



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES SEDE
GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA -CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE PRODUCTOS
TERMINADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA KRONOS**

AUTORAS

**OCHOA FIGUEROA SILVIA MARIANITA
SÁNCHEZ CANALES RITA ALEXANDRA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
MG. JORGE ANDRADE DOMÍNGUEZ**

Guayaquil, Octubre de 2012

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Certifico que he analizado el proyecto de grado presentado por las egresadas Silvia Marianita Ochoa Figueroa y Rita Alexandra Sánchez Canales, para optar al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría el cual acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Guayaquil 28 de Julio del 2012

Mg. Jorge Andrade Domínguez

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, no contiene material escrito por otra persona salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, Octubre 2012

Silvia Marianita Ochoa Figueroa

Rita Alexandra Sánchez Canales

C.I. 0916089584

C.I. 0911177145

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo que he realizado se lo dedico especialmente a Dios por haberme regalado una hermosa familia que gracias al apoyo que me ha brindado he podido culminar la carrera y también por guiarme a lo largo de todo este proceso.

Silvia Marianita Ochoa Figueroa

Dedico todos mis esfuerzos a mi hijo Elkin quien fue mi inspiración y mi pilar fundamental para poder lograr la culminación de mis estudios, para así poder darle a el la experiencia, sabiduría y confianza necesaria a lo largo de su vida.

Rita Alexandra Sánchez Canales

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres ,esposo e hijos quienes me dieron las fuerzas necesarias para seguir adelante y cumplir todas mis metas propuestas a lo largo de mi vida, también a mis padres que son un pilar fundamental que siempre me han apoyado y gracias a ellos he podido culminar la carrera.

Silvia Marianita Ochoa Figueroa

Agradezco a Dios por darme la sabiduría de seguir adelante y poder alcanzar las metas propuestas a lo largo de la vida, también a mis padres, hermanos y en especial a mi hijo que siempre me han brindado un apoyo incondicional para lograr la culminación de mi carrera.

Rita Alexandra Sánchez Canales

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DOCTOR:

Mg. Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer de la Cesión del Derechos de autoría del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue: “Implementación de políticas de control y procedimientos administrativos para el departamento de bodega de productos terminados de la compañía limitada KRONOS” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

Guayaquil, Octubre 2012

Silvia Marianita Ochoa Figueroa

Rita Alexandra Sánchez Canales

C.I 0916089584

C.I 0911177145

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS:	PÁGINAS:
Página de carátula	i.
Página de constancia de aceptación por el tutor	ii.
Página de declaración de autoría de la investigación	iii.
Página de certificación de la defensa	iv.
Página de dedicatoria	v.
Página de agradecimiento	vi.
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI	vii.
Índice General	viii.
Índice de cuadros	ix.
Índice de figuras	x.
Resumen	xi.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1	Problematización	3
1.1.2	Delimitación del problema	5
1.1.3	Formulación del problema	6
1.1.4	Sistematización del problema	7
1.1.5	Determinación del problema	7
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	Objetivo General	7
1.2.2	Objetivos Específicos	8
1.3	JUSTIFICACIÓN	8
 CAPÍTULO II		
	MARCO REFERENCIAL	10
2.1	MARCO TEÓRICO	10
2.1.1	Antecedentes históricos	10
2.1.2	Antecedentes referenciales	12
2.1.3	Fundamentación	14

2.2	MARCO LEGAL	28
2.3	MARCO CONCEPTUAL	30
2.4	HIPÓTESIS	32
2.4.1	Hipótesis general	32
2.4.2	Hipótesis particulares	32
2.4.3	Declaración de variables	32
2.4.4	Operacionalización de las variables	33
	CAPÍTULO III	35
	MARCO METODOLÓGICO	35
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA	35
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	38
3.2.1	Características de la población	38
3.2.2	Delimitación de la población	39
3.2.3	Tipo de muestra	40
3.2.4	Tamaño de la muestra	41
3.2.5	Proceso de selección	42

3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	43
3.3.1	Métodos teóricos	43
3.3.2	Métodos empíricos	44
3.3.3	Técnicas e instrumentos	44
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	45
	CAPÍTULO IV	47
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	56
4.3	RESULTADOS	58
4.4	VERIFICACIÓN	59
	CAPÍTULO V	61
	PROPUESTA	61
5.1	TEMA	61
5.2	JUSTIFICACIÓN	63

5.3	FUNDAMENTACIÓN	64
5.4	OBJETIVOS	64
5.5	UBICACIÓN	65
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	66
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	70
5.7.1	Actividades	71
5.7.2	Recursos, análisis financiero	73
5.7.3	Impacto	74
5.7.4	Cronograma	75
5.7.5	Lineamiento para evaluar la propuesta	75
	CONCLUSIONES	78
	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA	80
	ANEXOS	81

INDICE DE CUADROS

Cuadros	Páginas
Cuadro 1. Clasificación de manuales de procedimientos.....	16
Cuadro 2. Clasificación de variables.....	33
Cuadro 3. Delimitación de la población.....	39
Cuadro 4. Calificación de desempeño.....	48
Cuadro 5. Auditoría interna.....	49
Cuadro 6. Cambio área de bodega	50
Cuadro 7. Kardex	51
Cuadro 8. Políticas y procedimientos.....	52
Cuadro 9. Ingreso de mercadería	53
Cuadro 10. Almacenamiento y distribución.....	54
Cuadro 11. Mejora de la calidad	55
Cuadro 12. Verificación de la hipótesis	56
Cuadro 13. Empleados Kronos	66
Cuadro 14. Plan de ejecución	70
Cuadro 15. Cronograma	75

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráficos	Páginas
Gráfico 1. Calificación de desempeño.....	48
Gráfico 2. Auditoría interna.....	49
Gráfico 3. Cambio área de bodega	50
Gráfico 4. Kardex	51
Gráfico 5. Políticas y procedimientos.....	52
Gráfico 6. Ingreso de mercadería	53
Gráfico 7. Almacenamiento y distribución.....	54
Gráfico 8. Mejora de la calidad	55
Gráfico 9. Verificación de la hipótesis	56
Gráfico 10. Croquis	66
Gráfico 11. Organigrama	67
Gráfico 12. Diamante de Porter	77



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES SEDE
GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA -CPA**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE PRODUCTOS
TERMINADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA KRONOS**

Autoras: Ochoa Figueroa Silvia Marianita

Sánchez Canales Rita Alexandra

Tutor: Mg. Jorge Vicente Andrade Domínguez

RESUMEN:

La presente Investigación tiene como Objetivo: Implementar un manual de políticas y procedimientos, mediante la determinación de las falencias de las bodegas de productos terminados de KRONOS Laboratorios, para el primer semestre del año 2012, ubicada el ciudad de Guayaquil; Consideramos que se debe implementar mecanismos de control más efectivos y oportunos, para evitar la fuga inútil de la producción de los medicamentos, esta actividad nos permitirá conocer el resultado real de la producción de las mismas, evitando de esta manera la perdida de los recursos económicos e insumos invertidos. Como también podemos corregir la manipulación que se le da, Desde la concepción de la materia prima hasta que ingrese al laboratorio para su elaboración, donde recién se evalúa la cantidad y calidad obtenida durante el ciclo de producción. si controlamos que ingrese la producción completa, esta cantidad que no ingresa es la que está disminuyendo la rentabilidad que se obtiene. Podemos acotar que con los ingresos que este control genere, podemos financiar el presupuesto para la ejecución de este proyecto. Por ello se sugiere ejecutar el proyecto el mismo que consiste en implementar el personal idóneo remunerado mensual; con jefes caucionado y determinados en leyes y normas, donde se establezcan sanciones civiles, pecuniarias y penales, por las posibles pérdidas que estén bajo su responsabilidad.

