca de su fecha de caducidad y que llegaron primero al almacén o bodega.

La fecha de expiración de los productos debe ser revisada desde el momento de la recepción de la mercadería y en función de esta fecha se debe almacenar o inclusive rechazar. Los productos deben ser almacenados de tal manera que los productos más frescos y con fechas tardías de caducidad queden en los lugares más alejados del punto de acceso a la mercadería, permitiendo al bodeguero o administrador que al momento de tomar producto use los más viejos y con fechas de caducidad más tempranas. De esta manera se logra minimizar desperdicios o mermas; ayuda a la rápida localización de mercadería; garantizando productos en tiempo hábil de uso o frescos se puede asegurar calidad. Con este método se facilita el conteo de inventario y por ende el control del mismo.

- Estado financiero.- El estado financiero es también llamado estado contable básico y es el que resume las actividades financieras de una empresa, una persona natural, una persona jurídica o una entidad. Las empresas presentan toda su información financiera a través de estos estados, generalmente lo hace a través de cuatro estados financieros y su interpretación. Los cuatro estados financieros más usados son:

Balance de situación.- O balance general, es el encargado de presentar la información de los fondos propios de una empresa: activos, pasivos y patrimonio propio.

Cuenta de resultados.- O cuenta de pérdidas y ganancias, es la encargada de mostrar para un periodo: los ingresos, las ventas, las ganancias, las pérdidas y los gastos de una empresa.

Estado de cambios en el patrimonio neto.- Para un periodo establecido muestra las variaciones en los fondos propios.

Estado de flujos de efectivo.- Muestra el movimiento en el flujo de efectivo comparado con la cuenta de resultados, ya que la cuenta de resultado por sí sola no tiene en cuenta los movimiento de efectivo para la inversión o para la financiación.

Informe de gestión.- Este informe explica de manera analítica los resultados de los cuatro estados financieros anteriores. En este informe se encontrará las decisiones que se adoptó para llegar a los resultados obtenido, y lo que es más importante, en este informe se encuentran la decisiones a futuro y el impacto esperado en la empresa.

Un estado financiero debe proporcionar información para evaluar:

- o El comportamiento económico-financiero de la entidad.
- o La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y determinar la viabilidad como negocio en marcha.

Un estado financiero debe ser útiles para:

- Tomar decisiones de inversión o asignación de recursos a las entidades.
- Tomar decisiones de otorgar crédito por parte de proveedores y acreedores.
- Evaluar la capacidad de la entidad para generar recursos o ingresos por sus actividades operativas.
- Distinguir el origen y las características de los recursos financieros de la entidad, así como el rendimiento de los mismos.
- Formarse un juicio de cómo se ha manejado la entidad y evaluar la gestión de la administración.
- Conocer de la entidad, su capacidad de crecimiento, la generación y aplicación del flujo de efectivo, su productividad, los cambios en sus recursos y en sus obligaciones, etc.

Un estado financiero satisface al usuario cuando proporcionan elementos de juicio respecto a su nivel o grado de:

- Solvencia, para evaluar la capacidad de satisfacer sus compromisos y sus obligaciones de inversión.
- Liquidez, para evaluar la suficiencia de efectivo en el corto plazo.
- Eficiencia operativa, evaluar niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos.
- Riesgo financiero, para evaluar la posibilidad que ocurra un evento que cambie las situaciones actuales. El cual puede ser:
 - Cambiario. El valor de un activo o pasivo fluctuará en el tipo de cambio de monedas extranjeras.
 - De tasas de interés. El valor de un activo o pasivo fluctuará por cambios en el mercado del costo de financiamiento.

- En precios. Riesgo de que el valor de un activo o pasivo fluctúe como resultado de cambios en el los precios de mercado.
- Riesgo de crédito: riesgo de que una de las partes involucradas en una transacción deje de cumplir sus compromisos, y haga incurrir al otro en una pérdida financiera.
- Riesgo de liquidez (riesgo de fondeo)- riesgo de que una entidad no tenga capacidad para reunir los recursos necesarios para cumplir con sus compromisos.
- Riesgo en el flujo de efectivo- riesgo en el cual los flujos futuros de efectivo asociados con un activo o pasivo fluctuarán en sus montos debido a cambios en la tasa de interés del mercado.

En síntesis, los estados financieros deben proporcionar información de una entidad sobre:

- Su situación financiera.
- Su actividad operativa.
- Sus flujos de efectivo.
- Su información sobre políticas contables, entorno y viabilidad como negocio en marcha.

1.3 Marco Referencial

TÍTULO: El Inventario y su Importancia dentro de las Empresas

AUTOR: Yazmín Cruz Colón.

AÑO: 2010/07/08

El objetivo principal del buen control de inventarios es proveer a la empresa de materiales, para que esta pueda continuar con su funcionamiento dentro del mercado con el menor costo posible; los inventarios son de suma importancia ya que estos tienen un valor importante para la empresa, más aún si esta es una comercial. El reto de administrar un inventario, es decidir, cuánto inventario se necesita para cumplir con este requerimiento, el mantener un gran inventario significa tener mucho dinero inactivo y tener muy poco significa no ser competitivo por no cumplir el requerimiento del mercado.

Se recomiendan tres factores para una buena Gestión de Operaciones en inventarios: el costo de mantener el inventario, el costo por colocar pedidos con frecuencias y el costo por no tener inventario suficiente. Hay una gran variedad de sistemas computarizados que facilitan esta gestión y permiten tomar decisiones importantes con relación a éste. En el caso de las empresas pequeñas este tema es muy poco atendido, los recursos asignados a este tema no son los adecuados y significa pérdidas para el negocio como robos y desperdicio.

Implementar un proceso para administrar un inventario, incluir un sistema computarizado y dar la importancia necesaria a este rubro permite el desarrollo de todo negocio de lo contrario lo puede llevar a la quiebra.

TÍTULO: Tendencias modernas de los inventarios.

AUTOR: Eduardo Betanzo Quezada.

AÑO: 2003/04/01

Los inventarios son una especie de amortiguador de los procesos de producción y distribución, que permiten disponer de insumos en el monto y cantidad oportunos, dentro de este esquema los costos de inventarios deben ser trasladados a los proveedores y no al cliente, costos como transporte y almacenaje deben ser calculados con exactitud y bien negociados para que no sean gastos incensarios y no representen un precio final mayor para el cliente.

La administración de inventarios afecta a otras áreas de la empresa como comercialización, producción y finanzas lo que le sitúa en una de las mayores prioridades gerenciales en cuanto a la implementación de políticas eficientes como inventario de emergencia o compras especulativas. Los niveles de servicio comercial son muy importantes y la calidad de inventario es un catalizador para un buen servicio.

Los softwares computarizados son de gran ayuda en el control de inventarios, la mayoría cuenta con las siguientes aplicaciones:

- Planificación comercial.
- Plan de ventas y operaciones.
- Programa de producción maestro.
- Planificación de materiales.
- Planificación de capacidad.
- Sistemas de ejecución asociados al taller.

La finalidad de llevar un control de inventarios es tener la certeza de cuánto producto se tiene, cómo rotarlo, cómo detectar robos y cómo cuantificar pérdidas.

El manejo de stocks es un factor determinante para el control eficiente del manejo de recursos, uno de los procesos más usados es el Justo a Tiempo que significa no tener más materia prima que el mínimo requerido para una operación fluida ya que el producto almacenado representa un capital que no genera utilidad y que puede volverse obsoleto, puede dañarse o depreciarse en el mercado.

TITULO: Gestión Stocks. Estrategias en la gestión de inventarios.

AUTOR: ITESCAM.

AÑO: 2010/01/17

Una de las estrategias más usadas para la gestión de inventarios es el método ABC lo que implica catalogar los productos del inventario en:

Productos A	10% del catálogo	60 % del volumen de ventas
Productos B	40% del catálogo	35% del volumen de ventas
Productos C	50% del catálogo	5% del volumen de ventas

Tabla 4. Catálogo de inventarios ABC. (ITESCAM, 2010: 1)

Esta discriminación permite identificar qué producto es el que se requiere en menor cantidad, pero que se vende más y así tomar decisiones de cómo y cuándo adquirir más inventario, para mejorar el nivel de servicio, la inversión de inventario y bajar los costos de operación.

Además para planificar un inventario es importante determinar qué producto se debe producir a la orden de “MAKE TO ORDER” y qué producto se debe producir para inventario a la orden de “MAKE TO STOCK” y cómo va a ser almacenado y administrado este último.

Una de las razones de ser del inventario es asegurar el surtido de un producto ante una demanda incierta, para esto se debe hacer un Plan de Demanda o Pronóstico, a más incertidumbre más inventario.

Productos A	18%
Productos B	80%
Productos C	300%

Tabla 5. Incertidumbre de inventarios ABC. (ITESCAM, 2010: 1)

Siendo el producto A, el más funcional y de menor incertidumbre, el B de alto grado de uso e incertidumbre y el C completamente errático y de bajo volumen en su frecuencia de venta.

La mejor estrategia de inventarios es aquella que entiende las características de la demanda y la complejidad de sus productos para basar en esto su proceso de planificación y maximizar el servicio al cliente optimizando recurso.

1.1 Marco Legal.

La normativa legal para el presente proyecto enmarca aspectos contables a los cuales se debe apegar tanto el control y administración de los inventarios, así como el análisis financiero de la cadena de restaurante.

Las primeras normativas para la presentación de la información financiera de una empresa fueron emitidas en los Estados Unidos por la APB (Accounting Principles Board, consejo de principios contables), sin embargo se lo desplazó ya que estaba constituido por representantes de sectores bancarios, industriales, compañías públicas y privadas, por lo que la normativa elaborada estaba dirigida a privilegiar a los sectores que representaban. Luego se funda, en los Estados Unidos mismo, el FASB (Financial Accounting Standard Board, consejo de normas de contabilidad financiera), esta entidad emitió varias normas que transformaron la manera de ver y sobre todo de presentar la información financiera. Los integrantes del FASB tenían prohibido trabajar en organizaciones con fines de lucro, pues si lo hacían debían abandonar el consejo.

Sin embargo, los negocios internacionales cada vez eran más frecuentes, muchos empresarios americanos tenía negociaciones con empresarios del Japón, países de Europa y muchos otros lugares más. Esto hizo que se creara la necesidad de que la contabilidad pueda también conectar y mostrar las finanzas de una empresa tanto con los negocios internos como extranjeros, lo cual inicialmente fue una problemática pues no todos los países entendían las finanzas de la misma manera, para solucionar este problema se crean las normas internacionales contables en 1973, cuando se fundó el IASC (International Accounting Standard Committee, comité de normas internacionales de contabilidad), al cual pertenecían profesionales de países como Estados Unidos, Canadá, México, Japón, Australia, Holanda, con sede en Londres. Este comité es el encargado de emitir y revisar las NIC (Normas Internacionales de Contabilidad)

Uno de los objetivos de la NIC es emitir la norma para el tratamiento contable de los inventarios, dando guías sobre las fórmulas del costo de inventarios, además pautas prácticas

“Estudio de procesos de control de inventarios y su impacto en el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet en la ciudad de Quito, año 2015”

para la determinación del costo de los inventarios así como el reconocimiento del este como un gasto, incluye la rebaja en los valores en libros por deterioros.

En el año 2001 la IASC fue sustituida por la IASB ((International Accounting Standards Board, junta de normas internacionales de contabilidad). Esta junta emite las IFRS (International Financial Reporting Standard) conocida en español con NIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

En el Ecuador se usan las NIF para la presentación de la información financiera de una empresa, estas normas están conformadas por:

- NIF conceptuales o Marco Conceptual.
- NIF particulares.
- Interpretaciones a las NIF o INIF.

Según la ley de compañías vigente en el Ecuador, una empresa puede ser:

“Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- * La compañía en nombre colectivo;
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- * La compañía de responsabilidad limitada;
- * La compañía anónima; y,
- * La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.” (LEY DE COMPAÑÍAS, 2015: 1)

Con esta definición, Sport Planet es una compañía anónima. Su constitución y funcionamiento está normado por la Ley de Compañías, Sección IV, en cuyo numeral 7 menciona:

“7. DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.” (LEY DE COMPAÑÍAS, 2015: 45)

En el numeral 10 de la Sección VI, la Ley de compañías norma la elaboración y entrega de balances, así:

“10. DE LOS BALANCES

Art. 289.- Los administradores de la compañía están obligados a elaborar, en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual, el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía. El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos reflejarán fielmente la situación financiera de la compañía a la fecha de cierre del ejercicio social de que se trate y el resultado económico de las operaciones efectuadas durante dicho ejercicio social, según aparezcan de las anotaciones practicadas en los libros de la compañía y de acuerdo con lo dispuesto en este párrafo, en concordancia con los principios de contabilidad de general aceptación.” (LEY DE COMPAÑÍAS, 2015: 56)

Según la Ley de Compañías está Sport Planet está obligada a llevar:

Anexo accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores.

Anexo relación dependencia.

Anexo transaccional simplificado.

Declaración de impuesto a la renta sociedades.

Declaración de retenciones en la fuente.

Declaración mensual de IVA.

La empresa Sport Planet tiene 98 empleados y está normado por el código de trabajo vigente. Por la reglamentación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuyo certificado muestra cumplimiento al 100% de su normativa, es importante mencionar que en su nómina se encuentran 4 personas con capacidades especiales tal como lo pide la ley.

2. Diagnóstico

2.1 Ambiente externo

El ambiente externo se lo analizará a través del macro entorno y el micro entorno por separado.

2.2 Macro entorno

El macro entorno se lo analizará a través de la herramienta PEST, cuyas iniciales corresponden al análisis de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

FACTOR POLÍTICO.- La realidad política del Ecuador, según interpretación de la autora del presente trabajo de titulación, gira en torno a las enmiendas constitucionales del 3 de diciembre. Estas enmiendas constitucionales y su contenido sustancial se mantienen en la línea de afianzamiento del modelo y régimen político implementado por el gobierno actual, en el proceso de estructuración de la forma de estado. También se advierten en dichas reformas manifestaciones para afianzar el modelo político, es el caso de la reelección presidencial, la restricción a la participación popular en los gobiernos seccionales, el límite al proceso de

definición de la autonomía regional, entre otros. El rechazo de una porción de la ciudadanía provocó vivir momentos de crisis políticas cuya superación dependió y depende principalmente de la reorganización de las fuerzas y su relación con el bloque en el poder y hegemonía.

El fin del año 2015 se vio tensionado, por un ambiente de incertidumbre social y económica. Así como La finalización del año 2015 estuvo envuelta por una situación de inestabilidad. La cual ha reflejado la restricción del empleo, la reducción de la inversión y la parálisis recesiva de empresas, así como el despido de trabajadores públicos y privados. Así mismo se ha observado una situación de falta de liquidez, por lo cual el gobierno actual ha debido solicitar un préstamo a la República Popular China.

Una realidad política importante es que el año 2016 es la víspera de las elecciones presidenciales, por lo tanto se tendrá un ambiente con el interés y participación de los candidatos, tanto del partido de gobierno, como de sus opositores.

Esta realidad ha perjudicado de cierta manera al giro del negocio de la cadena de restaurantes, pues se tiene un decrecimiento en las ventas de comidas en restaurantes temáticos y de costos poco populares. Por otro lado está el efecto de las barreras arancelarias que se tiene con los países vecinos, como Colombia y Perú, "Nuestras exportaciones han decrecido en USD 200 millones. Y siguen existiendo problemas, dando dolores de cabeza. Hay dificultades para validar los certificados de conformidad de los productos importados con las normas de calidad del país, que permiten la entrega del documento de reconocimiento por parte del ex Instituto Ecuatoriano de Normalización", Comenta Roberto Aspiazu, director Ejecutivo del Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE).

FACTOR ECONÓMICO.-En el factor económico se evaluará el impacto en las empresas de comida americana que tienen la baja del precio del petróleo, el impacto de las salvaguardias y del PIB.

PRECIO DEL PETRÓLEO.- La proyección oficial de crecimiento económico del Ecuador para el 2015, era del 3,9%, este valor bajó en el mes de abril al 1,8%, pero para fines del 2015 se tuvo el valor oficial de crecimiento de 0,4%. Sin embargo el Fondo Monetario Internacional menciona que el Ecuador decreció económicamente el 0,6%

La dramática, pero avizorada caída de los precios del petróleo como consecuencia de la sobre oferta mundial, la extracción hidráulica en EEUU y el inminente levantamiento de sanciones comerciales a Irán, golpea de manera importante al presupuesto del gobierno central que ha visto como los ingresos provenientes por la producción y exportación de crudo caen en comparación al año 2014, tal como muestra el gráfico 2.



Gráfico 2. Precio del petróleo. (Bloomberg, 2016:1)

El presupuesto del estado ecuatoriano para el 2015 se hizo con un valor de 79.7 dólares americanos por barril de petróleo, un valor superior al que realmente se tuvo. El año 2015 cerró con un precio de 38.1 dólares por barril de petróleo de Texas.

Los valores percibidos por el Ecuador de la exportación de petróleo se muestran en la tabla 6.

EXPORTACIONES (MILES DE DOLARES)									
CATEGORIA	2012	PART % 12	2013	PART % 13	2014	PART % 14	2015	PART % 15	VAR 12/14
PETROLERAS	5.107.720	61,73%	4.556.884	56,13%	4.436.131	52,07%	2.352.559	36,62%	-25,10%
TRADICIONALES	1.525.533	18,44%	1.679.522	20,69%	2.088.410	24,51%	2.156.085	33,57%	15,13%
NO TRADICIONALES	1.641.403	19,84%	1.882.663	23,19%	1.994.831	23,42%	1.914.726	29,81%	9,97%
TOTAL	8.274.656	100%	8.119.068	100%	8.519.371	100%	6.423.370	100%	

Tabla 6. Exportaciones en dólares de crudo ecuatoriano (Revista EC, 2016:8)

En la tabla 6 se puede apreciar que mientras los ingresos por las exportaciones de petróleo disminuyeron, el ingreso en dólares de los otros tipos de exportaciones no ha variado de manera significativa, lo cual muestra que no ha habido un crecimiento en las exportaciones de productos que no sean petróleo.

La reducción en el precio del barril de petróleo provoca un impacto por partida doble al Ecuador, por un lado en el sector fiscal, en los ingresos del presupuesto, y por otro en el comercio exterior. El impacto para el mercado de restaurantes de esta reducción en el precio del petróleo es fuerte, pues el principal artículo de exportación del Ecuador es el petróleo, esto quiere decir que la mayoría de los ecuatorianos trabajan en negocios y servicios que giran en torno al petróleo. Si el precio del petróleo ha descendido de manera tan drástica, el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ve impactado y por lo tanto los restaurantes de comida extranjera y de precios elitistas nos será la primera opción de compra en el Ecuador.

SALVAGUARDIAS.- A partir de marzo del 2015 el Ecuador tiene salvaguardas a más de 2.800 productos, de acuerdo con la Resolución No. 011 2015 del Ministerio de Comercio

Exterior popularmente se le conoce como un impuesto, sobre-taza o un alza de precios porque, en la práctica, es el efecto que tienen los ecuatorianos cuando se abastecen alimentos por ejemplo.

La decisión es en búsqueda de equilibrar la balanza de pagos y hacer frente a la caída del precio del petróleo, con su implementación el estado prevé impedir la salida de 2.200 dólares americanos. Su impacto en el mercado de alimentos es alto, e incluso llevó a que ciertos productos desaparecieran. Para Sport Planet ha sido todo un reto hacer frente a esta medida, puesto que productos como las papas fritas congeladas, el lomo argentino y el jamón serrano, adicional se ha debido lidiar con el problema del sobre costo en el menú pues las tasa de castigo más alta contempla algunos de la rama alimenticia, en el gráfico 3 se puede apreciar.

SOBRETASA DEL			
5 %	15 %	25 %	45 %
<ul style="list-style-type: none">• Cables• Electrificaciones de cercas• Elevadores• Compresores para vehículos• Herramientas de jardinería o agricultura• Sistemas de aluminio• Tubos de perforación• Perlas, esmeraldas, rubíes• Telas y artículos de hilado	<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de medición eléctrica, tensión o radiación• Detectores de humo• Taxímetros• Contadores de agua• Bicicletas, llantas y frenos• Parlantes• Convertidores de energía• Máquinas para amasar cemento• Máquinas para obras públicas• Cajeros automáticos• Calculadoras• Básculas• Motores• Herramientas como martillos, taladros o pinzas• Puertas y ventanas• Clinker	<ul style="list-style-type: none">• Piezas para ensamblar vehículos variados• Tubos y canalones, excepto los de cerámica• Calzado• Cinturones de seguridad• Paños para fregar• Mantas• Ropa de algodón, lana o fibras sintéticas• Bebidas alcohólicas	<ul style="list-style-type: none">• Salsas y condimentos• Jugos, pastas y harinas• Alimentos de carácter suntuario• Frutas y verduras• Carnes y pescados• Tampones• Encendedores• Artículos deportivos como pelotas o raquetas• Juguetes• Muebles• Instrumentos de música• Gafas de sol• Cámaras de fotos• Aviones, barcos y motos• Camiones y hormigoneras• Decodificadores• Artículos audiovisuales (televisión, radio, etc.)• Electrodomésticos• Impresos, carteles y grabados• Tabaco

Gráfico 3. Resumen de tasas arancelarias. (Universidad San Francisco de Quito Blog, 2015:1)

Esto ha obliga a la cadena de restaurantes a buscar sustitutos, como en el caso de las papas fritas reemplazarlas por yuca o plátano, en el caso del jamón se lo ha eliminado del menú y reemplazado por jamó ecuatoriano, para el lomo argentino se ha hecho lo ha eliminado del menú y se ofrece un lomo ecuatoriano. Esto no es bien recibido por el cliente, sin embargo al no tener opción no le resta sino conformarse.

PRODUCTO INTERNO BRUTO.- El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. Los datos se expresan en dólares internacionales corrientes. (BANCO MUNDIAL, 2016:1)

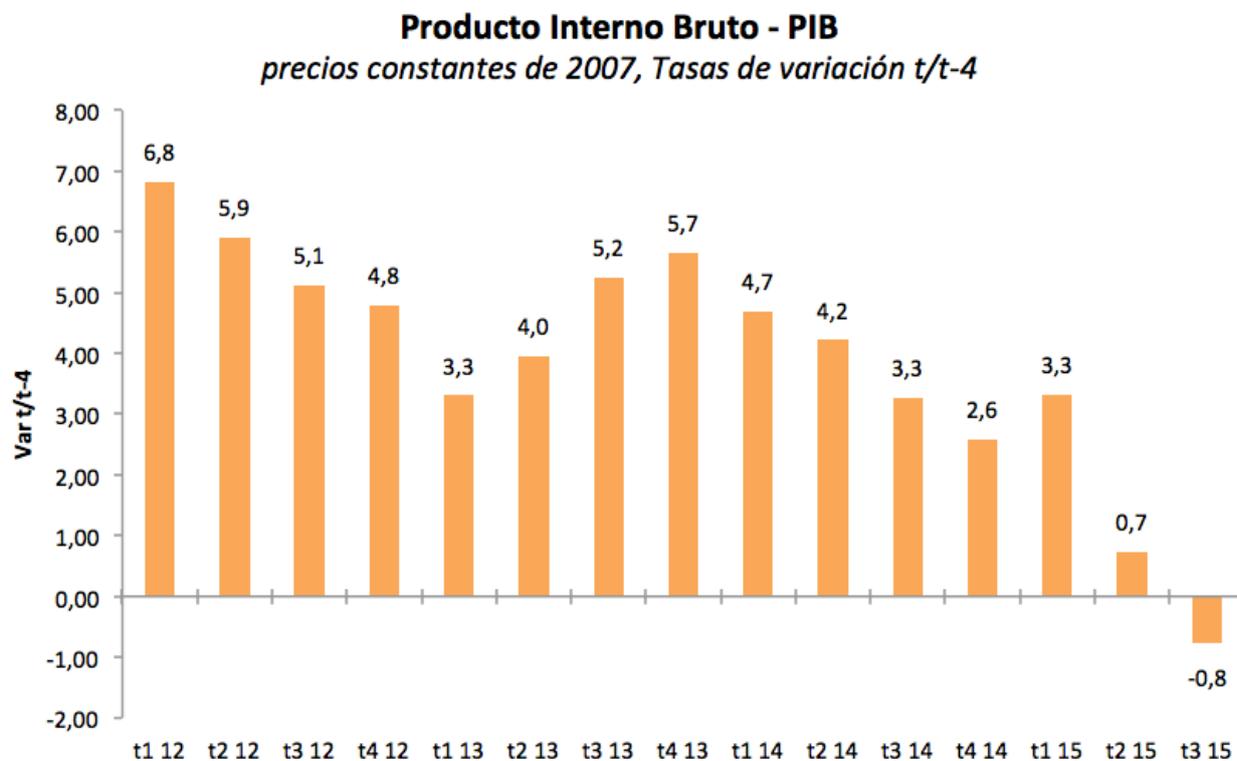


Gráfico4. Variación del PIB del Ecuador 2012 al 2015 t3. (Banco Central del Ecuador, 2015:1)

El decrecimiento del PIB que muestra el gráfico 4, genera un decrecimiento en el movimiento de capital en el país, además de un deseo de control de gasto en el consumidor, una de las primeras cosas de las que se puede prescindir son los gastos llamados suntuarios, la comida tex-mex en un restaurante elitista es un ejemplo de gasto suntuarios y por lo tanto para los restaurantes Sport Planet esta reducción en el PIB es limitante a mantener su actividad con normalidad.

FACTOR SOCIAL.- El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realizó la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico, en el año 2011, a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, la cual permite identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características. Las aplicaciones de esta encuesta son:

- Homologación de herramientas para la estratificación de hogares.
- Entregar un instrumento para una adecuada segmentación del mercado de consumo identificando variables clasificatorias que permitan caracterizar los niveles socioeconómicos en los hogares.
- Insumo para una mejor dispersión en diseño de muestras.



Gráfico5. Estudio de estratificación (INEC, 2011:1)

De los resultados que entregó la encuesta realizada a las 9.744 familias, de las cinco ciudades, estas familias se dividen en cada nivel socioeconómico en los porcentajes que muestra el gráfico 6.



Gráfico6. Pirámide de estratificación (INEC, 2011:1)

Sport Planet tiene por objetivo ser un restaurante temático de ambiente único y elitista, por lo tanto está dirigido a los estratos socioeconómicos entre C+ y A, es decir al 35,9% de las familias ecuatorianas.

FACTOR DEMOGRÁFICO.-Un factor que tiene mucha influencia en el consumo de alimentos es el demográfico. El asentamiento de la población en la ciudad de Quito, obedece a una distribución demográfico-social, es decir que según el sector de la ciudad se asientan

ciertos extractos sociales, de esta manera se tiene que en la zona centro norte y norte de la ciudad se encuentra el nivel socioeconómico objetivo de Sport Planet, mientras que en las zonas sur, centro y extremo norte están los habitantes pertenecientes a los niveles socioeconómicos cuyas costumbre de consumo no se alinean al servicio prestado por la cadena de restaurantes mencionada. Esto explica el por qué la sucursal de Sport Planet ubicada en el centro comercial Quicentro Sur en la ciudad de Quito fracasó por completo, pues sus ventas no alcanzaron ni el 50% de lo que sus homologas de la zona norte alcanzan, en el año 2011 se debió cerrar por completo las operaciones en dicho centro comercial, provocando una pérdida importante en la inversión para la cadena.

FACTOR SOCIO-CULTURAL.- El Ecuador es un país que ha experimentado la emigración, migración e inmigración de sus habitantes. A través de la migración la cultura alimenticia de los ecuatorianos se ha enriquecido con la mezcla de comida de todas las regiones y provincias. La emigración ha permitido que los ecuatorianos visiten de manera temporal o definitiva otros destinos provocando que la cultura alimenticia de los ecuatorianos se modifique e incorpore en sus preferencias comida extranjera, ejemplo de esto se tiene comida japonesa, americana, italiana e incluso tan remota como iraní o surcoreana. Esto obliga al mercado de comida satisfacer esta necesidad a través de restaurantes o bares con opciones de comida foránea; Sport Planet, a pesar de no ser una franquicia extranjera da una opción de comida tex-mex en un ambiente temático, donde se puede vivir la pasión del deporte.

FACTOR TECNOLÓGICO.- El Informe de Competitividad Global analiza la competitividad de 133 naciones, basándose en más de 110 indicadores que incluyen cifras oficiales provenientes de diversas fuentes nacionales e internacionales.

La columna vertebral del informe es el Índice de Competitividad Global (ICG), que captura el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el crecimiento económico sostenible y ayudan a explicar por qué algunos países son más exitosos que otros.

Ecuador ha obtenido 4,07 puntos en el Índice de Competitividad publicado por el Foro económico Mundial. Uno de los factores de peso en este índice es la tecnología y su crecimiento, en este ámbito el Ecuador no ha tenido un crecimiento importante.

La tabla muestra la evolución de la posición de Ecuador en el Índice de Competitividad Global desde el 2007 hasta el 2016. Es importante mencionar que en el 2015 el Ecuador no fue considerado en la calificación de este índice.

Ecuador - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2016	76°	4,07
2014	71°	4,18
2013	86°	3,94
2012	101°	3,82
2011	105°	3,65
2010	105°	3,56
2009	104°	3,58
2008	103°	3,57
2007	94°	3,62

Tabla 7. Índice de competitividad Global del Ecuador (EXPANSIÓN. 2016:1)

“Estudio de procesos de control de inventarios y su impacto en el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet en la ciudad de Quito, año 2015”

Para Sport Planet esto le afecta en gran medida, pues es un indicativo de que el avance y desarrollo de sistemas de ERP (enterprise resource planning) no es significativo. Para el control de inventario, costos de inventario y administración de información en línea es necesario un software contable dedicado, pero si el medio tecnológico del país no es el idóneo para el desarrollo de soluciones informáticas que impulsen una mejor administración, esto obliga a las empresas a buscar soluciones extranjeras, si sus recursos se lo permiten, o simplemente a no tener esta herramienta.

El resumen PEST para la cadena de restaurantes Sport Planet en la ciudad de Quito se muestra en la tabla 8.

Perfil PEST	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
POLÍTICO	Enmiendas a las leyes vigentes.	X				
	Limitaciones y castigos a las importaciones de licores.	X				
	Ningún tipo de ayuda gubernamental		X			
	Salvaguardias para los productos de los países vecinos		X			
	Mejorar la calidad y aumento de producción de los productos nacionales					X
ECONÓMICO	Apreciación del dólar americano.		X			
	Baja de poder adquisitivo.		X			
SOCIAL	Falta de liquidez por la falta de empleo	X				
	Imagen de restaurantes del tipo americano.		X			
	Falta de financiación.				X	
	Nivel de desempleo.				X	
	Acelerado ritmo de vida				X	
	Presencia de la marca.					X
	Precios poco populares.					X
Menú variado					X	
TECNOLÓGICO	Uso de tecnología de punta en administración contable.	X				
	Decoración tecnológica.				X	

Tabla 8. Tabla de resumen PEST para SPORT PLANET (GARRIDO Marcela. 2016)

2.3 Micro entorno

El micro entorno se analizará a través de las cinco fuerzas de Porter, que se las considera que mueven la competencia de un sector, para posteriormente poder identificar las oportunidades y las amenazas de la cadena de restaurantes. Se escoge este método pues este permite identificar la dinámica que influye en el desarrollo de un negocio y así poder desarrollar una estrategia para ser más competitivo en el mercado.

Porter establece que si no se determina un plan perfectamente claro, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios, lo que hace que esta herramienta permita a la empresa llegar a cumplir con los objetivos deseados.

Este micro entorno, como lo llama Porter, contrasta las fuerzas que afectan el entorno inmediato de la organización, versus la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad en un macro entorno. La interacción de las fuerzas competitivas en un sector industrial determina el grado hasta el cual la reinversión del capital ocurre y a la vez controla el flujo de fondos del mercado libre, consecuentemente la habilidad de una empresa para mantenerse por encima del promedio.

Las cinco fuerzas incluyen 3 de competencia horizontal: productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores. También comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, evidenciado de esta manera que la competencia no se limita a los competidores sino a una serie de factores que pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares.

El objetivo de Sport Planet es conocer las fuerzas competitivas como las explica Porter, aplicar su esquema, integrar cada fuerza competitiva y ubicarla correctamente a su situación

actual con el afán de conseguir una mayor rentabilidad la misma que se mide en retorno sobre el capital invertido. Para ello se revisa una a una cada fuerza estructural básica del sector de alimentos procesados, enraizadas en sus aspectos económicos, sociales y tecnológicos.

A continuación la aplicación de esta herramienta para el entorno de Sport Planet:

Primera Fuerza.- Rivalidad entre competidores.- La competencia en el sector alimenticio es aquella que opera de forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital, hacia la tasa competitiva de rendimiento mínima. Los restaurantes que tiene un nicho de mercado muy similar al de Sport Planet por ser primera categoría, tener un nivel de cliente económico medio - alto y vender alimentos y bebidas similares son:

- Tony Roma's
- T.G.I. Friday's
- Baco y Vaca
- Locos por el Futbol
- Chili's

Estas empresas de la competencia están muy bien posicionadas, por esto los componentes de la estrategia para competir son:

- Mejores promociones como “All you can eat” dedicadas a niños con platos que les sean llamativos,
- Regalos para niños y adultos,
- Caritas pintadas,
- Trato preferencial a los niños, la gerencia de Sport Planet sabe que si un niño es bien atendido los padres lo valoran y regresan, es por eso que capacita a su personal para que los niños sean los primeros en ser atendidos.
- Ambiente juvenil no tan formal como su competencia.

- Política de cocinas abiertas, esto consiste en que las cocinas de los locales sean de vista abierta para el cliente, de esta manera este puede ver el nivel de higiene y proceso de sus alimentos.
- Promociones por día “promo 7 días” y por evento en finales de fútbol.
- Tecnología de punta en televisores y equipos para transmitir todos los eventos deportivos, no solo fútbol.
- Seguimiento de servicio vía correo electrónico, esto lo hace personal calificado días después de que el cliente consumió, para evaluar el nivel de satisfacción del servicio dado.
- Transmisiones en vivo de partidos de fútbol desde el local, esto llama mucho la atención al cliente ya que los comentaristas detallan el ambiente vivido del aficionado y lo transmiten por radio y/o televisión a nivel nacional.

A pesar de las grandes inversiones que utilizan las marcas extranjeras, no siempre el mercado ecuatoriano las acepta, ese es el caso de Hooligans Ecuador, que tuvieron que cerrar sus puertas a solo un año de su apertura por la baja aceptación del cliente y sus altos costos que incluían mejorar la apariencia de sus meseras.

También en industrias como la de restaurantes de primera categoría, la competencia se ha visto marcada por actitudes implacables e inclusive que rayan en la ilegalidad, como el robo de recetas o de recurso intelectual, hasta mejorar ofertas a los chefs para que salgan de Sport Planet y pasen a la competencia, o inclusive muchos de los empleados con todo el conocimiento de la carta han abierto sus propios locales de restaurantes, en la misma línea.