CONTROL

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PRODUCTOS

TERMINADOS



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES SEDE
GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA -CPA**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CONTROL Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL DEPARTAMENTO DE BODEGA DE PRODUCTOS
TERMINADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA KRONOS**

Autoras: Ochoa Figueroa Silvia Marianita

Sánchez Canales Rita Alexandra

Tutor: Mg. Jorge Vicente Andrade Domínguez

ABSTRAC:

This research aims to: Implement a policies and procedures manual, by identifying weaknesses in the finished product warehouses KRONOS Laboratories, for the first half of 2012, located the city of Guayaquil; believe should be implemented control mechanisms more effective and timely to prevent leakage useless production of drugs, this activity will allow us to know the real result of the production of the same, thereby preventing loss of economic resources and inputs invested. As we can correct the manipulation that is given, from conception of the raw material until you enter the lab for processing, where newly evaluates the quantity and quality obtained during the production cycle. if we control who enters full production, this amount is not entering the decreasing profitability is obtained. We can narrow the income that generates this control, we can fund the budget for the implementation of this project. So run the project suggested that the same is to deploy the right people paid monthly, with heads and determined caucionado laws and regulations, which establish civil penalties, fines and criminal, against losses under their responsibility.

CONTROL

ADMINISTRATIVE PROCEDURES

PRODUCTS

ENDED

INTRODUCCIÓN

Los laboratorios KRONOS Cía. Ltda., está ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en el km. 8.5 vía a Daule el cual se especializa en productos terminados elaborados en su laboratorio.

En la actualidad, las industrias, empresas comerciales y de servicio se enfrentan a un mundo globalizado, donde deben competir para mantenerse dentro del mercado. Estos nuevos retos se convierten en la necesidad de incrementar la producción, mejorar la calidad de los productos, disminuir costos, optimizar los recursos, contando con procesos y procedimientos definidos, guiados por políticas claras y precisas que coadyuven al fortalecimiento de un crecimiento sostenido y sustentable.

Por todo lo mencionado anteriormente, el control es una fase principal dentro de las organizaciones, consiste en medir los resultados y verificar si los objetivos trazados por la organización son alcanzados.

Debido a la problemática existente en la compañía, la industria KRONOS laboratorios desea aprovechar al máximo los recursos que posee, por eso es necesario establecer un manual de políticas y procedimientos de auditoría interna que garantice una administración segura, con el establecimiento de procedimientos que harán más operativa a la empresa y a las diferentes áreas.

El propósito de la investigación es implementar un manual de políticas y procedimientos para el departamento de Bodega de productos terminados de la compañía limitada KRONOS laboratorios, en el primer semestre del año 2012.

Se desarrollará un diseño de investigación mixta, de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, dentro de los métodos teóricos, se utilizará el análisis – síntesis, inductivo – deductivo, de los métodos empíricos el de la observación, las técnicas utilizadas la entrevista y la encuesta con sus respectivos cuestionarios.

El proyecto investigativo se desarrollará en cinco capítulos, el Capítulo I tiene: planteamiento del problema, problematización, delimitación del problema, formulación del problema, sistematización del problema, determinación del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación.

En el Capítulo II encontramos: marco referencial, marco teórico, antecedentes históricos, antecedentes referenciales, fundamentación, marco legal, marco conceptual, hipótesis, hipótesis general, hipótesis particulares, declaración de variables, operacionalización de las variables.

El Capítulo III contiene: marco metodológico, tipo y diseño de investigación y su perspectiva, la población y la muestra, características de la población, delimitación de la población, tipo de muestra, tamaño de la muestra, proceso de selección, los métodos y las técnicas, métodos teóricos, métodos empíricos, técnicas e instrumentos, procesamiento estadístico de la información.

El Capítulo IV contiene: análisis e interpretación de resultados, análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas, resultados, verificación.

En el Capítulo V se define la propuesta, el tema, la justificación, fundamentación, objetivos, ubicación, estudio de factibilidad, descripción de la propuesta, actividades, recursos, análisis financiero, impacto, cronograma, lineamiento para evaluar la propuesta, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En 1966, el Dr. Nicolás Carló y su esposa, junto con el señor Rogelio Paredes Ortega, deciden asociarse para fundar Droguería Kronos, la cual se dedicaba a la comercialización de materias primas, reactivos y galerías, en su local ubicado en Boyacá 604 y Alejo Lascano, habiendo sido concebida como un empresa familiar, que recibió el apoyo de los hijos que en tiempo de vacaciones y fines de semanas ayudaban al funcionamiento del local, actualmente se encuentra ubicada en el kilómetro 8,5 de la vía a Daule en la Lotización San Francisco, Av. Principal entre calle segunda y calle tercera.

KRONOS Laboratorios es una empresa que elabora productos farmacéuticos para consumo humano y como tal otorgará productos para el área de salud, con un recurso técnico calificado buscando el liderazgo nacional, con un alto valor agregado en los servicios y productos.

Su misión es satisfacer las necesidades de consumidores, cliente distribuidores accionistas, trabajadores y proveedores a través de sus productos farmacéuticos y de la gestión de nuevos negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación, precio – valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

La empresa mantiene sus niveles de costos, la que lo ubica en las tres primeras empresas farmacéuticas del país, cuenta con el Certificado ISO 9001 Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.

(CRUZ, 2010)¹ **“El objetivo principal del inventario es proveer a la compañía de materiales necesarios para que ésta pueda continuar con su funcionamiento dentro del mercado. Los inventarios incluyen la materia prima, productos en procesos y productos terminados, mercancía para la venta, materiales y repuestos para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la ventas o en la prestación de servicios”.**

El autor sostiene que la importancia de los inventarios es tener a disponibilidad de la empresa, aquellos insumos que son necesarios para la fabricación de los bienes o servicios que presta, que pueden ser desde la materia prima hasta los repuestos.

(CRUZ, 2010)² **“La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces sin inventario simplemente no hay ventas”.**

Comprendemos que si ciertamente el motor de la compañía son las ventas, pero estas pierdan efectividad sino son soportadas por un eficiente manejo de los inventarios.

La empresa ha mantenido un crecimiento acelerado en sus ventas, por la gran demanda de su productos, pero a la par no han desarrollado políticas de control, procedimientos administrativos que conlleven a un manejo apropiado de la bodega de productos terminados, lo que ha ocasionado: mala custodia de los inventarios, desorganización total de la bodega, centralización de funciones y actividades,

¹ CRUZ, Colón Jazmín, *Ensayo para el curso: Gerencia de Producción y Operaciones, El inventario y su importancia dentro de las empresas*, <http://gerenciayliderazgoestrategico.blogspot.com/2010/07/el-inventario-y-su-importancia-dentro.html#>

² CRUZ, Colón Jazmín, *Ensayo para el curso: Gerencia de Producción y Operaciones, El inventario y su importancia dentro de las empresas*, <http://gerenciayliderazgoestrategico.blogspot.com/2010/07/el-inventario-y-su-importancia-dentro.html#>

duplicación de funciones, inconsistencias de los saldos contables contra el inventario físico, inexistencia de los registro de entrada de los productos.

Lo expuesto anteriormente lo podemos resumir que no existen definidos los procesos de compra, almacenaje y venta, lo que permitiría establecer el control en el uso y manejo adecuado de la bodega de productos terminados.

Pronóstico

Si se mantiene el problema actual de la falta de procesos y procedimientos que conllevan a un deficiente control de la bodega de productos terminados, puede repercutir en el cumplimiento de la demanda, en el aumento de los costos o el suministrar servicios ineficientes.

Control del pronóstico

El pronóstico lo podemos controlar mediante un análisis de la disminución del monto de las ventas, aumento en los costos de producción, aumento del porcentaje en la pérdida de los inventarios, insatisfacción de los clientes, el deficiente clima laboral y la disminución de la rentabilidad.

1.1.2 Delimitación del Problema

País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil
Espacio:	Laboratorios KRONOS C. Ltda.
Población:	Empleados de laboratorios KRONOS
Ubicación:	Km 8.5 vía a Daule Lotización San Francisco Ave. Primera s/n y Calle segunda y tercera.