Segunda Fuerza.- Condiciones de los sectores productivos.- Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, o simplemente quitar un producto

del mercado. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderoso a un proveedor frente a Sport Planet son las siguientes:

- a) Monopolio.- un ejemplo claro es Pronaca, que mantiene el 80% del mercado de producto avícola como la carne de pollo y es el único productor de lechuga romana con estándares de calidad en el mercado, debido a que su nicho de mercado es muy grande puede ejercer una influencia considerable en los precios.
- b) Falta de competencia con otros productos.- En el caso de la materia prima de Sport Planet, se tiene como ejemplo el proveedores de papa congelada Kypross, quien es el único proveedor de la calidad de papa que vende Sport Planet, hay otros proveedores que venden papa congelada pero sin corteza o de tamaño más pequeño, que no lo vuelven aptos para sustituir a Kypross.
- c) Tamaño del cliente.- Para Sport Planet y Cervecería Nacional mantienen muy buena relación, puesto que Sport Planet es su cliente número uno en Quito y su segundo mejor cliente en Guayaquil.
- d) Prioridad de producto.- hay materia prima que se vuelve indispensable por relevancia en el producto terminado, lo que le da ventaja de negociación al proveedor, en el caso de Sport Planet uno de sus productos estrella son las alitas de pollo, gran parte de su carta contiene este producto y la falta del mismo provoca una mala imagen de restaurante, por lo que Pronaca ha aprovechado esta necesidad para crear una ventaja de mercado.
- e) Costos de cambio.- que el cambio de un proveedor a otro incluya altos costos frena a los compradores y disminuye la posibilidad de dicho cambio, este es el mismo caso anterior, si Sport Planet retirase de su carta las alitas de pollo, tendría que cargar con un alto costo por imagen del negocio y costos de operación ya establecidos.

- f) La mano de obra como proveedor.- se debe reconocer al empleado como un proveedor de mano de obra y este puede influir seriamente en el negocio y con grandes repercusiones, ya que un empleado insatisfecho puede ser de gran perjuicio, inclusive puede provocarle daños a clientes por su mala atención o mala manipulación de alimentos con el objetivo de dañar el nombre de la marca o de sus dueños.

Para Sport Planet la fuerza de negociación con el proveedor no es de alto impacto ya que en su mayoría hay gran cantidad de proveedores para cada producto de materia prima, solo en pocos casos se han generado monopolios.

Tercera Fuerza.- Amenaza de competidores potenciales.- el sector turístico (hoteles y restaurantes) es uno de los más altos en cuestión de porcentaje de consumo interno y se ha vuelto uno de los motores de la economía ecuatoriana, siendo de gran atracción para la inversión, por lo que así también la competencia que ejercen unos a otros es de gran presión. Sin embargo muchas veces los nuevos competidores no siempre logran alcanzar los resultados esperados a corto plazo, por lo que si no cuentan con los medios suficientes para sostenerse y una buena estrategia de mercado terminan por fracasar por el alto nivel de competencia.

En el caso de los restaurantes temáticos en la ciudad de Quito, las facilidades para un nuevo competidor son muchas por lo que la amenaza es realmente alta, un nuevo restaurante puede tener una igual o mayor acogida que uno con 18 años de experiencia como Sport Planet, porque al cliente le llama mucho la atención las nuevas ofertas gastronómicas, por ejemplo a Locos por el Fútbol, que siendo una marca nueva ha logrado tener buena acogida.

La defensa ante esta amenaza consiste en construir barreras de entrada alrededor de la empresa que le permitan protegerse por medio de ventajas competitivas, así:

- a) La economía de escala. Sport Planet cuenta con 2 locales en Quito, 1 en Cumbayá, 2 en Guayaquil y 1 en Cuenca lo que le permite negociar volúmenes altos en productos como licores o carnes, esto le hace atractivo para el proveedor y nos da una ventaja competitiva.
- b) Desventajas de costos, las empresas ya establecidas en el mercado pueden tener ventajas de costo que un nuevo competidor no puede igualar, un ejemplo claro es la cerveza, la negociación de Sport Planet con Cervecería Nacional hace que venda a un valor menor que al resto de empresas, lo que mejora la rentabilidad por producto vendido.
- c) Ubicaciones favorables, las empresas con mucho tiempo en el mercado tienen los medios suficientes para hacer un largo análisis de ubicación en base a experiencia. Para un nuevo competidor puede o no favorecerle su ubicación. Además para un restaurante de primera categoría es importante estar en lugares como centros comerciales, pero los grandes centros comerciales no se arriesgan con nuevos restaurantes.
- d) Curva de aprendizaje o de experiencia, los costos pueden bajar debido a los trabajadores mejoran métodos y se vuelven más eficientes, se logra mejor uso de equipos, se mejoran los controles. Si las empresas logran patentar la experiencia, entonces se crea una barrera de ingreso. Las nuevas empresas soportan una pérdida por iniciación por su poca experiencia.
- e) Políticas gubernamentales.- el gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso de nuevas industrias, a través de controles tales como licencias y permisos municipales; anualmente Sport Planet pasa por una serie de inspecciones de varias entidades del estado para controlar y verificar que se esté cumpliendo con lo que las políticas gubernamentales establecen. El tener la capacidad económica para satisfacer todos los requerimientos, no la tienen todos los negocios, lo que se convierte en una fuerte barrera de ingreso de competencia en ciudades grandes como Quito y Guayaquil.

- f) **Personalización de servicio.**- Sport Planet es una referencia para los restaurantes temáticos deportivos, ha logrado marcar la diferencia por su gran ambiente deportivo y con alta calidad de comida, personalizando la marca y haciendo que el cliente la identifique favorablemente.
- g) **Investigación de nuevos productos.**- Sport Planet investiga frecuentemente las nuevas tendencias alimenticias, para adaptar su carta a las nuevas influencias gastronómicas y promocionar nuevos platos, buscando lo que al momento atrae al cliente.

Cuarta Fuerza.- Productos sustitutos.- debido a la gran diversidad de alimentos y de gran calidad en el Ecuador, la industria de restaurantes se ve beneficiada porque puede sustituir a bajo costo de cambio distintos productos de su menú. El saber cómo hacerlo sin afectar al cliente hace que Sport Planet mantenga a sus clientes, a pesar de sustituir algunos de sus productos por políticas de estado, estacionalidad o falta de competitividad de los precios de mercado.

Los sustitutos se dividen en:

- a) Los que requieren máxima atención.- son aquellos que tienen gran relevancia en el producto final, ya sea de forma visual o por su sabor, en estos sustitutos se debe tener gran cuidado, ya que el cliente los distingue perfectamente e incluso se han vuelto un distintivo del restaurante. Un ejemplo son los licores extranjeros, que debido a los incrementos en los precios determinados por el estado fueron sustituidos porque su venta ya no era rentable o simplemente porque salieron del mercado, como es el caso de Tequila Cuervo, este producto era importado, pero desapareció por lo que Sport Planet debió sustituirlo en sus recetas de coctelería por Tequila Carnal, lo cual provocó molestia en el cliente que notó la diferencia, lo que llevó a que los bartender tengan que anunciar al cliente que cambió de marca antes de vender tequila.

Otro ejemplo importante en el lado de alimentos, está en la base de la salsa picante de las alas, esta salsa se preparaba con un producto importado que por restricción del estado no se podía traer de Estados Unidos, lo que provocó que se tenga que producir en la planta de Sport Planet, por la gran importancia que tiene sobre la marca se hicieron semanas de pruebas e investigación con producto nacional para que el sabor no cambie y el cliente no note la diferencia.

- b) Los que requieren mediana atención.- son aquellos cuyos cambios no causan grandes efectos, por no ser el ingrediente principal y permiten mayor libertad de búsqueda de un sustituto, para Sport Planet un ejemplo son los vegetales que acompañan los platos de alitas, reemplazar sukini por apio no tiene gran cambio para el cliente.

Quinta Fuerza.- Poder de negociación con clientes.- Los clientes compiten en el sector de la industria alimenticia, forzando la baja de precios. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- a) Volumen de compra.- en el caso de Sport Planet, quien vende directamente al consumidor final, impide al cliente tener ventaja individualmente, ya que el volumen de compra por cliente es bajo y puede ser reemplazado.
- b) Producto estándar.- en la industria alimenticia y de entretenimiento, los compradores seguros de encontrar productos similares en varios locales, pueden cotizar varias opciones en las que ciertamente el precio es importante, pero también lo es la calidad, es ahí donde Sport Planet es competitivo, ya que si bien su promedio de menú no es bajo tampoco es tan alto como el de la competencia (T.G.I. Friday's, etc) y sobre todo su calidad es alta en producto y servicio.
- c) Costo de cambio bajo.- Si al cliente no le representa alto costo el cambiar de un producto a otro va a perder lealtad, esto es una gran amenaza en el mercado

alimenticio, ya que el costo de cambio es bajo y la variedad es muy grande, es por eso que se debe poner valor agregado, Sport Planet cuenta con parqueaderos disponibles en los locales de centros comerciales e inclusive actualmente cuenta con pedidos a domicilio.

- d) Devenga bajas utilidades.- si el cliente recibe una baja utilidad por la compra de un producto, puede prescindir de la compra y por ende llevar a la quiebra de la industria. Esto es una gran desventaja para Sport Planet como un restaurante de primera categoría, ya que su producto es más un gasto para el cliente que una inversión, lo que hace que pueda eliminarlo o sustituirlo por restaurantes de menos categoría.
- e) Información total del cliente.- Si el cliente tiene gran información sobre la demanda como costos, precios y competencia, pueda darle gran ventaja de negociación, lo contrario ocurre si la información es poca. En la industria alimenticia por Ley se debe publicar, ya sea en la carta impresa o en medios electrónicos toda la información del producto como sus ingredientes, termino de cocción e inclusive presentación del plato ya que la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor así lo establece dando al cliente la facultad de comparar entre distintos menús.

Esta fuerza ejerce gran presión para Sport Planet, si se la ve de manera global, ya que tan solo con desprestigiara a la empresa o cambiar su imagen, puede provocar que todo un sector de clientes busque otras alternativas, impactándola seriamente.



Gráfico 7. Fuerzas de Porter para Sport Planet (GARRIDO Marcela, 2016)

2.4 Ambiente interno

Para conocer el ambiente interno se analizará la cadena de valor del proceso de manejo de inventarios.

2.5 Cadena de valor

La cadena de valor es el análisis por partes de las actividades de una empresa, en búsqueda de aquellas que generan valor agregado al producto, para reducir costos en sus actividades y lograr con esto una ventaja competitiva frente a sus rivales. Las actividades de la cadena de valor de los Restaurantes Sport Planet, están divididas en dos grupos bien marcados: las actividades de apoyo y las actividades principales, tal como muestra el gráfico 8.

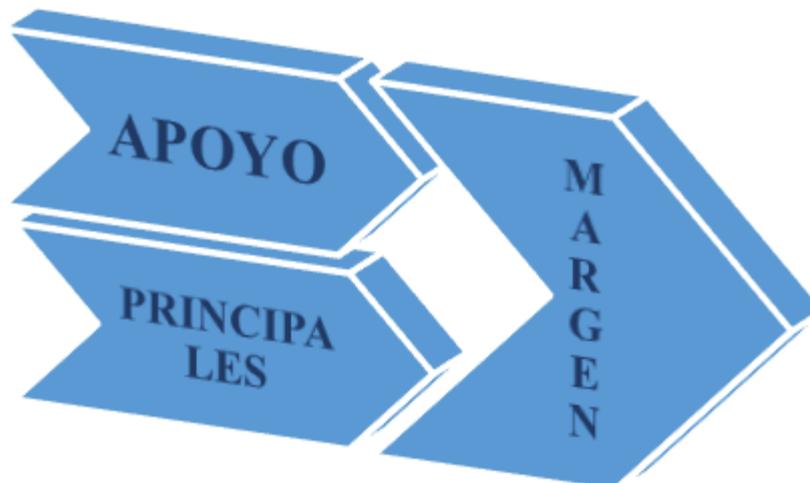


Gráfico 8. Actividades de la Cadena de Valor (GARRIDO Marcela, 2016)

Las actividades de apoyo son el conjunto de servicios que aumentan la percepción de valor del negocio, son por ejemplo actividades: de abastecimiento, de desarrollo técnico y lógico, recursos humanos y de infraestructura de la empresa.

- Abastecimiento.- Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, pueden ser suministros y otros consumibles, pero no los insumos de la cadena de valor en sí. Para el caso de Sport Planet estos elementos son menaje de cocina, uniformes del personal y elementos de la decoración de locales.
- Desarrollo técnico lógico.- Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas, abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes, hasta las que quedan incorporadas al producto mismo. Sport Planet tiene un uso básico de la tecnología en aspectos de seguridad, y de decoración.
- Recursos humanos.- En estas actividades se encuentran aquellas relacionadas al reclutamiento, contratación, capacitación y administración en general del talento humano. Para Sport Planet esta actividad es de alta importancia y constante uso, pues del buen reclutamiento dependen las ventas y la imagen de la marca.
- Infraestructura de la empresa.- Sport Planet administra contratos específicos para cada frente de la infraestructura, de esa manera garantiza su buen estado y buena imagen.

Las actividades principales son el conjunto de servicios y elementos que crea principal valor para el cliente, es el “core” del restaurante. Estas actividades son: lógica interna, operaciones, lógica externa, marketing y ventas, y servicios.

- Logística interna.- Incluye actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de transporte y devolución a proveedores. Para Sport Planet esta es una actividad, que siendo de las principales está

menos atendida, por ello que se la ha escogido para desarrollarla en el presente trabajo de tesis.

- Operaciones.- Son las actividades mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado final, para el caso de la cadena de restaurantes esta actividad es la preparación y presentación de cada uno de los platos que se tiene en el menú.
- Lógica externa.- Son las actividades mediante las cuales se obtiene, almacena y distribuye el producto a los clientes, Sport Planet entrega su producto a través de “Menú Express”, por lo tanto esta actividad es mínima, pues es menú express quien se encarga de la logística de hacer llegar el producto al consumidor final.
- Marketing y ventas.- Son las actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a comprarlo. Dentro de estas actividades Sport Planet tiene: fuerza de ventas, promoción, cotizaciones, selección de canales, relación entre canales y precios. Se da gran relevancia, al punto que es el dueño quien se encarga de abrir canales, negociaciones y acuerdos.
- Servicios.- Son las actividades mediante las cuales se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, dentro de estas actividades Sport Planet tiene: capacitaciones al personal enfocado a la atención al cliente o generar destrezas administrativas, instalación de locales, reparación.

Margen.- Es la diferencia entre el valor total de las actividades menos los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades que generan valor. Para el ejercicio del 2015, el margen de Sport Planet es negativo, este caso se analizará más adelante en esta tesis.



Gráfico 9. Cadena de Valor de Sport Planet (GARRIDO Marcela, 2016)

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación.

El instrumento de investigación que se ha escogido es la entrevista, la cual se realizará a diferentes actores de la cadena de logística y con preguntas seleccionadas:

Jefe de costos.

- ¿Cuál es su opinión sobre la estructura de los restaurantes temáticos?
- ¿Qué es para usted la logística?
- ¿Cómo se realizan los pedidos?
- ¿Qué persona realiza las adquisiciones en el restaurante?
- ¿Conoce los costos de comprar sus materias primas?
- ¿Tiene proveedores fijos para el aprovisionamiento de las materias primas y materiales?
- ¿Aplica los principios de Buenos hábitos de manufactura?
- ¿Conoce usted que son los KPIs?

Jefe de bodega.

- ¿Tiene y conoce los procedimientos de almacenaje?
- ¿Ha recibido capacitación para conocer la importancia y cuidado del inventario?
- ¿Qué sistema usa para registrar el inventario?
- ¿Cómo armar los pedidos de nueva mercadería?
- ¿Conoce los precios de la materia prima?

Operador de bodega.

- Describa los pasos que sigue en la recepción de mercadería.
- Describa los pasos que sigue para el almacenaje de la mercadería.

Y administrador de local (quien recibe la materia prima en cada restaurante)

- ¿Conoce procedimientos para recibir y guardar la mercadería?
- ¿Qué hace al recibir la mercadería?
- ¿Qué consideraciones toma al momento de guardar la mercadería?
- ¿Cómo hace los nuevos pedidos de mercadería?
- ¿Cómo consume la materia prima disponible en su restaurante?

3.2 Recolección de datos

Los resultados de las diferentes entrevistas son:

- JEFE DE COSTOS.

¿Cuál es su opinión sobre la estructura de los restaurantes temáticos?

Un restaurante como Sport Planet, tiene como objetivo no solo vender un buen producto, sino también vender un buen ambiente en donde el cliente disfrute de un ambiente temático diferente, en nuestro caso el mantener un renombre como el mejor restaurante temático de

deportes es muy importante y es el valor agregado que logra retener o atraer al cliente a nosotros por sobre la competencia.

¿Qué es para usted la logística?

Es una cadena de procesos que permiten que la materia prima llegue al lugar adecuado, en el tiempo establecido y en condiciones apropiadas.

¿Cómo se realizan los pedidos?

Seguimos un proceso, aunque a veces hay excepciones, ya sea por urgencia o por errores en los pedidos. El proceso usual es:

1. Los bodegueros de cada restaurante revisan físicamente la existencia del producto.
2. De acuerdo a su historial de compras, por experiencia y no por sistema computarizado, escriben en una hojita lo que les va a hacer falta.
3. La persona encargada de hacer los pedidos recepta las hojitas de los bodegueros.
4. Llama al proveedor y solicita el producto.

¿Qué persona realiza las adquisiciones en el restaurante?

El jefe de costos.

¿Conoce los costos de comprar sus materias primas?

Sí, las facturas de compras con el precio de la materia prima son primero revisadas por el jefe costos e ingresadas las cantidades en bodega.

¿Tiene proveedores fijos para el aprovisionamiento de las materias primas y materiales?

Sí, todos los proveedores son fijos, sin embargo siempre estamos buscando mejores productos o precios.

¿Aplica los principios de Buenos hábitos de manufactura?

Sí, todos los bodegueros han recibido un curso de buenas prácticas de manipulación de alimentos y deben ponerlas en práctica todo el tiempo.

¿Conoce usted que son los KPI's (Key Performance Indicator) Indicadores claves de rendimiento?

NO.

OPERADOR DE BODEGA.

¿Tiene y conoce los procedimientos de almacenaje?

Sí los conozco, pero algunos no los ponemos en práctica por la urgencia con la que tenemos que enviar el producto.

¿Ha recibido capacitación para conocer la importancia y cuidado del inventario?

Sí, recibimos un curso de buenas prácticas de manipulación de alimentos y manejo de desperdicios.

¿Qué sistema usa para registrar el inventario?

El sistema e-Trade

¿Cómo arman los pedidos de nueva mercadería?

Vemos si en la bodega hay suficiente producto para despachar a los locales en la semana y le hacemos un pedido de lo que falta al jefe de costos.

¿Conoce los precios de la materia prima?

Sí, al momento de recibir el producto del proveedor recibimos la factura con el precio de venta.

Describa los pasos que sigue en la recepción de mercadería.

1. Recibimos el producto del proveedor.
2. Pesamos o contamos el producto.
3. Firmamos la factura confirmando la recepción del producto.
4. Si el producto debe ser limpiado lo pasamos al área de limpieza y lavado, por ejemplo en el caso del apio deben ser quitadas las hojas marchitas para que no se seque más rápido el producto y no entre al cuarto frío con contaminantes.

Describa los pasos que sigue para el almacenaje de la mercadería.

1. Una vez limpio el producto es perchado en los estantes de la bodega, ya sea en la parte externa o en los cuartos fríos.
2. Los más antiguos van en la parte frontal.
3. Los más nuevos son perchados en la parte de atrás.

ADMINISTRADOR DEL LOCAL (quien recibe la materia prima en cada restaurante)

¿Conoce procedimientos para recibir y guardar la mercadería?

Sí.

¿Qué hace al recibir la mercadería?

1. Revisamos que se encuentren los productos en buen estado.
2. Que las cantidades sean las correctas.
3. Una vez recibidos los productos los colocamos en sus respectivos lugares dependiendo si son congelados o no.

¿Qué consideraciones toma al momento de guardar la mercadería?

1. El grado de temperatura al que deben ser almacenados.
2. El tipo de producto, si es alimenticio, de limpieza, suministro desechable.
3. El tiempo de caducidad del producto.
4. Quien va a utilizarlo, ya que debe estar al alcance y de forma visible para quien lo vaya a necesitar.
5. Sus características naturales, como olor o estado físico para evitar contaminación cruzada.

¿Cómo hace los nuevos pedidos de mercadería?

Luego de hacer un inventario diario en la cocina, el jefe de cocina o jefe de barra establece si tiene el producto suficiente para el siguiente turno o si se hace un pedido a bodega central.

¿Cómo consume la materia prima disponible en su restaurante?

Utilizando el método primeros en llegar, primeros en salir. Por ser alimentos el que tenga mayor antigüedad debe ser utilizado primero para evitar descomposición.

3.3 Procesamiento, análisis e interpretación.

De las entrevistas realizadas se tiene:

JEFES DE COSTOS.

Se evidencia que se tiene conocimientos del giro del negocio, se conoce el valor agregado de la empresa. Se tiene personal con conocimiento que se requiere para desarrollar el cargo de Jefe de costos.

Se encuentra que no se confía en la herramienta de software e-Trade disponible y no se la usa por completo. Adicional no se tiene la versión más actualizada del software ni con todas las aplicaciones que requiere el control y administración de una bodega de alimentos. Por ejemplo no se tiene la aplicación para ingresar la fecha de caducidad de productos, por lo tanto el sistema no puede enviar alarmas de productos próximos a vencerse.

Es importante señalar el desconocimiento de métodos de medición del rendimiento, lo que muestra que la operación de bodega no tiene objetivos claros ni alineados para alcanzar mejor rentabilidad. Esto explica por qué no se conoce los costos en los que la empresa incurre para hacer pedidos y en toda la línea logística.

JEFE DE BODEGA.

Se evidencia que la empresa no tiene manuales de procesos, solo son enseñados de manera verbal, lo cual hace difícil apegarse a él.

Se tiene capacitación en tratamiento de alimento y manejo de desechos, pero no se tiene capacitaciones y documentación para implementar cultura de procesos y estandarización de actividades.

En bodega no se usa el sistema e-Trade, el levantamiento de existencias y disponibilidad es en “papelitos” que luego son entregados al jefe de costos para las compras respectivas.

Se desconoce el costo que representa la cadena logística de la empresa.

Se tiene generadas relaciones estables con los proveedores, además se tiene clara la idea de la búsqueda continua de proveedores con igual o mejor calidad y mejores precios.

OPERADOR DE BODEGA

No tiene procesos establecidos a los que ceñirse.

Se tiene idea de cómo almacenar los productos, pero depende de los tiempos que se manejan, depende además de la persona que esté en bodega, pues cada persona tiene su método.

No usa el sistema e-Trade.

ADMINSITRADOR DE LOCAL (quien recibe la materia prima en cada restaurante)

A pesar de estar lejos de la bodega central, no usa el sistema e-Trade para generar o consultar pedidos.

No tienen procesos establecidos.

Se tiene el concepto de PIPS (primero en entrar, primero en salir) en sus locales, pero no se lo pone en práctica.

FASE 3: VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

1. Resumen de observación.

Para la cadena de restaurantes Sport Planet, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ha permitido llegar a la siguiente matriz de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis FODA

El análisis FODA fue creada por Albert Humphrey durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos, usando información de la lista de Fortune 500 durante una investigación del Instituto de Investigaciones de la universidad de Stanford su nombre son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta herramienta se origina por la necesidad de averiguar por qué falla la planificación corporativa utilizado cuatro variables, las fortalezas y debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas en cambio las oportunidades y amenazas son externas por lo que resulta más difícil modificarlas a conveniencia de la empresa.

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta Sport Planet, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas que se han identificado se encuentran resumidas en la tabla 9.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• 18 años de experiencia.• Conocimiento de mercado.• Infraestructura cómoda y atractiva.• Diseño atractivo con temas deportivos que agradan al cliente.• Personal joven y de buena presencia.• Equipamiento Tecnológico de primera.• Posibilidades de acceder a créditos.• Servicio personalizado.• Capacitación permanente al personal para mejorar la atención al cliente.• Proyección de eventos deportivos que en grandes pantallas de alta definición.• Materia prima de gran calidad.• Promociones que cambian constantemente para llegar a lo quiere el cliente.• Menú variado.• Cumplimiento de todas las normas de seguridad e higiene.• Publicidad en medios digitales, como facebook.• Recetas exclusivas.• El gerente al ser también dueño se preocupa y participa cercanamente en el negocio.• Música en vivo.

Tabla 9. Tabla de Fortalezas de Sport Planet (GARRIDO Marcela. 2016)

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico. Las oportunidades de Sport Planet están listadas en la tabla 10.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Expandir las sucursales a otras ciudades y ya saben de nuestra marca.• Beneficios dados por Quito Turismo y la cama de comercio a negocios de alimentos.• Baja competencia de platos iguales a los nuestros.• Negociaciones del mercado de alimentos con importadores que permitan incluir nuevas materias primas extranjeras.• Contactar a nuevos proveedores para que nos ofrezcan nuevos precios y así tener la opción de elegir a quienes podríamos comprarles mercadería.• Lograr que nuestros proveedores se conviertan en nuestros clientes.• Contar con el apoyo de nuestros proveedores a la hora de hacer publicidad beneficiándose ambos.

Tabla 10. Tabla de Oportunidades de Sport Planet (GARRIDO Marcela. 2016)

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, actividades que no se desarrollan positivamente, constituyen un obstáculo para

el cumplimiento de objetivos. Las debilidades que se identifican en Sport Planet se muestran en la tabla 11.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal joven de alguna forma irresponsable que renuncian constantemente ya que no trabaja por necesidad sino por tener un dinero extra.• Conflictos entre personal por su nivel de inmadurez (entre 18 y 24 años).• Mala comunicación interna.• Falta de organización Gerencia -administrativa.• Falta de cultura e imagen corporativa.• Decisiones finales son tomadas por una sola persona.• Percepción de Precio elevada frente a competencia.• No hay parqueadero privado.• Gestión poco enfocada en Procesos.• Falta de control de inventarios.• Desperdicios excesivos.• Falta de materia prima por errores en las solicitudes a bodega general• Mala rotación de producto.• Se da mayor importancia a vender y no a la parte de costos y financiera.• Un mal sistema informático en relación a los inventarios.• Mala identificación de funciones.

Tabla 11. Tabla de Debilidades de Sport Planet (GARRIDO Marcela. 2016)

Las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno, aspectos del ambiente que pueden llegar a ser un peligro e incluso atentar contra la permanencia de la organización. En Sport Planet se han identificado amenazas que se pueden observar en la tabla 12.

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevos Restaurantes en el mercado del comercio.• Baja afluencia de clientes debido a la inseguridad económica que se vive en el país.• Cambios climáticos como la lluvia que obstruye la visita de clientes al Restaurante• Competencia con precios menores.• Incremento de precios de materia prima.• Cierres aduaneros de ciertos productos de materia prima.• Que nuestros proveedores ofrezcan mejores precios a la competencia que a nosotros.• Copia de nuestras estrategias por parte de la competencia.• La competencia ofrece platillos parecidos a los nuestros pero no de la misma calidad a un precio muy bajo.

Tabla 12. Tabla de Amenazas de Sport Planet (GARRIDO Marcela. 2016)

2. Inducción.

La situación actual de la cadena de restaurantes Sport Planet, se puede resumir en que para mantenerse en el mercado, con una situación económica incierta que puede atentar la rentabilidad del negocio, con medidas políticas de salvaguardias y cupos de importación que pueden amenazar los componentes de la carta de menú. Esta cadena debe buscar optimizar costos para seguir siendo competitiva. La mejor manera de optimizar costos es conociendo

perfectamente sus fuerzas y oportunidades de su negocio, para potencializarlas y lograr erradicar sus debilidades y hacer frente a las amenazas. En un ambiente económico con el precio del barril del petróleo a precios bajos, con un ambiente político en el que los despidos de las empresas tanto públicas como privadas son elevados, el dinero disponible de los ecuatorianos se reduzca y hace que los gastos suntuarios pasen a segundo plano. En torno a esta realidad la empresa Sport Planet debe generar un plan estratégico que le permita mantener sus operaciones con la rentabilidad esperada.

3. Hipótesis.

¿La implementación de un nuevo proceso de manejo y control de inventario, logrará reducir las pérdidas de recurso que actualmente tiene la cadena de restaurantes Sport Planet?

4. Probar la hipótesis por experimentación.

Los flujos de proceso actuales, a través de los cuales se maneja la cadena logística de Sport Planet, a pesar de no estar escritos, se los ha levantado de manera verbal. Estos procedimientos son enseñados a cada uno de los empleados que intervienen en la cadena logística, al momento que se incorpora un nuevo miembro. Los procesos y su análisis se presentan a continuación:

FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE COMPRA DE MATERIA PRIMA.

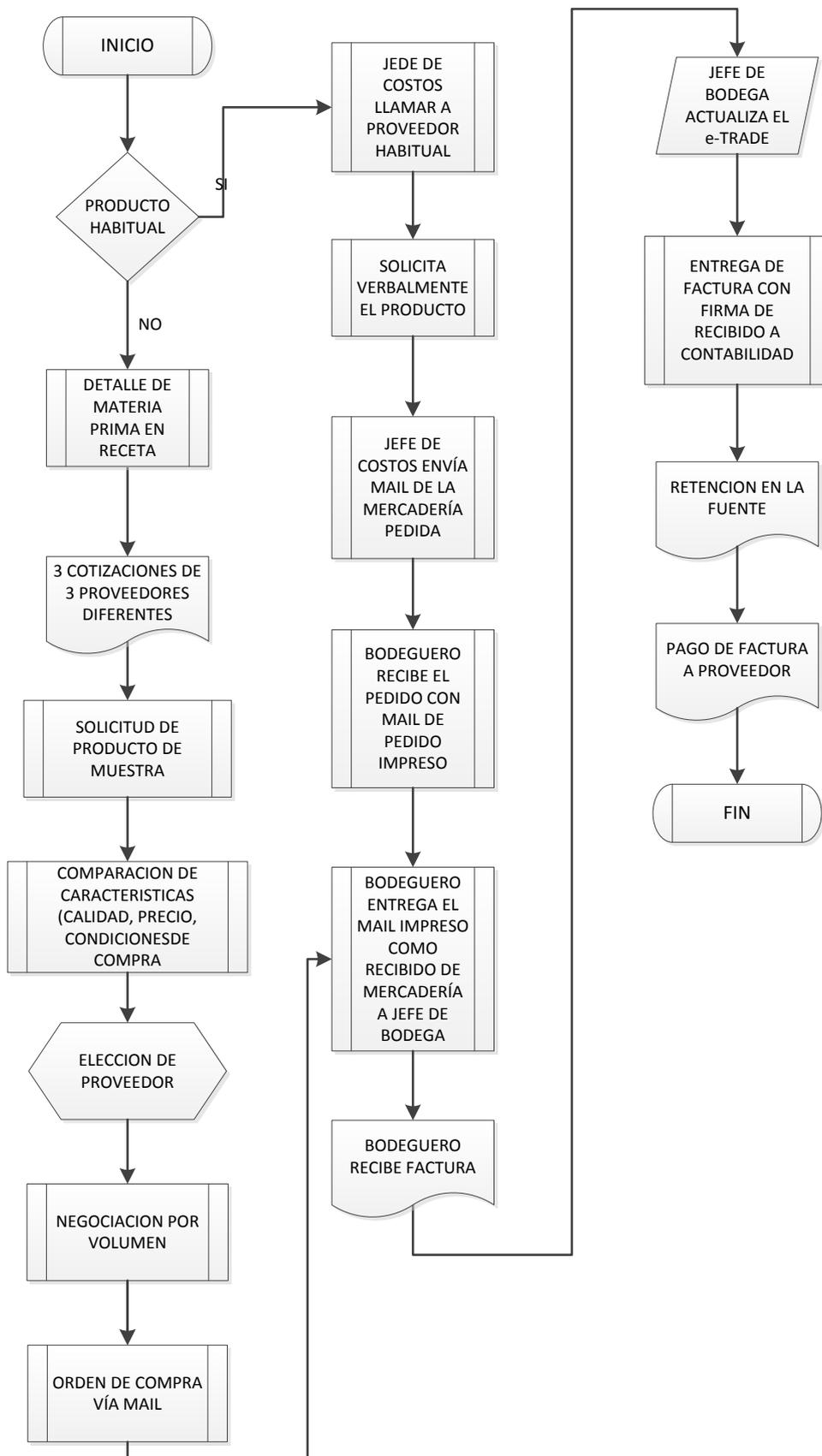


Gráfico 10. Flujo de Proceso Actual de compra de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.

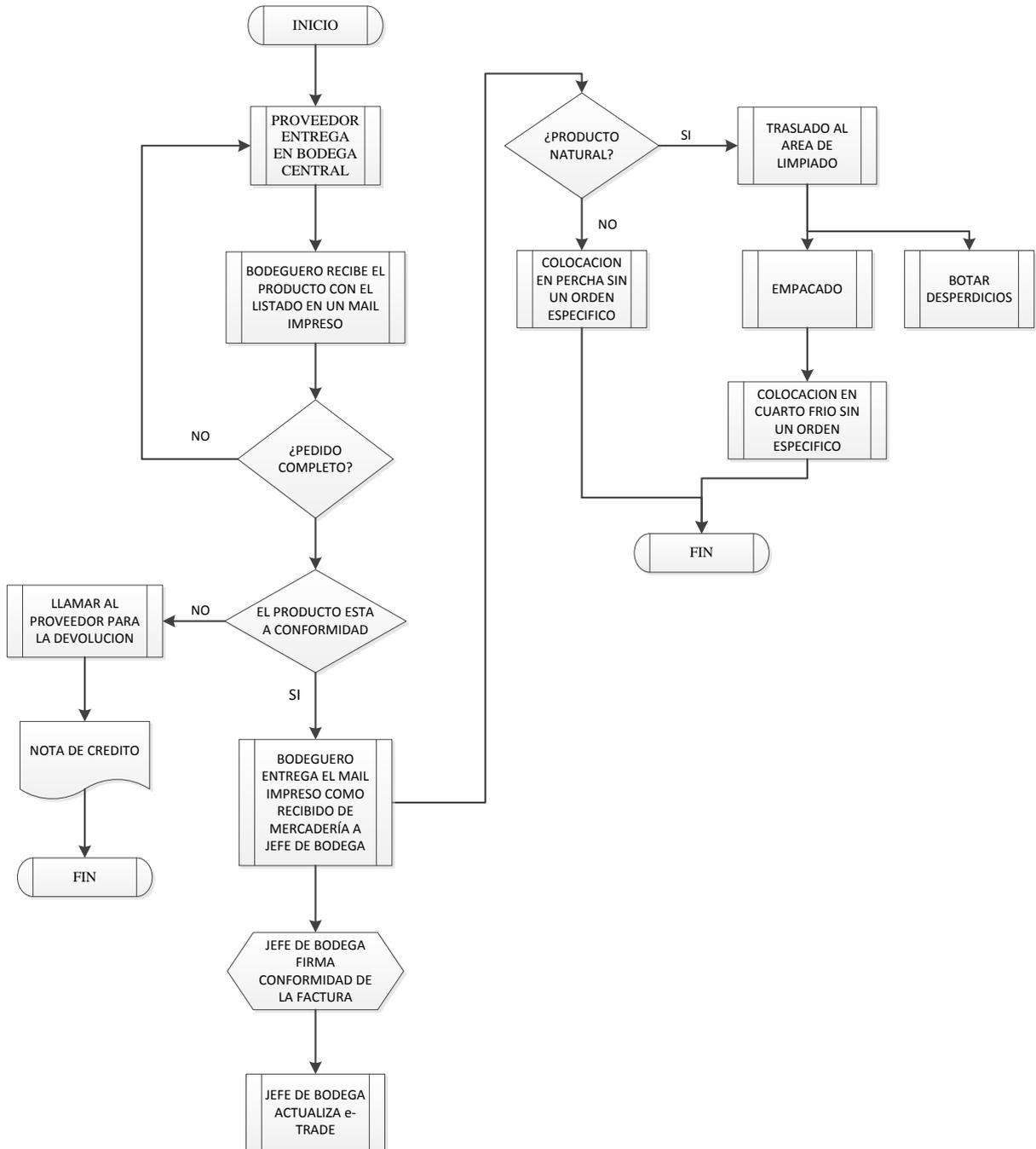


Gráfico 11. Flujo de Proceso Actual Recepción de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE PEDIDO Y RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA EN LOCALES.