Tiempo:	2012
Campo:	Contabilidad
Área:	Control de inventarios
Aspectos:	Control, procedimientos administrativos, productos, terminados

Variable Independiente: Control y Procedimientos

Variable Dependiente: Productos Terminados.

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la carencia de políticas de control y procedimientos administrativos en el manejo de la bodega de productos terminados, en la compañía limitada KRONOS, ubicada Km 8.5 vía a Daule Lotización San Francisco, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, en el año 2012?

Evaluación del problema

Delimitado.- La población está conformada por los empleados que laboran en el departamento contable, se ubica dentro del área de bodega de productos terminados en la compañía KRONOS Laboratorios Cía. Ltda., el periodo de tiempo de la investigación está comprendido en el año 2012.

Factible.- Es un proyecto factible de realizar porque cuenta con el apoyo de la gerencia y la voluntad de las personas que trabajan en la bodega de productos terminados.

Claro.- El problema planteado es coherente con la propuesta de solución, que están redactados en forma precisa.

Evidente.- En la problematización se identifica la necesidad de establecer procesos, procedimientos, control en la bodega de productos terminados.

Original.- Dentro de la empresa KRONOS Laboratorios Cía. Ltda., es por primera vez que se realiza un estudio para solucionar el problema de la bodega de productos terminados.

Relevante.- Es de suma importancia establecer procesos, procedimientos, control en la bodega de productos terminados, para mantener el volumen actual de las ventas y asegurar la rentabilidad de la empresa.

1.1.4 Sistematización del Problema

¿Cómo la carencia de políticas y procedimientos en la bodega de productos terminados, incide en la centralización y duplicación de funciones y actividades?

¿En qué medida la ausencia de sistema de control en la bodega de productos terminados, contribuye a las inconsistencias de los saldos contables contra el inventario físico?

¿Cómo contribuiría al control de la bodega de productos terminado la implementación de políticas de control y procedimientos administrativos?

¿Por qué la falta de definición de los procesos de compra, almacenaje y venta, afecta, el control en el uso y manejo adecuado de la bodega de productos terminados?

1.1.5 Determinación del Tema

Implementación de Políticas de Control y Procedimientos Administrativos para el manejo de Bodega de Productos Terminados de la Compañía Limitada KRONOS LABORATORIOS C. LTDA.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General:

Implementar un manual de políticas y procedimientos, mediante la determinación de las falencias de la Bodega de productos terminados de la compañía limitada KRONOS Laboratorios, para el primer semestre del año 2012.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar los referentes teóricos, de políticas de control, procedimientos administrativos, manual de procedimientos.
- Realizar un diagnóstico actual de las falencias en el manejo de la bodega de productos terminados KRONOS Laboratorios.
- Determinar las políticas de control y los procedimientos administrativos.
- Elaborar el manual de políticas y procedimientos para la bodega de productos terminados.
- Evaluar la propuesta de solución para los laboratorios KRONOS CIA. LTDA.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El control de los inventarios es uno de los aspectos que la administración de la empresa, muy pocas veces atiende, lo que complica su manejo por no tener registro fehacientes, con responsables, políticas, procedimientos, que ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En todo tipo de empresa resulta de vital importancia el control de los inventarios, dado que su descontrol no solo se presta al robo, sino también a mermas y desperdicios, que pueden causar un fuerte impacto sobre la rentabilidad. El presente estudio tiene la finalidad de ahondar en la problemática presentada en la bodega de productos terminados, para aportar con la posible solución.

El manejo de los inventarios es un elemento muy importante para el desarrollo tanto de las grandes empresas como en las pequeñas empresas, el no ser llevado correctamente puede ocasionar incumplimiento en la demanda, aumentar los costos o brindar un servicio de mala calidad. Es recomendable que se revisen continuamente los procesos, buscando nuevos métodos que contribuyan a un eficiente manejo de los inventarios.

KRONOS laboratorios es una empresa que elabora productos farmacéuticos, para el consumo humano y como tal provee de productos en el área de la salud, si bien es

cierto que cuenta con un recurso técnico y humano calificado que le permite aspirar al liderazgo nacional por el alto valor agregado a los servicios y los productos que comercializa, no es menos cierto la falta de atención que la gerencia ha puesto, en el manejo y control de sus inventarios de productos terminados, poniendo en riesgo el futuro de la empresa.

En la propuesta de solución se plantea la implementación de políticas de control y procedimientos administrativos, definiendo los procesos de compra almacenaje y venta, que le permita establecer el control en el uso y manejo adecuado de la bodega de productos terminados, como solución de la mala custodia de los inventarios, desorganización total de la bodega, centralización de funciones y actividades, duplicación de funciones y actividades, inconsistencias de los saldos contables contra el inventario físico, inexistencia de los registro de entrada de los productos.

Los beneficiarios de esta investigación serán los dueños, los trabajadores de la entidad, los proveedores y los usuarios que consumen la medicina que los laboratorios fabrican.

También futuros profesionales, que realicen un estudio relacionado con la problemática que aquí se plantea, y los resultados de esta investigación sea el punto de partida para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Los inventarios representan un rubro importante en el grupo de los activos corrientes, particularmente en las sociedades dedicadas a las compras y ventas de mercancías. No obstante, pocos gerentes pueden identificar concretamente en qué forma obtienen los inventarios una ganancia o por lo menos, que ganancias está obteniendo. Habitualmente, todas las personas que desempeñan un cargo gerencial, dentro de la empresa, ve los inventarios desde el punto de vista financiero y está muy convencida que entre menos, mejor.

Los que ven los inventarios desde el punto de vista de materia prima, por lo general creen que entre más mejor; proporcionan un “colchón” de seguridad para las fluctuaciones de las demandas o las demoras de los proveedores. De estas diferencias nace la necesidad de obtener un balance entre una existencia de seguridad y costos mínimos de inversión de inventarios.

El control de la producción y el control de los inventarios están estrechamente relacionados, a pesar que su desarrollo se lo dio por separado. Al inicio, el control de la producción era una de las muchas funciones del encargado de la línea. Él ordenaba materiales establecía el tamaño de la fuerza y el nivel de producción y controlaba el servicio al cliente mediante los niveles de inventario.

Conforme las actividades del encargado de la línea aumentaron, necesito de la ayuda de un oficinista que llevara los controles y tuviera contacto con el departamento de ventas y diera respuesta con relación a los trabajos y a los tiempos de entrega. El oficinista empezó a ordenar el material, planear la producción y otros preparativos, ese fue el principio y control de los inventarios.

El control de inventario se desarrollo sobre líneas más científicas. El concepto básico de tamaño de lote económico fue publicado por primera vez en 1915 y el enfoque estadístico para determinar los puntos de orden fue presentado por R.H.Wilson en 1934.

El movimiento de la administración científica a partir de los primeros años de la década de 1890 hasta la segunda guerra mundial, ha ayudado a reconocer que el trabajo de planificación y control de la producción debe ser actividad del grupo, como resultado el control de la producción y de los inventarios existían funciones distintas en la mayoría de las compañías.

De la segunda guerra mundial vino la investigación de operaciones, la aplicación de las técnicas científicas para la solución de problemas de guerra, en la que la asignación de productos limitados era cuestión de derrotas o victoria.

Cuando los científicos que hicieron este trabajo volvieron a los problemas del mundo en tiempo de paz, su atención se enfocó en el control de la producción y sus inventarios, en el que los elementos del problema podían ser expresados de forma numérica. Se produjeron algunos resultados notables en el pronóstico, en el control de inventarios y en la programación de la materia.

En 1957, un grupo de 27 personas que trabajaban en el control de la producción y de inventarios se juntaron en Cleveland y formaron la American Production and Inventory Control Society (APICS). Sus objetivos eran el desarrollo de un cuerpo de conocimiento, la difusión de la información en lenguaje, principios y técnicas y la educación de sus miembros. A lo largo del camino, se definió en un diccionario el

lenguaje del campo, se catalogó la literatura en una serie de bibliografía y se introdujo la técnica MRP (planeación de requerimientos de materiales).

KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA. Es una empresa que labora productos farmacéuticos y como tal otorgará productos para el área de la salud, con un recurso técnico y humano calificado buscando el liderazgo nacional por el alto valor agregado en los servicios y productos que preste.

Estamos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Fortaleceremos nuestra posición a lo largo de la cadena de valor, mientras que nuestra orientación hacia el mercado, la excelencia en la atención y el servicio al cliente y nuestras marcas líderes nos permitirán tener una presencia predominante en el punto de venta.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA. Les ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

2.1.2. Antecedentes Referenciales

(GARCÍA angela, 2009)³ Universidad Estatal de Milagro, Angela Adriana García Ubilla, Jenny Elizabeth Pita Lindao, Implementación de procedimientos contables para la correcta elaboración de estados en la empresa AXIOMACORP S.A., año de edición 2009.

Se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que la elaboración de los estados financieros confiables, debe estar regida por principios y normas contables.

³ GARCÍA angela, PITA Jenny, Implementación de procedimientos contables para la correcta elaboración de estados financieros, Universidad Estatal De Milagro, 2009.

(CASTRO angela, 2009) ⁴ **Universidad Estatal de Milagro Natividad Isabel Castro Villafuerte, Implementación de un manual de procedimientos tributarios para consultores financieros, año de edición 2009.**

La elaboración de un manual de procedimientos tributarios es imprescindible por que a través de este se informara las leyes, reglamentos y resoluciones básicas exigidas por la administración tributaria, para sí evitar sanciones y contravenciones legales, que se deben aplicar en la presentación de la información contable.

(LAZO manuel, 2009)⁵ **Universidad Estatal de Milagro, Manuel Antonio Lazo Bravo, Cynthia Luciana Morán Molina, Implementación de técnicas de análisis y normas de Basilea para mejorar la calidad de la administración de los riesgos de crédito en las entidades financieras, año de edición 2009.**

El sistema financiero representa un factor muy importante en el desarrollo de la economía de un país, que se ve afectada en los últimos años principalmente por la globalización de la economía de mercado y la inestabilidad política, situación que ha logrado disminuir la estabilidad y seguridad financiera.

(SÁNCHEZ winsthon, 2008)⁶ **Universidad Estatal de Milagro, Winsthon Adriano Sánchez Tumbaco, Betsy Narcisa Vera Cedeño, Implementación de un Sistema Financiero y Contable en la Administración del Área de Salud No. 29 Santa Elena, año de edición 2008.**

Este sistema de información oportuna puede difundirse por medio de cursos o seminarios y que pueda generar nuevas captaciones de mejoras políticas, la administración podrá obtener un nivel alto en su evaluación de control interno, y presentar un cambio efectivo y eficiente para un nivel competitivo en el sector

⁴ CASTRO natividad, Implementación de un manual de procedimientos tributarios par consultores financieros, Universidad Estatal De Milagro, 2009.

⁵ LAZO Manuel, MORÁN Cynthia, Implementación de técnicas de análisis y normas de Basilea para mejorar la calidad de la administración de los riesgos de crédito en las entidades financieras, Universidad Estatal De Milagro,2009.

⁶ SÁNCHEZ Winsthon, VERA Betsy, Implementación de un Sistema Financiero y Contable en la Administración del Área de Salud No. 29 Santa Elena, Universidad Estatal de Milagro,2008.

público por la transparencia de la información en que se vaya a presentar a los altos ejecutivos y directores, a su vez ellos podrán buscar equilibrios económicos y sociales entre la empresas públicas y los individuos.

(FRANKLIN benjamín, 2002)⁷**Política:** “Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayuda a ella. Las políticas dan significado a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual. Una política no es lo mismo que una regla. Una regla dice con exactitud que no se debe hacer. En contraste, una política es relativamente amplia general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de quienes tengan que decidir qué es lo que debe hacerse en situaciones específicas”.

El autor sostiene que las políticas son guías, pautas de acción que nos orientan para tomar decisiones necesarias en el accionar diario de la empresa.

(Humberto, 2009)⁸, “Se considera procedimiento a la sucesión cronológica y detallada de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”.

Entendemos que procedimiento, es la explicación clara y detalladamente de cada uno de los pasos que se deben realizar al ejecutar una actividad o tarea, en secuencia cronológica que permita cumplir con los procesos establecidos. En nuestra investigación, las actividades o tareas que se deben realizar cronológicamente en la bodega de productos terminados.

Manual de Procedimientos.

(KELLOG graham, 2002)⁹ “Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica

⁷ FRANKLIN Benjamín, GÓMEZ Guillermo, Organización y métodos, S.A. de C.V.,2002

⁸ GUERRERO Salas Humberto, Inventarios, manejos y control, ECOE Ediciones, 2009.

⁹ KELLOG Graham, manuales administrativos, S.A. de C.V.

y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizar”.

El autor sostiene que los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

(KIZATUS Duhat Miguel, 2005)¹⁰, define al manual de procedimiento como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

(TERRY G.R., 2007),¹¹ lo determina como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

(CONTINOLO G., 2006),¹² lo define como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Se entiende que un manual de procedimientos es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa, es también un valioso instrumento para la comunicación, y sirve para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización.

¹⁰ KIZATUS Duhat Miguel, manual de procedimiento, 2006.

¹¹ TERRY G.R., manual de procedimiento, 2007.

¹² CONTINOLO G. , manual de procedimiento, 2006.

Objetivos.

Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).

- Facilitar el reclutamiento de personal (manual de organización).
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

Clasificación.

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

Cuadro 1

Clasificación de manuales de procedimientos.

Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">• - Manual de historia del organismo.• - Manual de organización.• - Manual de políticas.• - Manual de procedimientos.• - Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y
------------------	--

	<p>organización).</p> <ul style="list-style-type: none"> • - Manual de adiestramiento o instructivo. • - Manual técnico.
Por función específica	<ul style="list-style-type: none"> • - Manual de producción. • - Manual de compras. • - Manual de ventas. • - Manual de finanzas. • - Manual de contabilidad.

Elaborado por: Silvia Marianita Ochoa Figueroa, Rita Alexandra Sánchez Canales.

Planeación y proceso de elaboración.

La primera etapa en la manualización de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y el dinero del desarrollo del plan.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados.

Otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras ó de Gantl, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.
- Determinar la secuencia de dichas etapas.
- Estructurar en forma de flujo la secuencia.
- Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).
- Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a todos los manuales y proporcione al lector una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada organismo.

Recopilación de la información

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que nos permitan conocer más a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

Procesamiento de la información.

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Redacción.

Debe analizarse muy a fondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso ó frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales.

Elaboración de gráficas.

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

Formato y comprensión.

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas, ejemplo: hoja 3 de 45 no menos importante texto, es decir, su distribución en las páginas, usando correctamente los espacios en blanco, los márgenes amplios y la utilización uniforme del sangrado; al diseñar el formato de los manuales administrativos es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápidas.

Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

A) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.

B) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

Actualización.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados, permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el

desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etcétera.

La unidad administrativa encargada de las revisiones y actualizaciones

(métodos y procedimientos, organización y métodos, modernización administrativa, etc.) debe elaborar su programa de revisiones y actualizaciones de cómo un acuerdo con todas las áreas del organismo, y debe ser acorde con el plan general de la empresa.

Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Inventario: Existen muchas definiciones, pero comenzaremos conceptualizando el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Tipos de inventario

Con la empresa encarrilada los inventarios nos servirán para evitar los golpes a nuestra producción debido a las fluctuaciones del mercado tanto el de compras (insumos) como el de ventas (productos). A continuación se presentan diferentes tipos de clasificación de inventarios de acuerdo con diferentes puntos de vista o de acuerdo con lo que controlan.

En las empresas manufactureras hay cuatro tipos de inventarios:

- **Materias Primas:** Comprende todas clases de materiales comprados por el fabricante y que puede someterse a otras operaciones de transformación o manufactura antes de que puedan vender como producto terminado.
- **Productos en proceso de Manufacturación:** consiste en la producción parcialmente manufacturada; y su costo comprende materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación (o carga fabril) que les son aplicables.
- **Productos terminados:** Lo constituye todos los artículos fabricados que están aptos y disponibles para su venta.
- **Suministro de fabrica o fabricación:** Este se distingue del inventario de materiales, porque los materiales pueden asociarse directamente con el producto terminado y llega a convertirse en partes del y son utilizados en cantidades suficientes para que sea practico asignar su costo al producto.

Por su función los inventarios se detallan como siguen:

Inventarios de fluctuación: Estos inventarios se llevan porque la cantidad y ritmo de las ventas y de producción no pueden predecirse con exactitud. Los pedidos pueden promediar 100 unidades por semana para un artículo dado. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden componerse con los stocks de reserva o stocks de seguridad, nombres usuales para los inventarios de fluctuación.

Inventarios de anticipación: estos son inventarios hechos con anticipación a las épocas de mayor venta, a programas de promoción comercial o a un periodo de cierre de la planta. Básicamente, los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Inventario de protección o especulativo: Las compañías que utilizan grandes cantidades de minerales básicos (como el carbono mineral, el petróleo o el cemento) o mercadería (como la lana, los granos o productos animales) que se caracterizan por fluctuar en sus precios pueden obtener ahorros significativos comprando grandes cantidades de producto llamadas inventarios de protección, cuando los precios están bajos. La adquisición de productos extras a un precio reducido, esto afecta directamente los costos de producción, estas transacciones son buenas ya que al no subir el precio final del producto cuando los precios suben hacen que tengamos un mayor mercado y esto es algo parecido a lo que pasa cuando los precios fluctúan.

Clasificación por su condición durante el proceso.

Tamaño de lote: su función es desacoplar las operaciones de fabricación, sus beneficios son descuentos en la compra; preparación de equipo y maquinaria, flete, manejo de materiales, gastos de papeleo y de inspección, etc. Reducidos

Fluctuación de la demanda: su función es como se dijo anterior mente equilibrar la empresa aun cuando la demanda fluctué demasiado, los beneficios son muchos por ejemplo menos fletes, más ventas, mejor servicio, etc.

Fluctuación de la entrada: ayuda a no dejar de producir en épocas en que escasea la materia prima, beneficiando en evitar tiempos muertos y tiempos extras, mala calidad por materiales sustitutos.

Inventario de disipación: nos ayuda a estabilizar el producto, nos beneficia en evitar tiempos extras subcontratos, despidos, seguro de despidos, entrenamiento, desperdicio por falta de habilidad en los trabajadores, etc.

Modelo Básicos de Inventarios.

EL objetivo del modelo básico de inventarios consiste en determinar la cantidad óptima a ordenar que minimice los costos incrementales totales relacionados con mantener un inventario y procesar órdenes.

Ejemplo:

Supóngase que los requerimientos anuales de una partida de materias primas específica son: $R=2000 \times 52=104\ 000$ unidades o un promedio de 2000 unidades a la semana. Si se colocan órdenes por lotes de $Q=10000$ unidades entonces se requerirá un nuevo lote cada cinco semanas. Cuando un nuevo lote llega a la bodega, se tienen 10000 unidades de materia prima en existencia. Este inventario será consumido a una velocidad 2000 unidades por semana. Al final de la quinta semana, se tendrá un inventario de cero unidades y el siguiente lote de 10 000 unidades ingresará en al sistema.

Modelo de Inventarios con demanda Incierta.

En los modelos simples de inventarios se supone que los tiempos de espera de la oferta y la demanda son constantes. En muchas aplicaciones reales, la demanda no puede ser predicha con certeza y los tiempos de espera con frecuencia varían de una orden a otra. Una consecuencia de esta variación es que pueden presentarse faltantes si la demanda futura excede el estimado inicial o si una orden llega después de lo esperado. Es posible reducir los riesgos de faltantes llevando inventarios más grandes. Llamados "existencias de seguridad"; sin embargo, se incurre en costos adicionales al comprometer fondos adicionales en el inventario y existe el riesgo de incurrir en obsolescencias. El objetivo es, entonces, desarrollar un modelo para determinar una política de inventarios que permita balancear estos riesgos y minimizar los costos incrementales totales esperados.

Modelo de un solo periodo

Se considera primero un modelo simple en el que se realiza un solo aprovisionamiento durante un solo periodo bien definido de tiempo. Este modelo es aplicable para el almacenamiento de inventarios de temporada, bienes perecederos, refacciones, y mercancías de moda.

Ejemplo:

Encargado de un puesto de periódicos que debe comprar los periódicos para su puesto temprano por la mañana y no puede volver a comprar periódicos durante el día si llega a necesitarlos. Su costo de compra es de 5 centavos por periódico y su precio de venta es 20 centavos por periódico. Los periódicos que no se venden al final del día se tiran. Si el encargado del puesto conociera la demanda, simplemente compraría una cantidad igual de dicha demanda; Basado en su experiencia anterior y en sus datos de venta, el encargado puede asignar probabilidades a diversos niveles de demanda.

Modelo de cantidad de orden-punto de reabastecimiento.

Situación en la que existe una demanda continúa de un artículo, las órdenes para el aprovisionamiento del artículo pueden colocarse en cualquier momento, y el horizonte de tiempo es lo suficientemente extenso como para asumir que el sistema de inventarios funcionará para cualquier tiempo futuro. EL problema consiste para determinar el tamaño de una orden y el momento que debe colocarse la orden, el punto de reabastecimiento, ROP.

Ejemplo:

Supóngase que la demanda anual esperada para un cierto artículo es de 90 unidades. El costo de colocación de la orden es de \$5 la orden; el costo de mantener la unidad un año es de \$1 unidad; el costo de ventas no realizadas es de \$5 unidades, y la distribución de probabilidad para la demanda durante el tiempo de entrega.

Cuando el nivel de inventario disminuye a tres unidades, se coloca un orden de 30 unidades.

Este modelo toma en cuenta tanto la demanda esperada durante el tiempo de entrega como las existencias de seguridad.

Los inventarios se dividen en dos los periódicos y los permanentes, a continuación su explicación y sus beneficios.

Bodega de Productos Terminados (farmacéuticos)

Inventarios

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

(FRANKLIN benjamín, 2002)¹³**Ventajas de su uso**

Un manual correctamente redactado tiene las siguientes ventajas

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

¹³ FRANKIN Benjamín, GÓMEZ Guillermo, Organización y métodos, S.A. DE C.V.

6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación de progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

DESVENTAJAS

Los manuales pueden presentar inconvenientes entre los que tenemos:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

2.2 MARCO LEGAL

Este proyecto pertenece a la Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro y su línea de investigación es el desarrollo empresarial y la competitividad, la implementación de un manual de procedimientos.

Plan Nacional para el Buen Vivir

(SENPLADES, 2009)¹⁴ **Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.**

¹⁴ SENPLADES, Plan nacional del buen vivir, Mejorar la calidad de vida de la población, 2009.

El mejoramiento de la calidad de vida multidimensional y complejo, determinado por aspectos decisivos relacionados con la con la calidad ambiental, los derechos a la salud, educación, alimentación, vivienda, ocio, recreación y deporte, participación social y política, trabajo, seguridad social, relaciones personales y familiares. Las condiciones de los entornos en los que se desarrollan el trabajo, la convivencia, el estudio y el descanso, y la calidad de los servicios e instituciones públicas, tienen incidencia directa en la calidad de vida, entendida como la justa y equitativa redistribución de la riqueza social.