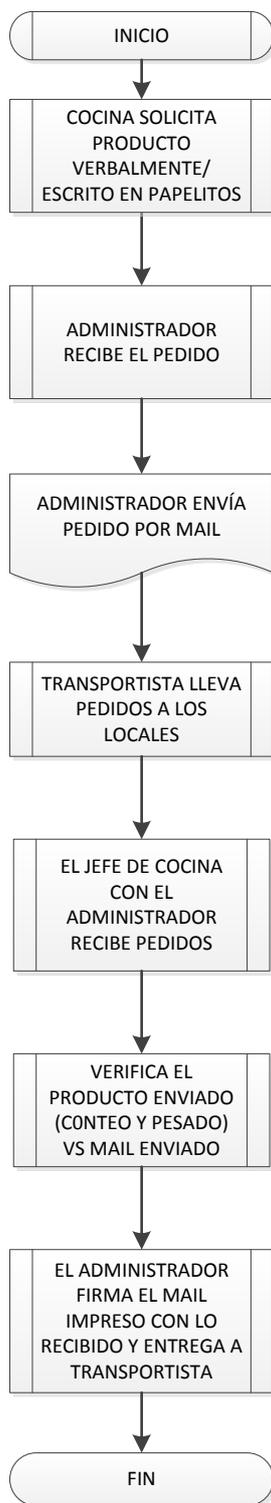


Gráfico 12. Flujo de Proceso Actual Pedido y Recepción de Materia Prima en Locales (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO ACTUAL DE DESPACHO DE MATERIA PRIMA.

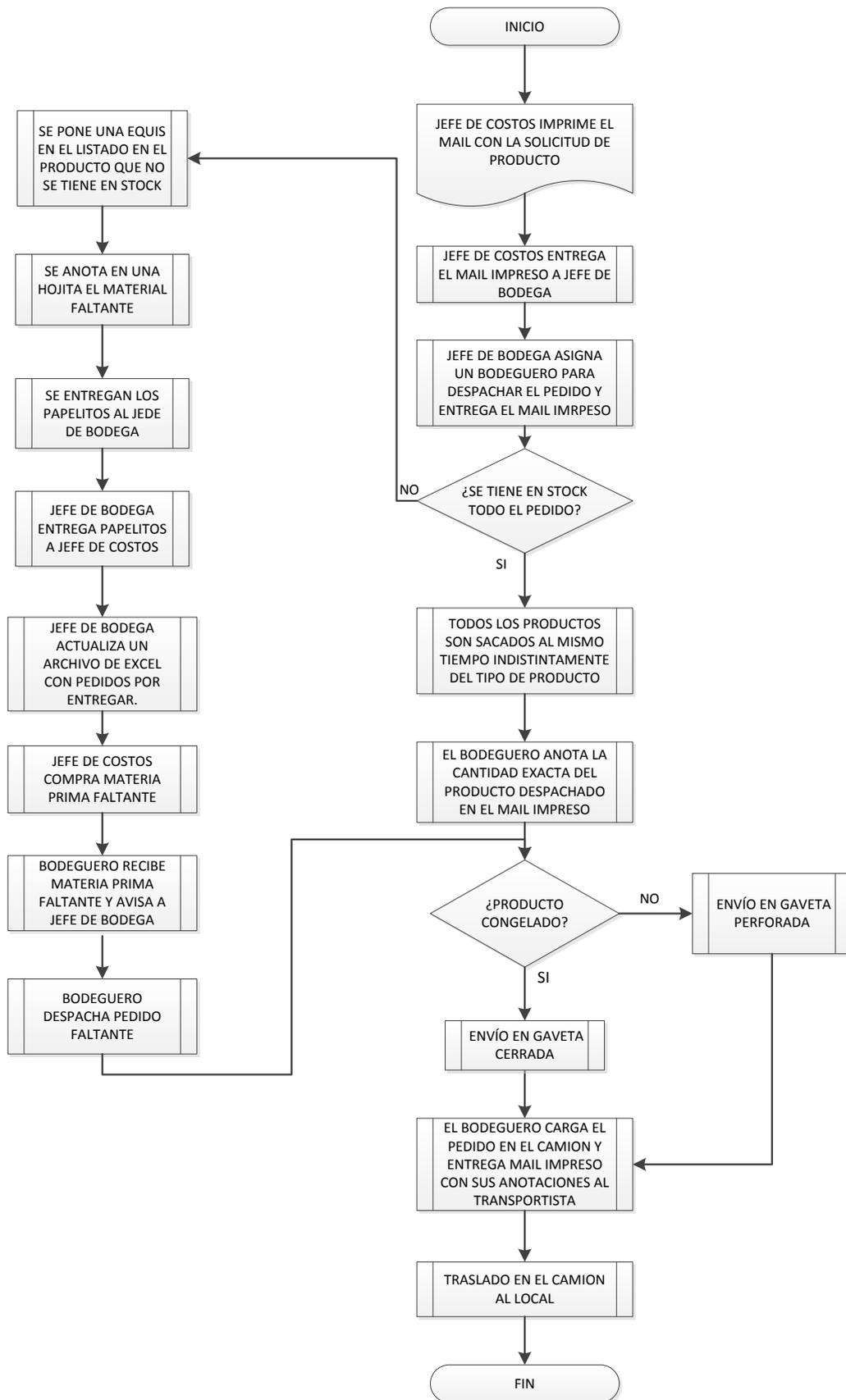


Gráfico 13. Flujo de Proceso Actual de Despacho de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

En los procesos actuales se pueden observar varias actividades que no agregan valor y que pueden provocar errores. Así:

Los flujos de proceso que actualmente se encuentran vigentes, no están documentados, por lo que no se puede asegurar que se cumplan al cien por ciento. Esto vuelve en extremo vulnerable la administración y control de inventarios. Al no haber un documento base donde los empleados puedan consultar sobre las acciones que deben tomar, deja un riesgo muy alto en las manos de cada uno de las personas que intervienen en la cadena de suministro de materia prima. Esta falta de formalidad provoca inclusive disgustos personales entre pares o subordinados y jefes, muchas de las veces que se tienen un producto caducado que se debe botar y dar de baja en el sistema se inicia una “cacería de brujas”, para no ser sujetos a descuento o amonestaciones, todos los empleados se culpan; dañando el ambiente de trabajo, debilitando los lazos de compañeros y generando desconfianza y malestar general, pues la pérdida de materia prima desagrada desde a los dueños de la empresa hasta a cada uno sobre quienes puede caer la responsabilidad. Sin embargo lo único práctico del caso, es que la cadena de restaurante incurre en pérdidas, disminuyendo el margen de utilidad y perdiendo competitividad.

Las novedades de bodega o de cada local se anotan en papeles, que luego son entregados a los superiores para que los registren, ya sea en un mail o en el sistema. Esto puede provocar que los papeles se pierdan y que por lo tanto las decisiones de compra, despachos y otros no se tomen a tiempo.

Otro de los errores encontrados en los procesos actuales de Sport Planet es que nadie, excepto el jefe de costos utiliza el sistema e-TRADE. Esto se debe a tres razones: La número uno es que a excepción del equipo contable nadie más está familiarizado con el manejo del software. La razón número dos es que la versión que se usa no es la más actual, además de no ser la

versión con las aplicaciones que se requieren para la administración del inventario de cadenas alimenticias, tales como ingreso de fecha de caducidad. La tercera razón, menos operativa, es que ningún tipo de indicador de desempeño está asociado a la alimentación continua del sistema.

Dentro del proceso diario del manejo de la materia prima, se evidencia el desorden para el almacenaje y despacho de la misma. No se tiene el cuidado al recibir la mercadería y observar de manera detenida la fecha de caducidad. No se almacena desde la más antigua hasta la más nueva, para garantizar que el producto no se caduque en bodega, este principio tampoco se respeta al momento de despachar la materia prima a los restaurantes.

En vista de que en el sistema no se tiene ingresados detalles del inventario, no se tiene la trazabilidad como para conocer a qué restaurante se ha entregado la mercadería más antigua, qué local debe hacer ofertas especiales para despachar materia prima próxima a caducarse, o saber la ubicación y cantidad exacta de materia prima en cada sección de la cadena de abastecimiento.

Para disminuir el desperdicio de tiempo y de materia prima, se proponen los siguientes flujos de procesos:

FLUJO DE PROCESO SUGERIDO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA.

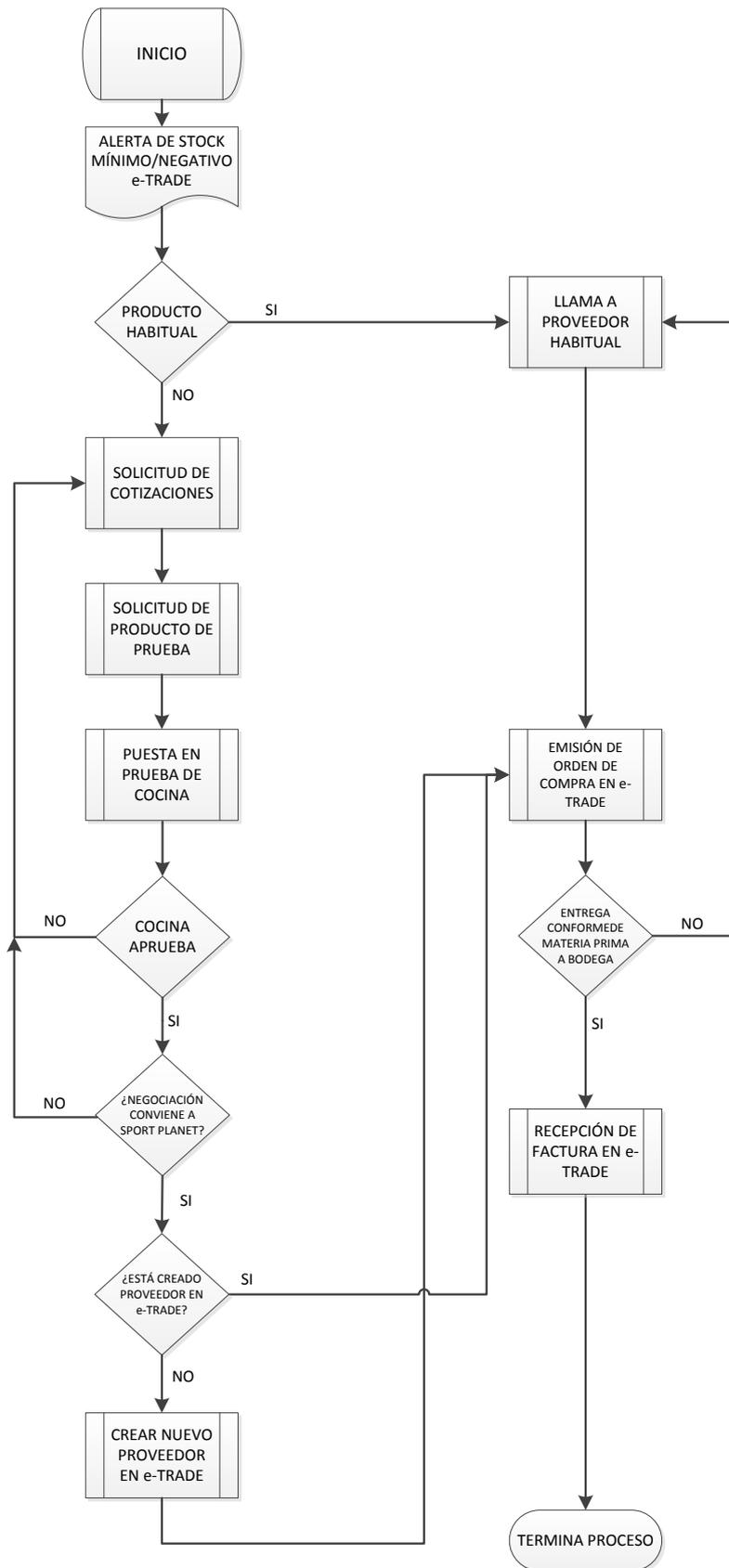


Gráfico 14. Flujo de Proceso Sugerido de Compra de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO SUGERIDO DE RECEPCIÓN MATERIA PRIMA.

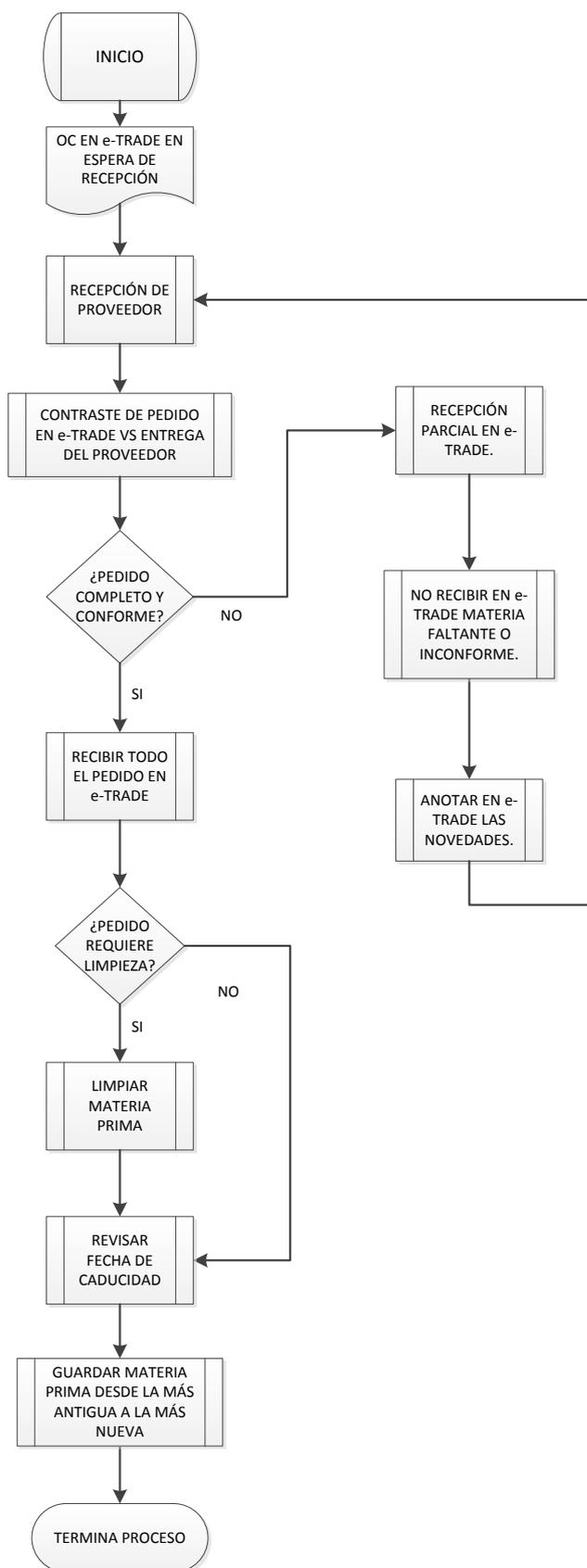


Gráfico 15. Flujo de Proceso Sugerido de Recepción de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO SUGERIDO DE PEDIDO Y RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA EN LOCALES.

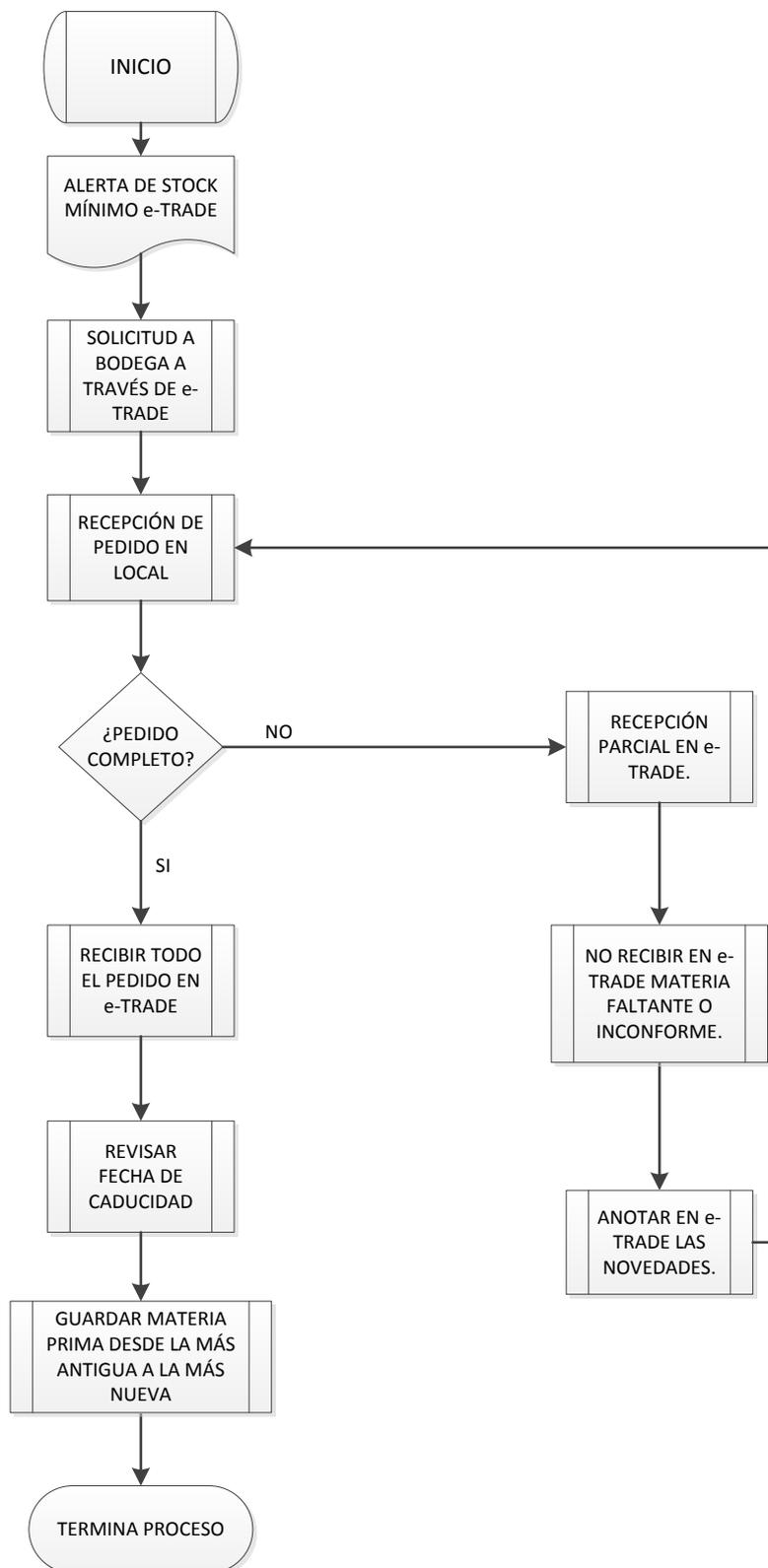


Gráfico 16. Flujo de Procesos Sugerido de Pedido y Recepción de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

FLUJO DE PROCESO SUGERIDO DE DESPACHO DE MATERIA PRIMA.