Políticas

- Promover prácticas de vida saludable en la población.
- Fortalecer la prevención, el control y la vigilancia de la enfermedad, y el desarrollo de capacidades para describir, prevenir y controlar la morbilidad.
- Reconocer, respetar, promover las prácticas de medicina ancestral y alternativa y el uso de sus conocimientos, medicamentos e instrumentos.

Metas

- Triplicar el porcentaje de la población que realiza actividad física más de 3.5 horas a la semana al 2013.
- Reducir al 5% la obesidad en escolares al 2013.
- Reducir a la tercera parte la tasa de mortalidad por enfermedades causadas por mala calidad del agua al 2013.

(SENPLADES, Plan nacional para el buen vivir, 2009)**Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible**

La constitución de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; está no es una característica exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar. Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la hegemonía capitalista neoliberal, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la

mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos de los pueblos de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano rígido por el buen vivir, que supere estas injusticias y desigualdades.

La centralidad asignada al Buen Vivir y a la soberanía alimentaria y económica lleva reubicar fines y medios del sistema económico. El fin es la reproducción de ciclos de vida, en su sentido integral, el logro de equilibrios entre producción y trabajo y ambiente, en condiciones de autodeterminación, justicia y articulación internacional soberana. Esto supone cambios en todo el ciclo económico: producción, reproducción, distribución y consumo; y determina el tránsito hacia una nueva matriz productiva: de un esquema primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada y coeficiente, así como los servicios basados en los conocimientos y la biodiversidad: ecoturismo y biomedicina por ejemplo¹⁵.

Políticas

- Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativa y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.
- Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extenderlas capacidades y oportunidades.

Metas

- Incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras públicas al 2013.
- Alcanzar el 3,34 en el índice de desarrollo de las tecnologías de información Y comunicación, al 2013.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Procedimiento: Explicar clara y detalladamente cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo la aplicación correcta de la política en cuestión para lo cual es necesario seguir una secuencia cronológica de todos los hechos que forman el proceso.

¹⁵ SENPLADES, Plan nacional del buen vivir, Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, 2009.

Manual de Procedimientos: Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades.

(FILCUN Juan Carlos, 2009), “**Inventario:** Representa la existencia de bienes que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado”¹⁶.

(CASTILLO Douglas, 2006), “**Política:** La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos”¹⁷.

(THOMPSON, 2012), “**Venta:** Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo”¹⁸.

Variable: Es una característica, cualidad, propiedad o atributo que puede tomar diversos valores y cambiar o variar entre individuos u objetos.

Ejemplo: Edad, ingreso económico, escolaridad, nivel intelectual, distancia, etc. Las variables operacionalizan al concepto, siendo, a su vez, desagregadas en indicadores, índices e ítems,

Variable Dependiente: Dependiente o consecuente: Es el fenómeno estudiado y que se presume es el efecto producido por la variable independiente. Sus valores o modalidades están en relación con los cambios de la variable independiente.

Variable Independiente: Independiente o antecedente: Característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno estudiado.

¹⁶ FILCUN Juan Carlos, conocimientos básicos de contabilidad, 2009, <http://www.emagister.com/curso-conocimientos-basicos-contabilidad/inventario>

¹⁷ CASTILLO Douglas, participación política, 2006

¹⁸ THOMPSON Ivan, Promonegocios.net, 2009, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>.

Variable Independiente: aquélla que es manipulada por el investigador en un experimento con el objeto de estudiar cómo incide sobre la expresión de la variable dependiente.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1. Hipótesis General

Implementar un manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Bodega de productos terminados, mejorará los procesos de compra, almacenaje y venta, salvaguardando los activos, manejando eficazmente los recursos asignados, reestructurando y descentralizando funciones, de la compañía limitada KRONOS Laboratorios, de la ciudad de Guayaquil.

2.3.2. Hipótesis Particular

- Aplicando políticas y procedimientos de la bodega de productos terminados, se superará la centralización y la duplicación de funciones.
- Implementando un sistema de control en la bodega de productos terminados, se disminuiría la diferencia de los saldos en los inventarios.
- El control de la bodega de productos terminados, se realizará teniendo como guía las políticas de control y procedimientos administrativos.
- Con la definición de procesos de compra, almacenaje y venta el uso mejorará el control que permitirá el uso y manejo adecuado de la bodega de productos terminados.

2.3.3. DECLARACION DE VARIABLES

Variable cualitativa. Es aquella característica que no podemos expresar con números y hay que expresarla con palabras.

Variable cuantitativa: Una variable cuantitativa es la que se expresa mediante un número, por tanto se pueden realizar operaciones aritméticas con ella. Podemos distinguir Dos tipos:

Variable Discreta: Una variable discreta es aquella que toma valores aislados, es decir no admite valores intermedios entre dos valores específicos.

Variable Continua: Una variable continua es aquella que puede tomar valores comprendidos entre dos números.

2.3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Cuadro 2 Clasificación de variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	CONTENIDO	TECNICAS INSTRUMENTOS DE INV.
POLÍTICAS DE CONTROL Y MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA	Mejoramiento de Inventario	¿Qué incidencia tendría el mejoramiento de los inventarios?	Encuesta
	Mejoramiento de despacho	¿Que los clientes se sientan satisfecho?	Encuesta
	Facturas	¿Qué al momento de facturar sea el producto indicado .	Encuesta

VARIABLES DEPENDIENTES			
PRODUCTOS TERMINADOS (DEP. BODEGA)	Políticas de control	¿Cuál sería las Políticas de Control para Bodega de P.T?	Encuesta
	Manual de Procedimientos	¿Qué Tipo de Manual de Procedimientos Podríamos Utilizar en el Departamento de Bodega?	Encuesta
	Acta de Entrega - Recepción	¿Qué todos nuestros productos a la hora de ser entregados se los haga mediante Acta de Entrega-Recepción	Encuesta

Elaborado por: Silvia Marianita Ochoa Figueroa, Rita Alexandra Sánchez Canales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Diseño de la investigación y su perspectiva.

Tipo de investigación según su Finalidad.

(GARCÍA cindy, 2012)¹⁹Para nuestro tema de investigación la finalidad es de tipo aplicada, puesto que el esquema en este método de investigación científica plantea es el del trabajo creativo realizable de manera sistemática con la finalidad de incrementar el volumen de conocimiento.

Investigación Aplicada: Consiste en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.

(ROJAS soriano, 2002)²⁰La investigación aplicada es el proceso de conocimiento en el que el interés primordial radica en buscar información fundamentalmente empírica sobre problemas que surgen en el ámbito institucional a fin de plantear alternativas de solución.

Según su objetivo Gnoseológico.

Nuestra investigación es de tipo descriptiva, puesto que describen los datos para obtener un impacto positivo en el entorno que nos rodea.

Investigación descriptiva: Tiene como objetivo principal, conocer las costumbres, situaciones y actitudes que predominan a través de la correcta descripción de los

¹⁹ GARCÍA cindy, SILVA maria Fernanda, manual de políticas y procedimientos, 2012, pág 103-104.

²⁰ ROJAS soriano, investigación aplicada, 2002.

objetos, actividades, procesos, y personas. Su tarea no es simplemente recolectar datos, su tarea no es simplemente, su tarea consiste en pronostica e identificar las relaciones que pudieran existir entre dos o más variables. Los investigadores no se quedan en la denominación de simples tabuladores de información, sino más bien, a más de recoger información sobre algún dato, dicha información es analizada minuciosamente para poder obtener los resultados o información significativa que contribuyan al conocimiento científico.

(TORRES bernal, 2006)²¹La investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, en el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo

La investigación descriptiva se clasifica en:

- **Estudios de medicación de variables independientes:** Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre ellas.
- **Investigación correlacional:** Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación existentes entre dos o más variables

Según su contexto

(GARCÍA cindy, 2012)²²La investigación a ejecutarse será de campo, es decir se obtendrá información mediante el estudio del entorno en donde se lleva a cabo los procedimientos de ventas, mediante la observación podremos identificar posible causales que originan problemática en dicha área.

Definimos como investigación de campo, al estudio ordenado de problema con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza parra poder explicar

²¹ TORRES bernal, investigación descriptiva, 2009

²² GARCÍA cindy, SILVA maria Fernanda, manual de políticas y procedimientos,2012, pág 105.

sus causas y consecuencias, aplicando metodologías o características de métodos de investigación conocidos.

(Mc Daniel & Gates, 2005)²³ Los experimentos de campos se hacen fuera del laboratorio, en el entorno real del mercado. Los mercados de prueba, de los que hablaremos más adelante en este capítulo son un tipo de experimentos de campo que se utiliza con frecuencia.

Podemos decir también que este tipo de investigación se apoya o se basa en datos e información que provienen de recopilación de datos obtenidos en encuestas, cuestionarios, observaciones, etc.

La investigación de campo puede ser de dos tipos:

- **Investigación exploratoria.**- Constituida por los estudios que tratan de describir la situación sin querer explicar o predecir las relaciones que se encuentran en las mismas.
- **Verificación de hipótesis.**- Trata de determinar las relaciones entre las variables con la finalidad de explicar el comportamiento del fenómeno o hecho de estudio.

Según el control de las Variables.

La investigación Experimental: Está integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre el tema a investigar y el problema a resolver.

Por medio de la investigación experimental vamos a obtener la información deseada a través de los datos que nos proporcionaran en el área de bodega

Según la orientación temporal.

²³ MC Daniel & Gates, investigación de campo, 2005.

Investigación Histórica. Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas, a menudo derivadas de hipótesis.

En nuestro trabajo nos sirve para incorporar nuevas fuentes de trabajo como es las políticas y manual de procedimientos para así no trabajar empíricamente, Se eligió la metodología cualitativa en razón del problema y los objetivos a seguir.

Según el diseño

Este diseño de investigación es cualitativo, lo significativo de la investigación cualitativa, de acuerdo con (MOREIRA, 2002), dice:

“El interés central de esa investigación está en una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad socialmente construida, a través de observación participativa, es decir, el investigador queda inmerso en el fenómeno de interés”.

La investigación Cualitativa o metodología Cualitativa. Es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Característica de la Población

El Universo de este proyecto está conformado por directivos, trabajadores, personal administrativo, de la empresa, KRONOS Laboratorios Cía. Ltda.

Población considerada en la empresa, KRONOS Laboratorios Cía. Ltda.

3.2.2 Delimitación de la Población.

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presenten características comunes.

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y este tamaño vienen dado por el número de elementos que se constituyen, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita

La población para nuestro estudio es finita, está compuesta por el número de empleados que la conforman, los actores involucrados en el problema, de un manual de políticas y procedimientos en la bodega de productos terminados, está representada por veinte y ocho personas residentes de la ciudad de Guayaquil, según la base de datos del sistema informático de la empresa KRONOS laboratorios cia.ltda.

Cuadro 2 Delimitación de población

KRONOS Laboratorios Cia.Ltda.	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	TOTAL POBLACIÓN
POBLACIÓN	8	20	28

3.2.3 Tipo de Muestra

(FERNÁNDEZ nogales, 2004)²⁴ **Muestra Probabilística.-** Permite evaluar y controlar las desviaciones cometidas en las estimaciones de las características objeto de estudio, y por lo tanto, realizar proyecciones y conclusiones de los resultados muestrales con respecto a la población total

Muestra no Probabilística.- En éste tipo de procedimientos, los miembros de la población no tienen una probabilidad conocida de pertenecer a la muestra. Estos métodos no permiten establecer las desviaciones sufridas en los resultados de la investigación, y por lo tanto, las estimaciones obtenidas no pueden proyectarse estadísticamente a la totalidad de la población.

La muestra de nuestra investigación es de tipo de muestra no Probabilística, en este tipo de muestra la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población.

Las muestras no probabilísticas, pese a ser consideradas poco rigurosas y carentes de base teórica, son bastante frecuentes, incluso hay situaciones en que es más conveniente usar un muestreo no probabilístico, por ejemplo cuando vamos a hacer estudios de casos, de poblaciones heterogéneas, o en estudios que son dirigidos a poblaciones y grupos muy específicos donde la interesa una cuidadosa y controlada selección de sujetos con determinadas características.

²⁴ FERNÁNDEZ nogales, Tipo de muestra, 2006, pág 110.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde:

n:	Tamaño de la muestra	=	?
N:	Tamaño de la Población	=	28
p:	Posibilidad de que ocurra un evento	=	0,4
q:	Posibilidad de no ocurrencia de un evento	=	0,6
E:	Error se considera el 5%	=	0.05
Z:	Nivel de Confianza, que para el 95%	=	1,96

$$n = ? \quad N = 28 \quad p = 0,4 \quad q = 0,6 \quad E = 0,05 \quad Z = 1,96$$

$$n = \frac{28(0.40)(0.60)}{(28-1)(0.05)^2} + (0.24)$$

$$(1.96)^2$$

$$n = \frac{6.72}{(27)(0.0025)} + (0.24)$$

$$3.8416$$

$$n = \frac{6.72}{0.0675} + (0.24)$$

$$3.8416$$

$$n = \frac{6.72}{0.257570803}$$

$$n = 26$$

3.2.5 Proceso de selección

El saber identificar la muestra de nuestra población es determinante para proceder a la examinación de la información recolectada y poder determinar los factores que la originan, la información que lo recopile mediante encuestas, observación u otro medio de investigación será puesta en marcha con la muestra de 28 personas calculadas por el investigador el cual tendrá como finalidad otorgarnos un resultado que será interpretado como el cien por ciento de la población, es decir la muestra representara a la población total.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Método Teóricos

Método Hipotético-Deductivo es una descripción del método científico.

Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria para las premisas, cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no existe forma alguna de que la conclusión no sea verdadera.

(BERNAL, 2006)²⁵Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

Método Inductivo Es un modo de razonar que nos lleva:

- De lo particular a lo general.
- De una parte a un todo.

Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de las premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse

²⁵ BERNAL, método deductivo, 2006.

Deducción: Es un tipo de razonamiento que nos lleva:

- De lo general a lo particular.
- De lo complejo a lo simple.

Pese a que el razonamiento deductivo es una maravillosa herramienta del conocimiento científico, si el avance de la ciencia se diera sólo en función de él, éste sería muy pequeño., dependiendo de nuestros sentidos y de nuestra memoria, nuestra experiencia como seres humanos es limitada.

3.3.2. Métodos Empíricos

Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Fundamental de todo proceso investigativo.

Fundamental en la ciencia. Existen dos clases de observación observar

Con un objetivo claro, definido y preciso: observar sin intención, sin objetivo definido y por el investigador sabe qué es lo que desea tanto, sin preparación previa. Observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

Experimentación.- Método común de las ciencias y las tecnologías, consiste en el estudio de un fenómeno, reproducido generalmente en un laboratorio, en las condiciones particulares de estudio que interesan, eliminando o introduciendo aquellas variables que puedan influir en él. Se entiende por variable todo aquello que pueda causar cambios en los productos de un experimento y se distingue entre variable único, conjunto o microscópico.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Encuesta.- La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Es la técnica que se realiza a través de un cuestionario adecuado que permite recopilar datos de la investigación.

(DÍAZ De Rada, 2001)²⁶, “Como técnica de investigación, definición que deberá recoger y sintetizar no solo las características de esta sino también las condiciones más adecuadas para su utilización”.

(GARCÍA cindy, 2012)²⁷, **Muestreo:** Es el estudio de las relaciones existentes entre una población y la muestra extraída de ellas, también sirve para determinar si las diferencias observadas entre dos muestras se deben a variaciones por el azar o si son significativas.

En la mayoría de los proyectos de investigación utilizamos una muestra, y es importante reconocer aquellas definiciones que nos ayudarán a hacer un correcto proceso de muestreo, como también conocer los tipos de muestreo según la selección y el procedimiento.