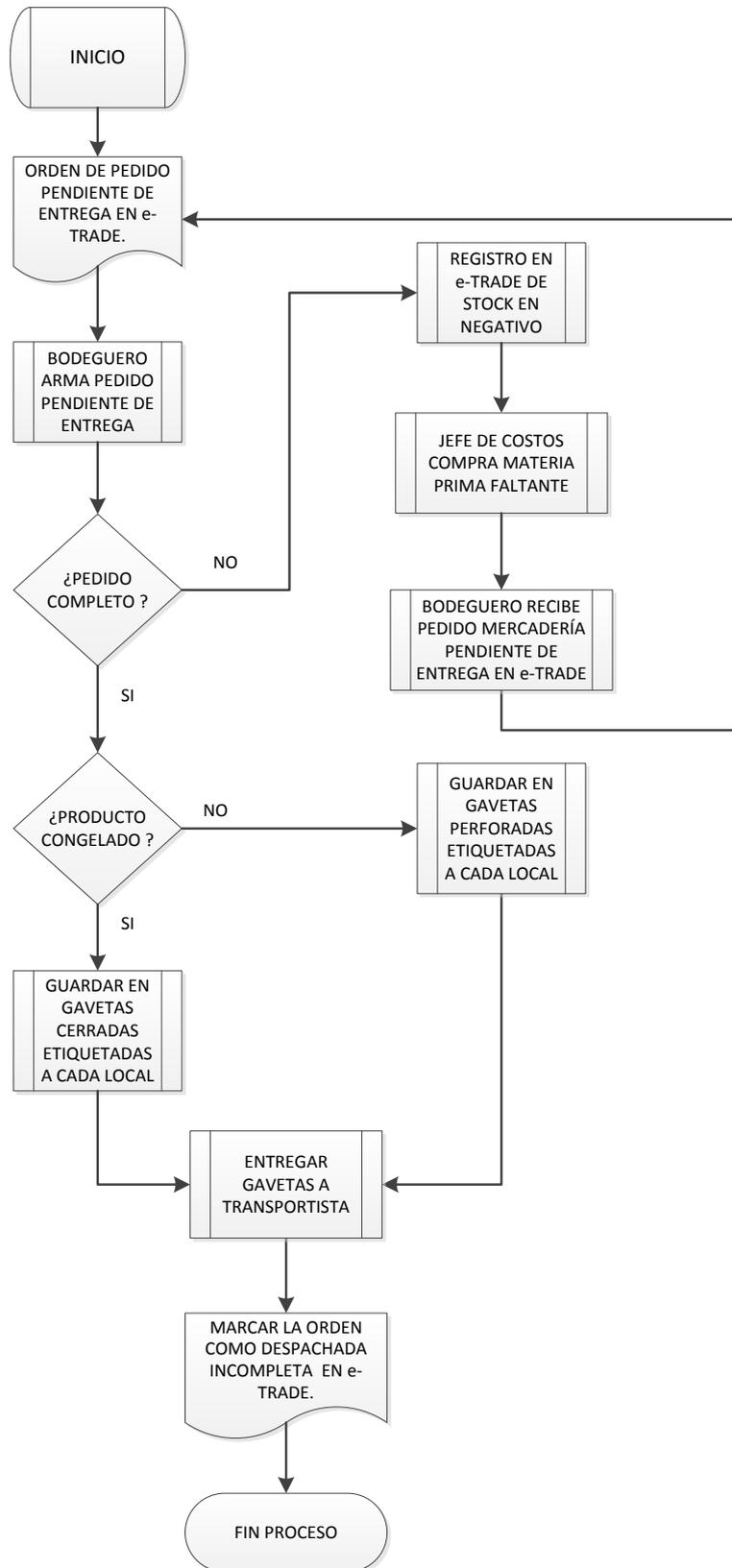


Gráfico 17. Flujo de Proceso Sugerido de Despacho de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

Para mostrar el beneficio de la nueva implementación, a continuación se hace una comparación de los diagramas PERT de dos procesos actuales, y de sus procesos sugeridos. Se han escogido dos frentes muy sensibles, como son compra de materia prima y despacho desde bodega central a restaurantes. Las compras y su rapidez de reacción son importantes pues si no son contraladas pueden causar serios desabastecimiento en los puntos de venta y malestar al cliente ante la falta del menú completo. Por otro lado, el despacho de materia prima es un proceso muy delicado, pues de este depende no solo el abastecimiento en el tiempo justo y en cantidades completas, sino también la integridad del producto que llega a cada restaurante.

En el gráfico 19 se puede observar que para el proceso actual de compra se requiere mínimo 76 horas laborables, es decir 9.5 días, casi dos semanas de trabajo. Este es el tiempo que debe pasar desde que se reporta un producto habitual faltante hasta que la factura de la compra de su reposición ha sido pagada. Sin embargo, si el producto necesitado es uno no habitual este tiempo se incrementa considerablemente a 136 horas, lo que representa 17 días laborables. El proceso propuesto se puede ver en el gráfico 19 y se puede apreciar que para la compra de productos habituales se requerirán 14 horas laborables, mientras que para la compra de un producto no habitual 45 horas laborables.

De esta manera la eficiencia lograda para el proceso de compra de materia prima sugerida es:

	Proceso de Compra Actual	Proceso de Compra Sugerido	Eficiencia Sugerida
Tiempo mínimo esperado (h)	76	14	81.6%
Tiempo máximo esperado (h)	136	45	66.9%

Tabla 13. Eficiencia sugerida para proceso de compras (GARRIDO Marcela, 2016)

Proceso Actual de Compra de Materia Prima

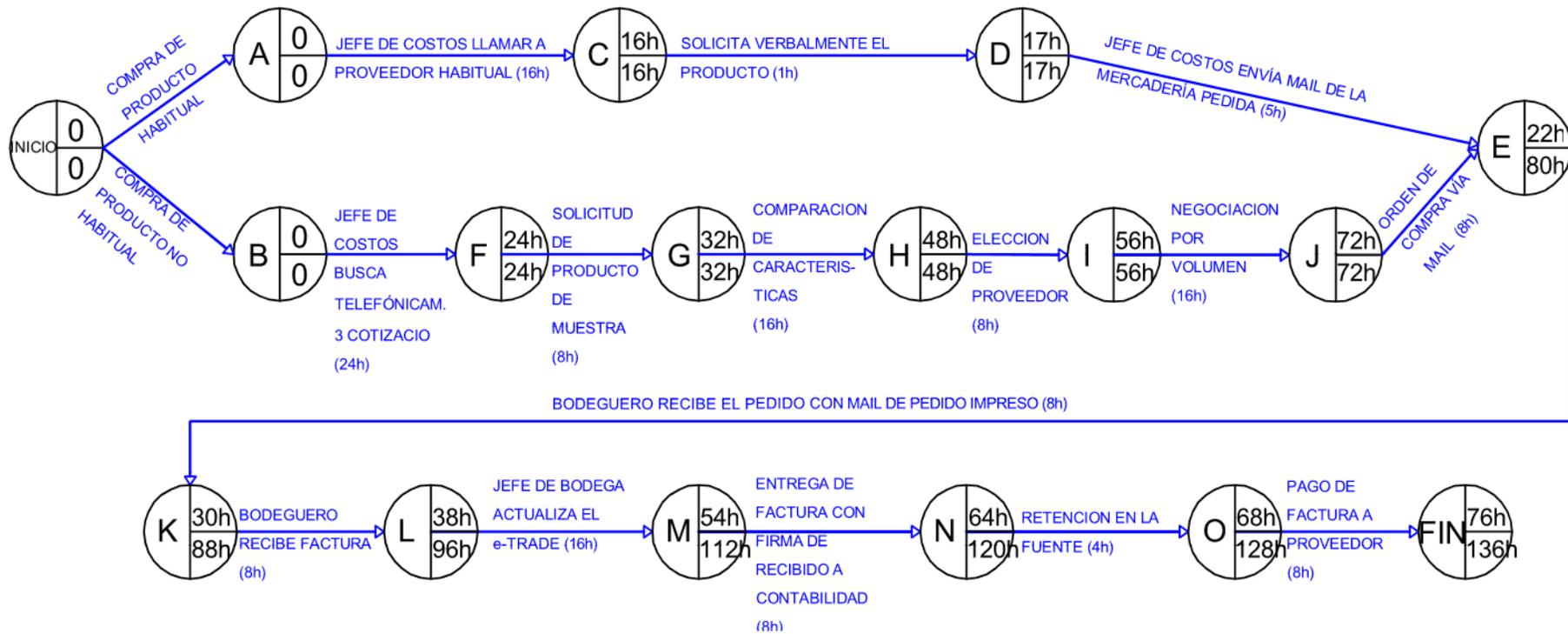


Gráfico 18. Proceso Actual de Compra de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

Proceso Sugerido de Compra de Materia Prima

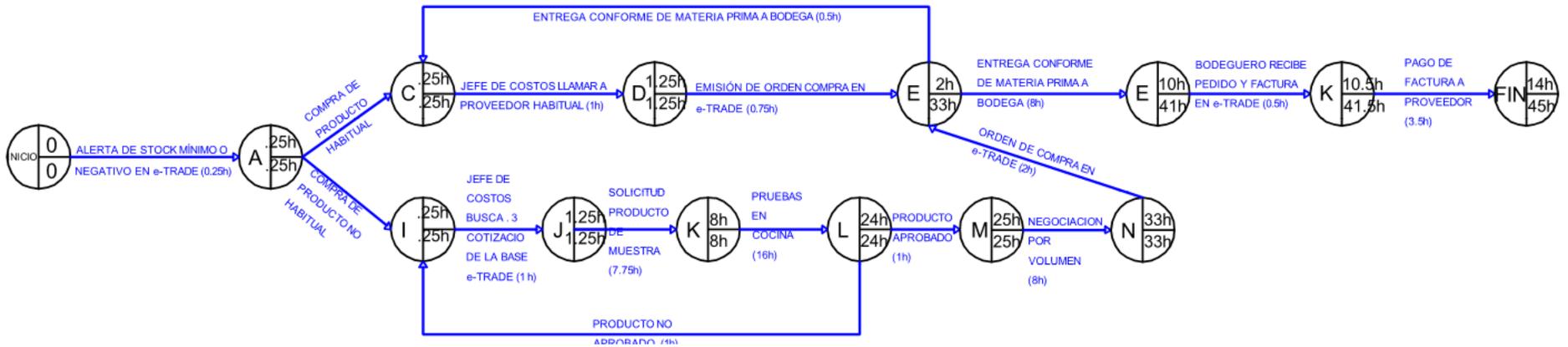


Gráfico19. Proceso Sugerido de Compra de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

Para el caso de despacho de materia prima se tiene que el proceso actual tiene un tiempo mínimo esperado de 8.5 horas laborables y un máximo de 46 horas, este cuando algún elemento del pedido no se tiene en stock. En el proceso sugerido, se tendría un mínimo esperado de 5.5 horas, y un máximo de 16.5 horas, además del respaldo de que la probabilidad de quedarse sin stock suficiente sea mínima, pues el sistema deberá entregar alertas ante un stock menor a un mínimo fijado.

De esta manera la eficiencia lograda para el proceso de despacho de materia prima sugerida es:

	Proceso de Despacho Actual	Proceso de Despacho Sugerido	Eficiencia Sugerida
Tiempo mínimo esperado (h)	8.5	5.5	35.3%
Tiempo máximo esperado (h)	46	16.5	64.1%

Tabla 14. Eficiencia sugerida para proceso de despacho (GARRIDO Marcela, 2016)

Proceso Actual de Despacho de Materia Prima

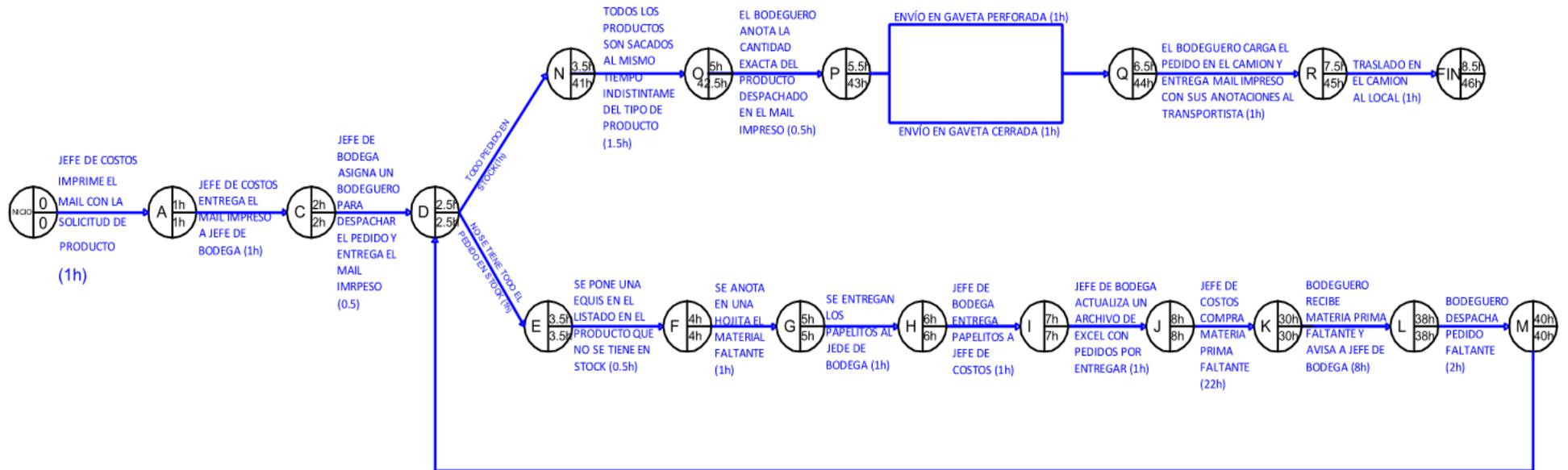


Gráfico 20. Proceso Actual de Despacho de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

Proceso Sugerido de Despacho de Materia Prima

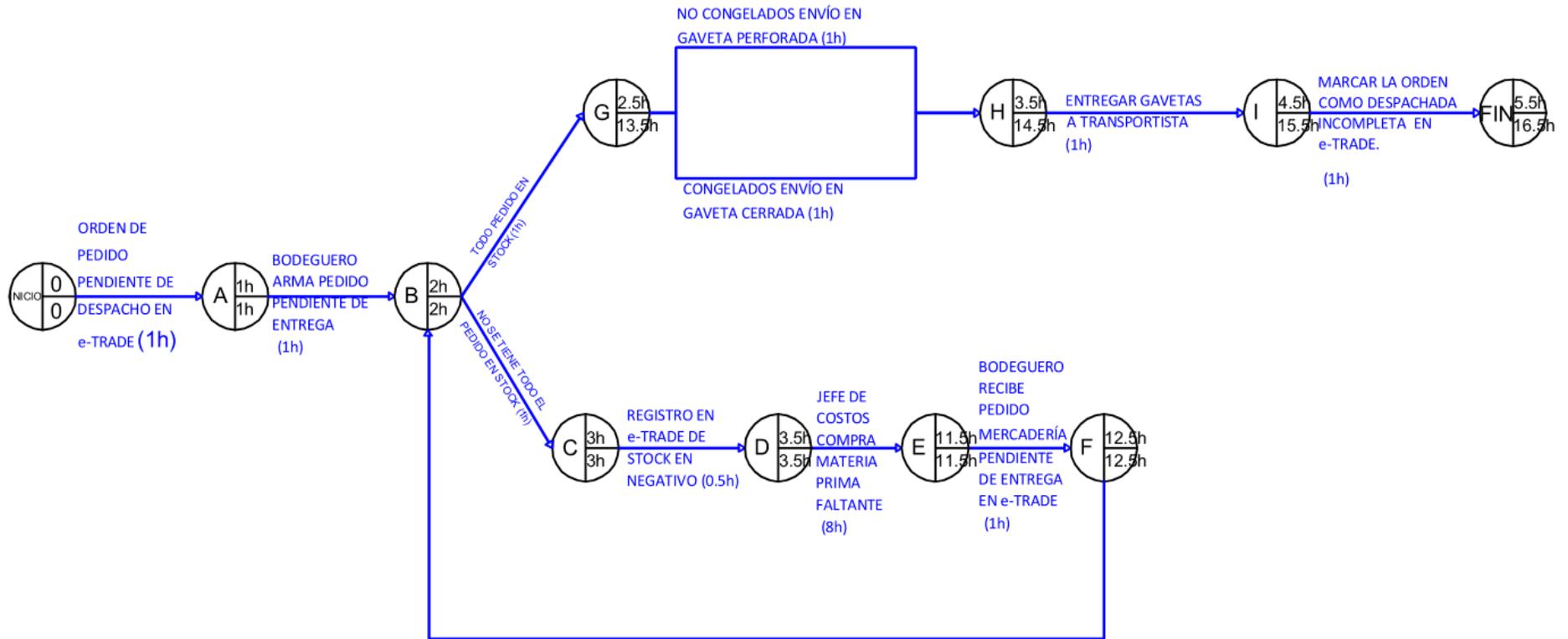


Gráfico21. Proceso Sugerido de Despacho de Materia Prima (GARRIDO Marcela, 2016)

5. Demostración de la Hipótesis y Evaluación Financiera.

EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presenta información financiera de la cadena de restaurante Sport Planet. En la tabla 13 se puede apreciar el estado de resultados de los dos locales que se encuentran en la ciudad de Quito.

En la tabla 13 puede observar la cuenta de merma de inventario, cuyo costo mensual es el 3.3% del valor de inversión en inventario, o materia prima. En esta cuenta se refleja el valor en dinero de la materia prima que se debe desechar por limpieza, es decir, representa el valor de la parte de verduras que no se usa, de las carnes que no se sirve o de la fruta que se debe retirar. Es importante mencionar, que la merma es la mínima posible, pues dentro del proceso de producción del menú de Sport Planet se tiene la muy buena práctica de utilizar todo lo aprovechable de cada materia prima, así por ejemplo: en las carnes si se tiene lomo de res o pechuga de pollo de 500 gramos y se debe preparar un menú con 350 gramos. Se corta el pedazo con el peso justo y los 150 gramos extras se los aprovecha en los combos infantiles o en las fajitas de carne, pero no se desecha. En lo vegetales, las partes que no están estéticamente adecuados para ser visto en el plato, se los usa como condimento y sazón de la cocción, de igual manera en la fruta, aquella que no se la puede servir vista, termina en cóctel, jugo o sazón de comida.

ESTADO DE RESULTADOS SPORT PLANET QUITO 2015													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS	267,558.69	253,232.34	280,403.62	314,227.25	426,243.78	317,669.62	320,161.92	301,678.03	269,543.69	285,589.49	261,473.26	192,724.68	3,490,506.37
COSTOS Y GASTOS	320,308.84	312,188.67	314,751.37	311,808.97	328,958.92	338,456.51	324,787.77	310,798.28	281,313.82	337,365.05	279,791.42	122,629.46	3,583,159.08
COSTOS OPERACIONALES	216,750.54	201,452.28	207,027.55	198,574.60	228,276.73	212,363.13	213,345.31	206,537.40	180,532.89	187,393.61	179,716.16	62,838.81	2,294,809.01
COSTOS	107,546.13	104,799.13	116,826.40	113,819.23	146,320.19	126,773.28	117,321.23	110,243.63	92,624.87	99,594.96	92,403.19	3,840.16	1,232,112.40
Costos de Producción y Ventas	98,963.62	98,033.97	110,301.74	105,373.85	140,524.37	117,199.88	108,088.74	103,361.31	87,565.65	94,774.64	91,368.62	734.47	1,156,290.86
Costos de Venta de Inventarios	8,582.51	6,765.16	6,524.66	8,445.38	5,795.82	9,573.40	11,268.53	4,846.28	3,023.18	4,820.32	2,109.57	4,162.44	75,917.25
Descuento en Compras	-	-	-	-	-	-	-	-	2,036.04	2,036.04	-	-	(95.71)
VARIACION DE COSTOS DE RODUC	4,560.12	4,230.30	3,830.02	3,236.02	3,010.50	3,710.30	4,120.06	4,208.10	3,905.20	3,930.15	4,050.36	4,201.15	46,992.28
[Mermas y Desperdi en Producc	4,560.12	4,230.30	3,830.02	3,236.02	3,010.50	3,710.30	4,120.06	4,208.10	3,905.20	3,930.15	4,050.36	4,201.15	46,992.28
COSTOS DIRECTOS	16,687.39	17,396.26	17,306.02	17,257.82	17,304.88	17,326.16	17,917.62	18,301.57	18,026.49	20,305.84	20,352.65	2,968.25	201,150.95
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICAC	58,126.80	46,281.26	39,643.03	35,614.41	32,799.18	35,451.61	44,653.25	44,578.85	37,021.68	34,860.56	34,954.80	24,980.60	468,966.03
AJUSTES ANALISIS DE INVENTARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	318.20
Ajustes de inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	318.20
BAJAS DE INVENTARIOS	29,830.10	28,745.33	29,422.08	28,647.12	28,841.98	29,101.78	29,333.15	29,205.25	28,954.65	28,702.10	27,955.16	26,530.45	345,269.15
[Baja de Inventarios	29,830.10	28,745.33	29,422.08	28,647.12	28,841.98	29,101.78	29,333.15	29,205.25	28,954.65	28,702.10	27,955.16	26,530.45	345,269.15
GASTOS OPERACIONALES	93,847.51	82,041.16	87,903.12	92,706.40	79,593.46	104,717.99	91,574.06	86,173.91	79,071.99	132,055.14	82,152.79	44,856.60	1,056,694.13
GASTOS DE VENTA	69,388.92	60,759.67	67,139.70	71,152.63	58,369.42	66,665.93	66,888.76	65,879.92	59,594.57	88,167.32	62,434.12	38,558.65	774,999.61
GASTOS ADMINISTRATIVOS	24,458.59	21,281.49	20,763.42	21,553.77	21,224.04	38,052.06	24,685.30	20,293.99	19,477.42	43,887.82	19,718.67	6,297.95	281,694.52
GASTOS NO OPERACIONALES	9,710.79	28,695.23	19,820.70	20,527.97	21,088.73	21,375.39	19,868.40	18,086.97	21,708.94	17,916.30	17,922.47	14,934.05	231,655.94
GASTOS FINANCIEROS	8,976.00	27,314.71	19,246.47	19,233.17	19,877.85	20,847.54	18,948.85	17,313.14	18,417.76	17,391.33	16,604.50	14,533.36	218,704.68
OTROS GASTOS	734.79	1,380.52	574.23	1,294.80	1,210.88	527.85	919.55	773.83	3,291.18	524.97	1,317.97	400.69	12,951.26
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 52,750.15	- 58,956.33	- 34,347.75	- 2,418.28	97,284.86	- 20,786.89	- 4,625.85	- 9,120.25	- 11,770.13	- 51,775.56	- 18,318.16	70,095.22	(92,652.71)
COMPRA DE INVENTARIO	103,525.30	123,708.79	126,945.25	136,585.72	137,952.49	132,494.42	126,825.76	110,851.66	98,542.06	140,885.70	97,561.00	137,643.92	1,473,522.07
% Mermas y Desperdi en Producc	4.4%	3.4%	3.0%	2.4%	2.2%	2.8%	3.2%	3.8%	4.0%	2.8%	4.2%	3.1%	3.3%
% Baja de Inventarios	28.81%	23.24%	23.18%	20.97%	20.91%	21.96%	23.13%	26.35%	29.38%	20.37%	28.65%	19.27%	23.85%
PROMEDIO													

Tabla 15. Estado de Resultados 2015 Sport Planet Quito (GARRIDO Marcela, 2016)

En términos financieros el año 2015 Sport Planet Quito reportó pérdidas. Un componente importante de las pérdidas es la cuenta de baja de inventario. En esta cuenta se registra todo el inventario que se debe dar de baja contablemente mes a mes, las razones para esta baja son: robos, productos caducados, productos maltratados, productos contaminados, entre otras. El costo de la materia prima que se debe dar de baja es en promedio el 23.85% del valor que se invierte en el inventario o en la compra de materia prima. Este valor es totalmente inaceptable, pues debería estar entre el 3% al 5%.

Para lograr disminuir esta pérdida de inventario se deben implementar los procesos sugeridos en el numeral 4 de este capítulo. Además se debe invertir en la mejora del software e-TRADE, al momento la empresa se encuentra usando la versión 1.0.0, tal como se puede ver en el gráfico 20.

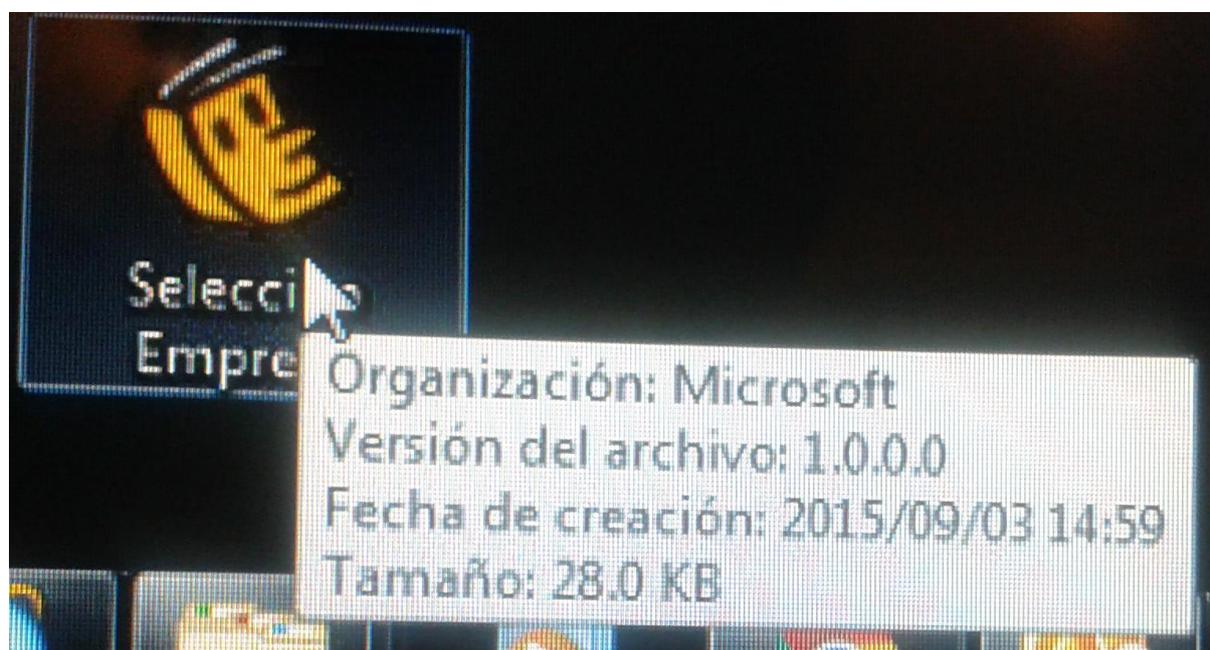


Gráfico 22. Versión de Software e-TRADE (GARRIDO Marcela, 2016)

Esta versión de e-TRADE, fue lanzada en el 2008, por lo que tiene sus limitaciones, de momento en el mercado ecuatoriano se puede encontrar la versión 1.0.9.1. Además de actualizar la versión, se debe adquirir paquetes adicionales que permitan administrar el inventario en función no solo de cantidades, sino además de fechas de caducidad, lotes, programar alarmas para la materia próxima a caducarse o próxima acabarse. Estas herramientas serán de vital importancia para la mejora en el proceso de control de inventarios, pues por el momento Sport Planet no tiene la posibilidad de encontrar esta información actualizada y de primera mano. Como alternativa se puede considerar no actualizar el sistema e-TRADE, y comprar uno de los nuevos sistemas que maneja la competencia como por ejemplo MICROSOFT DINAMIC.

A continuación se presenta las propuestas económicas de estas alternativas:

CAMBIO DE SOFTWARE		
INVERSIÓN SISTEMA DE INVENTARIOS	COSTO	DESCRIPCION
COMPRA DE SOFTWARE DE CONTROL DE INVENTARIOS	50,000.00	Software: 12.000 USD 7 Licencias: 23.000 USD Hardware: 15.000 USD
DIAGNÓSTICO	6,000.00	Etapas en la que el desarrollador conoce los requerimientos del cliente.
APLICACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	52,260.00	Ingreso de información al sistema + prueba piloto + aplicación en turno.
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2,100.00	160 horas hombre para 7 personas
COMPRA DE PISTOLAS DE CÓDIGO DE BARRAS	3,800.00	Sistema de lectura de datos 2.000, 7 equipos 1.800
GLADIADORES	2,000.00	2 sistema remoto de inventario.
MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO	4,000.00	Revisión de errores + parches + nuevos reportes.
INVERSION	120,160.00	
INVERSIÓN SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS	COSTO	DESCRIPCION
JEFE DE CALIDAD	1,200.00	Sueldo más beneficios mensuales
MANUALES DE PROCESOS	1,000.00	Manuales de compra, despacho, recepción, pedido, etc.
CAPACITACION DEL PERSONAL	750.00	10 horas hombre para 10 personas
PÉRDIDAS EN PRUEBAS	3,000.00	Material, tiempo y posible desabastecimiento durante la migración de procesos y sistema
INVERSION	5,950.00	
TOTAL INVERSIÓN	126,110.00	

ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE e-TRADE		
INVERSIÓN SISTEMA DE INVENTARIOS	COSTO	DESCRIPCION
COMPRA DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA e-TRADE	25,000.00	Software: 12.000 USD 7 Licencias: 23.000 USD Hardware: 15.000 USD
DIAGNOSTICO	4,000.00	Etapas en la que el desarrollador conoce los requerimientos del cliente.
APLICACION Y PUESTA EN MARCHA	20,000.00	Ingreso de información al sistema + prueba piloto + aplicación en turno.
CAPACITACION DEL PERSONAL	2,100.00	160 horas hombre para 7 personas
COMPRA DE PISTOLAS DE CODIGO DE BARRAS	3,800.00	Sistema de lectura de datos 2.000, 7 equipos 1.800
GLADIADORES	2,000.00	2 sistema remoto de inventario.
MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO	4,000.00	Revisión de errores + parches + nuevos reportes.
INVERSION		60,900.00
INVERSIÓN SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS	COSTO	DESCRIPCION
JEFE DE CALIDA	1,200.00	Sueldo más beneficios mensuales
MANUALES DE PROCESOS	1,000.00	Manuales de compra, despacho, recepción, pedido, etc.
CAPACITACION DEL PERSONAL	750.00	10 horas hombre para 10 personas
PÉRDIDAS EN PRUEBAS	3,000.00	Material, tiempo y posible desabastecimiento durante la migración de procesos y sistema
INVERSION		5,950.00
TOTAL INVERSIÓN		66,850.00

Tabla 16. Alternativas económicas para mejoramiento del sistema de control y administración de inventarios (GARRIDO Marcela, 2016)

Otro factor importante que se debe considerar para disminuir el costo del ajuste de inventario, es la necesidad de tener un área enfocada a la calidad y procesos, por lo cual se debería contratar un jefe de esta área, con la cual y con el apoyo de toda la empresa, se deben desarrollar e implementar manuales de procesos y control de calidad de estos procesos. Actualmente Sport Planet no cuenta con este frente. En el gráfico 21 se muestra el organigrama actual y en el gráfico 22 el organigrama sugerido para la empresa, esto en pos de buscar un departamento dedicado a la búsqueda de la calidad de los procesos, el seguimiento de los mismos y su mejora continua. El físico William Thomson dijo “Lo que no se define no

“Estudio de procesos de control de inventarios y su impacto en el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet en la ciudad de Quito, año 2015”

se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.” Obedeciendo esta máxima de la calidad se hace imperante para la cadena de restaurante implementar el área mencionada.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE SPORT PLANET

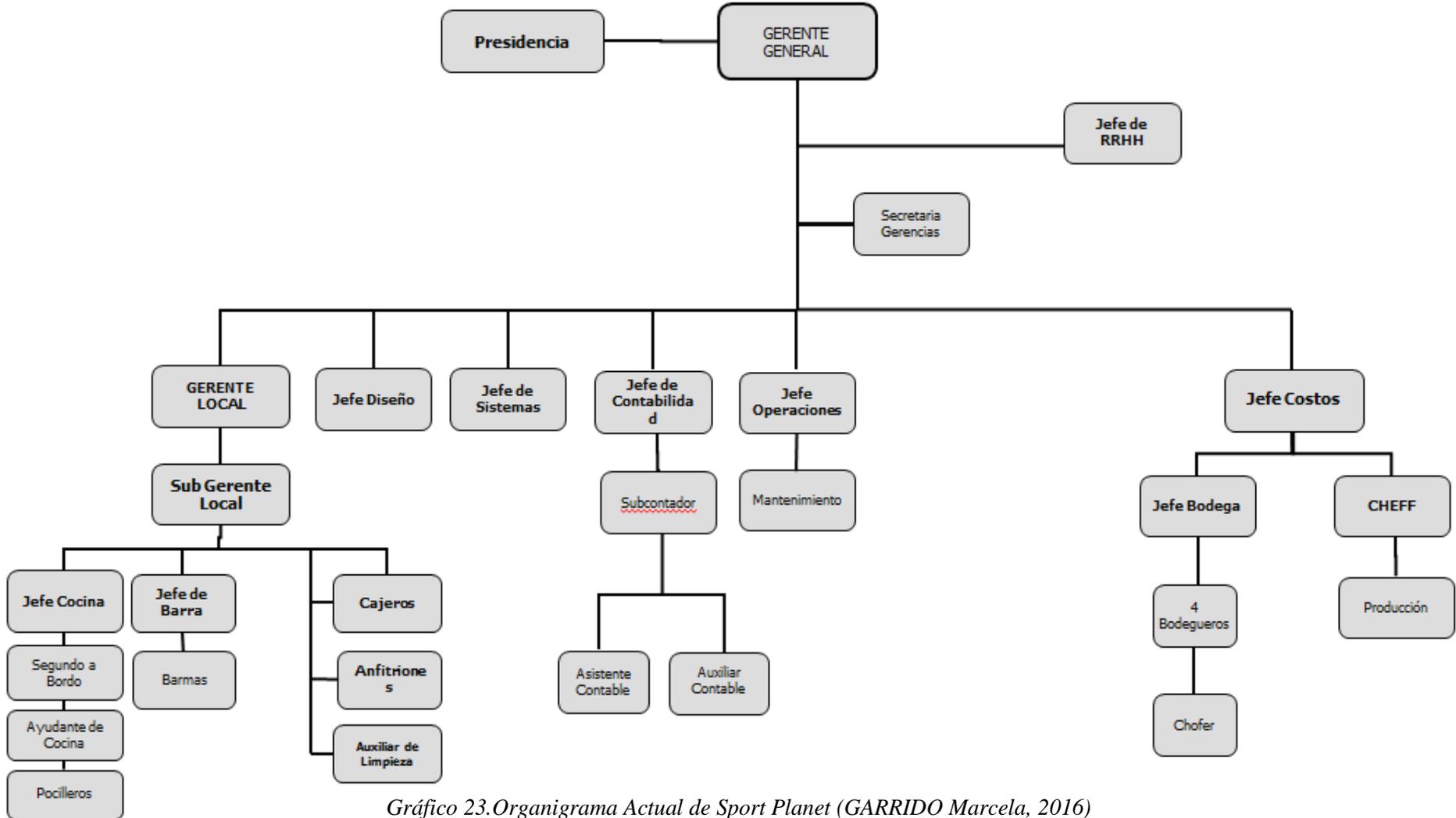


Gráfico 23. Organigrama Actual de Sport Planet (GARRIDO Marcela, 2016)

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE SPORT PLANET

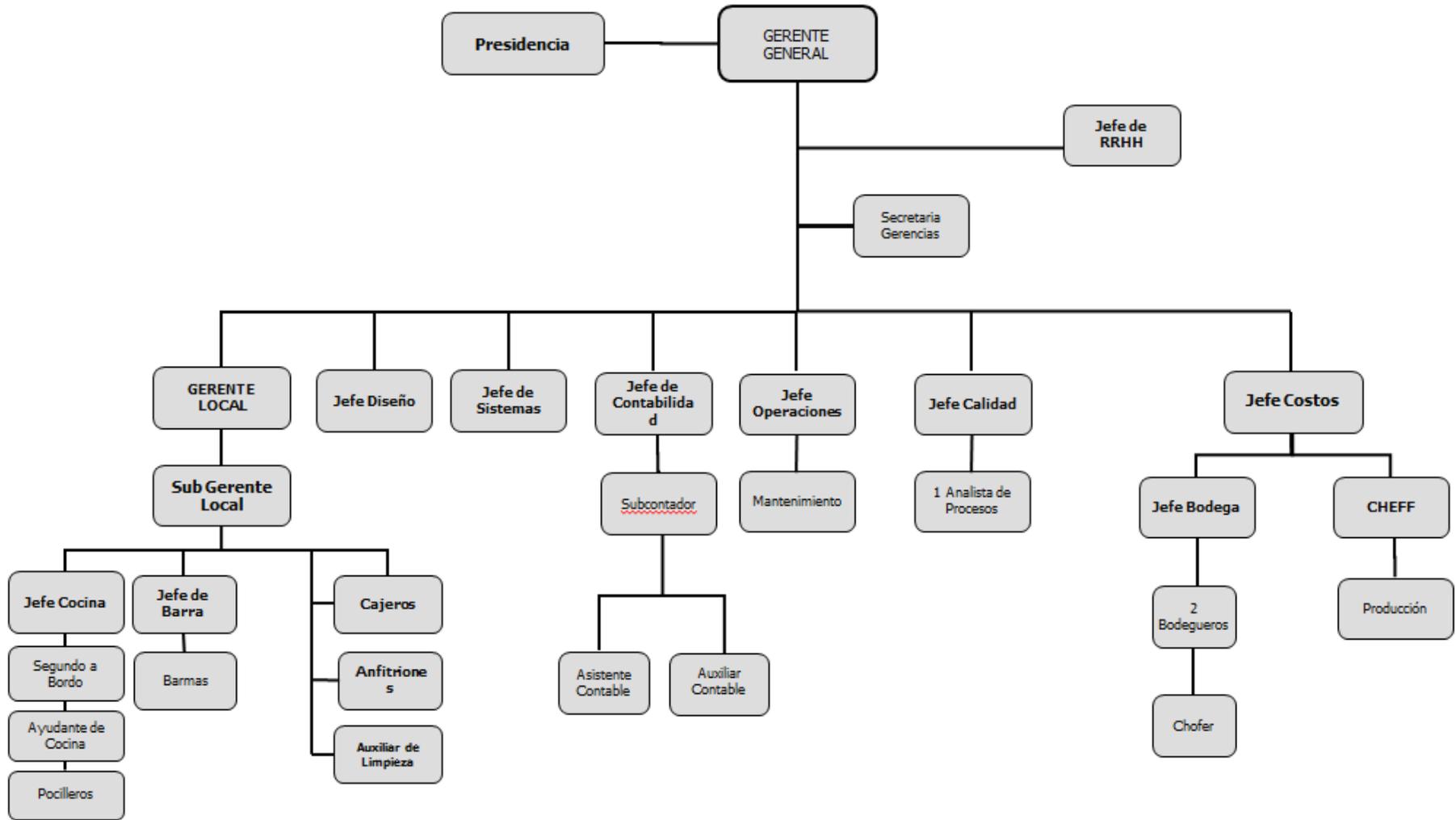


Gráfico 24. Organigrama Sugerido de Sport Planet (GARRIDO Marcela, 2016)

“Estudio de procesos de control de inventarios y su impacto en el campo financiero de la cadena de restaurantes Sport Planet en la ciudad de Quito, año 2015”

Finalmente, la última mejora que se debe implementar es la actualización del sistema contable e-TRADE o su sustitución por un sistema que entregue las facilidades que un control y administración de inventarios requiere. Para esto se analiza financieramente la posibilidad de estas dos opciones bajo la previsión de que las mejoras lograrán disminuir al 50% las pérdidas de inventario:

Opción compra de paquete nuevo de software:

FLUJO DE CAJA	Periodos (MESES)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INVERSIÓN/GASTO	-\$126,110	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200
COMPRA DE SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS	\$50,000												
DIAGNOSTICO	\$6,000												
APLICACION Y PUESTA EN MARCHA	\$52,260												
CAPACITACION DEL PERSONAL	\$2,100												
COMPRA DE PISTOLAS DE CODIGO DE BARRAS	\$3,800												
GLADIADORES	\$2,000												
MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO	\$4,000												
JEFE DE CALIDA	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
MANUALES DE PROCESOS	\$1,000												
CAPACITACION DEL PERSONAL	\$750												
PÉRDIDAS EN PRUEBAS	\$3,000												
GANANCIA	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850
REDUCCIÓN DEL COSTO DE BAJA DE INVENTARIOS (50%)	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300
REDUCCIÓN COSTO DE MANO DE OBRA	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550
Flujo de Caja Neto	-\$111,260	\$13,650											

Tabla 17. Flujo de Caja de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

PAYBACK DESCONTADO (10%)									
mes cero	mes uno	mes dos	mes tres	mes cuatro	mes cinco	mes seis	mes siete	mes ocho	mes nueve
(111,260.00)	13,537.19	13,649.05	13,649.99	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00
(111,260.00)	(97,722.81)	(84,073.76)	(70,423.77)	(56,773.77)	(43,123.77)	(29,473.77)	(15,823.77)	(2,173.77)	11,476.23

Tabla 18. Payback descontado de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

ANÁLISIS FINANCIERO	
TIR	2%
VAN (10%)	-14,238
PAYBACK (MESES)	9

Tabla 19. Análisis de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

Opción compra de actualización de software e-TRADE:

FLUJO DE CAJA	Periodos (MESES)												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INVERSIÓN/GASTO	-\$66,850	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200	-\$1,200
COMPRA DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA e-TRADE	\$25,000												
DIAGNOSTICO	\$4,000												
APLICACION Y PUESTA EN MARCHA	\$20,000												
CAPACITACION DEL PERSONAL	\$2,100												
COMPRA DE PISTOLAS DE CODIGO DE BARRAS	\$3,800												
GLADIADORES	\$2,000												
MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO	\$4,000												
JEFE DE CALIDA	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
MANUALES DE PROCESOS	\$1,000												
CAPACITACION DEL PERSONAL	\$750												
PÉRDIDAS EN PRUEBAS	\$3,000												
GANANCIA	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850	\$14,850
REDUCCIÓN DEL COSTO DE BAJA DE INVENTARIOS (50%)	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300	\$14,300
REDUCCIÓN COSTO DE MANO DE OBRA	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550	\$550
Flujo de Caja Neto	-\$52,000	\$13,650											

Tabla 20. Flujo de Caja de la Inversión en Actualización de Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

PAYBACK DESCONTADO (10%)									
mes cero	mes uno	mes dos	mes tres	mes cuatro	mes cinco	mes seis	mes siete	mes ocho	mes nueve
(52,000.00)	13,537.19	13,649.05	13,649.99	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00	13,650.00
(52,000.00)	(38,462.81)	(24,813.76)	(11,163.77)	2,486.23	16,136.23	29,786.23	43,436.23	57,086.23	70,736.23

Tabla 21. Payback descontado de la Inversión en Actualización de Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

ANÁLISIS FINANCIERO	
TIR	22%
VAN (10%)	\$ 26,611
PAYBACK (MESES)	4

Tabla 19. Análisis de la Inversión en Nuevo Software y Creación del Área de Calidad (GARRIDO Marcela, 2016)

El análisis financiero de las dos opciones muestra que ambas son viables, pero se sugiere tomar la segunda opción, la opción de la actualización del sistema actual e-TRADE. Esta sugerencia se hace porque el personal ya conoce el sistema, están familiarizado, aunque en bodega y los locales no sean expertos en esta herramienta, ya la han visto y tienen intuición en

su uso. Adicional el impacto de una actualización de un software siempre es menor en una empresa que cambiar todo el sistema contable y de inventarios. Además de que su inversión es más económica, de esta manera la inversión se recuperará en tan solo 4 meses.

Con estas sugerencias el sistema de inventarios de Sport Planet debe mejorar, de manera muy reservada se prevé una mejora del 50%. Las implementaciones que se debe hacer son:

- Implementación de cultura de 5'S.
- Someter a la bodega central y las bodegas de los locales a las 5'S.
- Actualizar el sistema contable y control de inventarios e-TRADE.
- Capacitar en el sistema e-TRADE a todos los involucrados.
- Hacer obligatorio el uso de e-TRADE para el manejo de inventario.
- Desarrollar el área de Calidad y procesos.
- Desarrollar procesos validados por los involucrados, escritos y consolidados.

Será importante que el departamento de calidad haga seguimiento al proceso de cambio y mejora, para tener documentada la transición y conocer a tiempo los frentes que requerirán de mayor atención. Las mejoras no se verán con el primer proceso, ni a la primera actualización del e-TRADE, las mejoras aparecerán paulatinamente y requerirán de más acciones ante cualquier imprevisto que pueda surgir, para estar preparados para sistematizar el cambio se sugiere hacer seguimiento con ciclos PDCA (Plan, Do, Check, Act), planear hacer verificar actuar. El gráfico 25 muestra quienes deberán ser responsables en cada etapa del ciclo de Deming.



Gráfico 25. PDCA para Sport Planet (GARRIDO Marcela, 2016)

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La hipótesis del presente proyecto es “¿La implementación de un nuevo proceso de manejo y control de inventario, logrará reducir las pérdidas de recurso que actualmente tiene la cadena de restaurantes Sport Planet?”, la respuesta a la hipótesis es sí. Los flujos de proceso sugerido muestran sistemas más lineales y apoyados en la herramienta informática que se conecta con el departamento contable. Los diagramas PERT muestran una mejora en la eficiencia en la ejecución de las tareas de la cadena logística entre el 35% al 81% aproximadamente. La implementación de las mejoras sugeridas en este proyecto son 100% viables y con resultados encaminados a la mejora y el ahorro.

6. Conclusiones

Los inventarios son el enlace entre la producción y la venta, en cualquier tipo de industria, la materia prima, productos semi-terminados y productos terminados absorben la holgura cuando fluctúan las ventas lo que demuestra la importancia del control de inventarios. Esta importancia ha sido demostrada en este análisis que ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Mediante el mejoramiento del sistema de control interno se otorgará a la empresa la trazabilidad que un negocio de primera categoría requiere, más aun considerando que su inventario corresponde a alimentos perecibles que requieren un seguimiento continuo para brindar la calidad requerida por el cliente.
- Durante años la rentabilidad de Sport Planet se ha visto afectada por el alto costo de bajas de inventario, con el sistema planteado se logrará reducir considerablemente este costo y presentar un beneficio financiero más acorde con lo esperado por los accionistas.
- El sistema actualmente utilizado, e-trade, no da confianza en la información que presenta debido a que por la negativa de la empresa a invertir en la actualización del software, por temor a que sea un gasto innecesario, ha provocado que el área de sistema de Sport Planet haga una serie de parches en la base de datos que al final han dañado la información tanto en Kardex como en reportes.
- La capacitación de personal en los nuevos procesos, las mejoras a la herramienta contable y en aprovechamiento de los recursos, dará un valor agregado para la empresa y permitirá el crecimiento laboral y profesión de los colaboradores.
- Al poseer procesos documentados y estandarizados en proceso de inducción para el nuevo personal será más fácil, permitirá una mejor evaluación del aprendizaje y desempeño.

- La falta de procesos debidamente establecidos, documentados y difundidos no ha permitido estandarizar la cadena de inventarios provocando que cada empleado maneje a su manera, equivocada o no, un rubro tan importante como es el inventario.
- El planteamiento y adecuado seguimiento de nuevos procesos facilitará a la empresa recuperar el costo de la inversión de un nuevo sistema actualizado y hará perdurar la estructura de procesos que brindan mejor beneficio a la empresa.
- Al mejorar el sistema de logística y control de inventarios se permitirá simplificar el trabajo tanto de personal administrativo como de personal operativo – bodega, lo que implica mayor trabajo efectivo y menor carga horaria con menor costo de recurso humano.
- Un mejor control de inventarios baja el porcentaje de fallas transmitidas al cliente, lo que mejora la imagen de la marca y atrae a mayor número de clientes futuros.
- La información proporcionada a la gerencia será presentada de forma clara y digerible para que pueda manejarla como una herramienta financiera y tome decisiones oportunas, eficientes y efectivas.
- La mejora en rentabilidad influirá positivamente en la empresa, incrementando sus garantías financieras podría acceder a préstamos futuros con entidades financieras para posibles crecimientos tanto en el mercado nacional como extranjero.
- Un mejor control de inventarios, una trazabilidad clara de los productos, con roles y responsabilidades definidas para cada actor de la cadena reduce el riesgo de robo, fraude o mal uso de los recursos de la empresa, algo que con el sistema actual Sport Planet no puede visualizar.

7. Recomendaciones.

- Implementar el proceso de control de inventarios propuesto en este trabajo, aplicándolo a los diferentes frentes por lo que se mueve el inventario de la empresa.
- Adquirir la nueva versión del software existente e-Trade y utilizarlo en todas las fases del proceso de inventarios, para de esa manera asegurar la información en línea, siempre actualizada, sin errores y con las ayudas para el aprovechamiento óptimo del inventario.
- Capacitar al personal que se encarga directa o indirectamente del control de inventarios con cursos relacionados en manejo de control de inventarios, manipulación de productos alimenticios, reducción de desperdicios y recepción, despacho y ubicación en percha de productos.
- Mejorar los sistemas de alerta de inventarios en lo que respecta a la caducidad (paquete de e-TRADE), rotación (cultura FIFO) y almacenaje (cultura de 5´S) de cada producto para evitar bajas y desperdicios innecesarios.
- Elaboración de manuales de procedimientos que permitan identificar con claridad la ubicación de cada producto.
- Elaboración manual de procesos que den a cada colaborador el sustento necesario para llevar a cabo sus funciones eficientemente y evite desperdicio de recursos.
- Dar mantenimiento continuo a los procesos para que se adapten a los nuevos requerimientos internos y externos.
- Divulgar los costos y porcentajes de pérdida en inventario antes de la implementación del nuevo proceso de operación y mensualmente actualizar durante y después de la implementación del nuevo sistema para evidenciar el mejoramiento.

8. Bibliografía.

LIBROS

1. ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Eco Ediciones, Bogotá 2002. Página 360.
2. JOHNSON, Robert. Administración financiera. Editorial CECSA, México 2002. Capitulo. Administración de inventarios. Página 177.
3. BEHAR Rivero Daniel Salomón. Metodología de la Investigación. Editorial Shalom. México 2008. Página39
4. RUSENAS, Rubén Oscar. Manual de Control Inventario. Ediciones Macchi, Buenos Aires 1999. Página 302.
5. POCH, Ramón. Manual de control interno. Editorial Gestión, Barcelona 2000, Segunda edición.
6. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Limusa S.A. México D.F. 2003. Páginas 126 - 158.
7. MULLER, Max. Fundamentos de administración de inventarios. Grupo editorial Norma. Bogotá 2004. Páginas 47 - 93.
8. BALLOU, Donald H. Logística. Administración de la cadena de suministros. . Prentice Hall. MÉXICO D.F 2004. Páginas de 652 a la 791.
9. PERDOMO MORENO, Abraham. Fundamentos del Control Interno. Editorial Cengage Learning. México 1989. Páginas de 35 a la 56.
10. BUFFA, E. & Sarin, R. Administración de la producción y de las operaciones. Ed. Limusa, México D.F. 1995. Páginas de 42 a la 63.

PAGINAS WEB

1. AGUILAR, Mario. Cómo controlar tu inventario. (2005)
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/controlartuinventario/capitulo1.htm>.
2. Etimología de Inventario. <http://etimologias.dechile.net/inventario>
3. Riesgos del control de inventario. <http://pyme.lavoztx.com/riesgos-del-control-de-inventario-8885.html>
4. Diseño de sistema de control de inventario:
<http://www.monografias.com/trabajos90/disenio-sistema-control-inventario/disenio-sistema-control-inventario.shtml>
5. Operacionalización de la Matriz de Variables: <http://es.slideshare.net/emartineza/operacionalizacion-matriz-de-variables-21759771>
6. Diseño de un sistema de control interno para el mejoramiento del área de inventarios en la empresa TAGEAR S. A.
7. Diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO - ERM para el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador.
8. INEC <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
9. <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
10. <http://www.revistalideres.ec/lideres/competitividad-ecuador-empresas-economia.html>.

11. BETANZO QUEZADA, Eduardo. Tendencias modernas de los inventarios.

2003/04/01 <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3684-tendencias-modernas-los-inventarios>