(NAGHI, 2005)²⁸, “Este muestreo es muy rápido y cuesta poco, pero también tiene ciertas diferencias. La opinión de los alumnos de un salón o de cualquier persona, no puede ser representativa de la población en estudio.”

²⁶ DÍAZ De Rada, Encuesta, 2001.

²⁷ GARCÍA Cindy, Manual de procedimientos, 2012

²⁸ NAGHI, Muestreo, 2005.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento y análisis

El procedimiento y análisis de los datos se efectuará a través de herramientas computacionales, utilizando para ello programas como Microsoft Excel.

El procedimiento de la investigación es el siguiente:

- En forma manual.
- Alimentación de información en sistema computarizado
- Tabulación de datos
- Representación de los datos en gráficos
- Interpretación de la información
- Análisis de la información
- Formulación de conclusiones y recomendaciones

En base a la información obtenida en cada una de las respuestas se analizarán los resultados de este procedimiento idóneo que estará en la posibilidad de realizar aportaciones teóricas.

Es necesario considerar la posibilidad de un efectivo diseño de un plan estratégico para diseñar para mejorar el sistema de aseguramiento, siendo este aspecto la base y el elemento para el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis de la situación actual, según datos estadísticos nos podemos dar cuenta que la carencia que tiene KRONOS en bodega de productos terminados están dados por no contar con un manual de políticas y procedimientos.

En la realización de este trabajo, se efectuaron encuestas, aplicando el instrumento del cuestionario en las instalaciones de la empresa, específicamente en el departamento de bodega de productos terminados, y en departamento de contabilidad, por estar articulados, se evaluó entre otras cosas; si se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios, si el personal a cargo está debidamente capacitado, si existen procesos.

Se presenta en forma ordenada; los datos que están organizados por grupos de personas que son parte de la población de investigación. En un primer momento se encuestó a los directivos, administrativos, operativos. Consistió en un instrumento, compuesto de ítems de selección múltiple en un número de ocho preguntas.

En este orden se presentan los resultados en hojas posteriores, se observarán los resultados que, una vez procesados, han sido consolidados en cuadros, gráficos y comentarios por cada pregunta del cuestionario. Finalmente los resultados son comparados con las preguntas iniciales de la investigación.

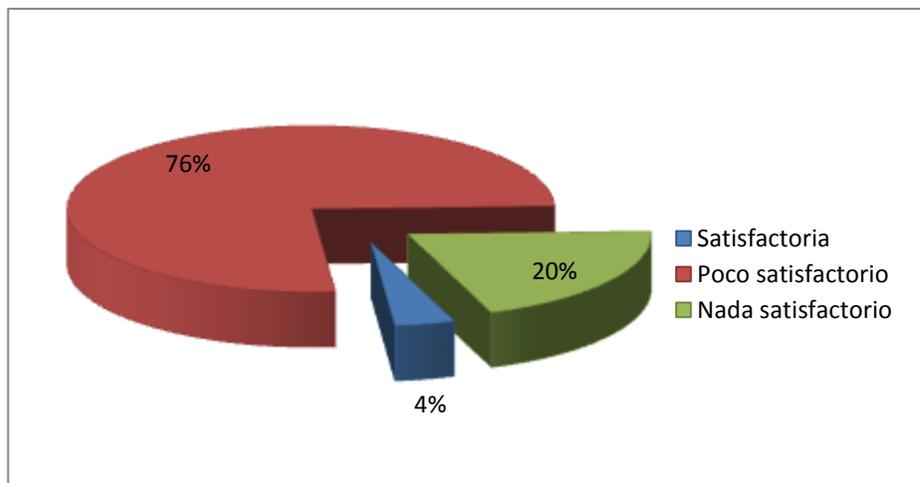
1) ¿Usted como califica el desempeño de la persona responsable de bodega?

Cuadro 3 Calificación de desempeño

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Satisfactoria	1	4%
Poco satisfactorio	19	76%
Nada satisfactorio	5	20%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 1 Calificación de desempeño



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

Es satisfactoria para el 4% de los encuestados, mientras que el 76% se pronunciaron por el poco satisfactorio y para el 20% no es nada satisfactorio

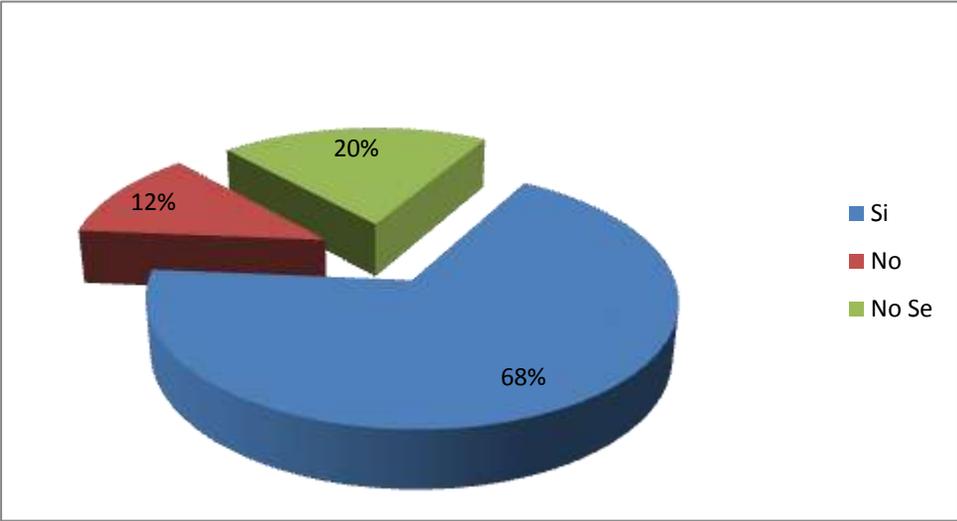
2) ¿Cree usted que se debería realizar una auditoría interna en el departamento de bodega?

Cuadro 4 Auditoría interna

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	17	68%
No	3	12%
No Se	5	20%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 2 Auditoría Interna



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

Se observa que el 68% está de acuerdo que se realice la auditoría interna, mientras que el 12% no está de acuerdo y el 20% considera de poca importancia la auditoria

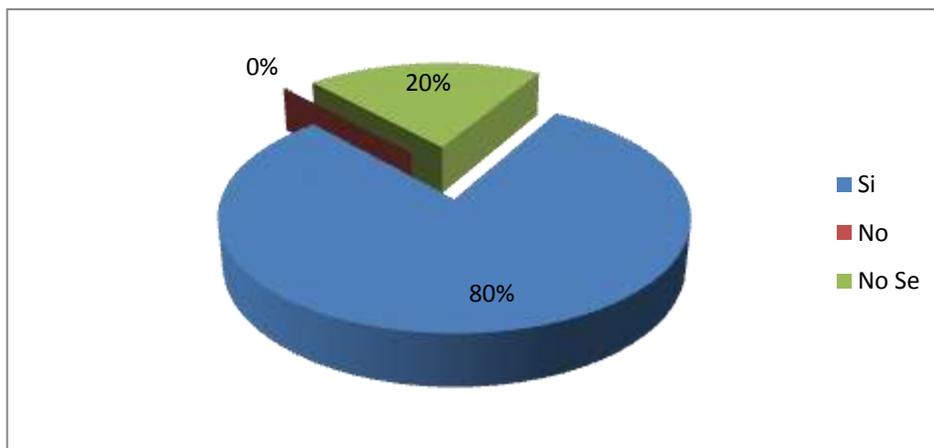
3) ¿Es necesario implementar cambio en el área de bodega?

Cuadro 5 Cambio área de bodega

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	20	80%
No	0	0%
No Se	5	20%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 3 Cambio área de bodega



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación

Se observa que el 80% está de acuerdo con los cambios en el área mientras que el 20% no le da importancia al cambio.

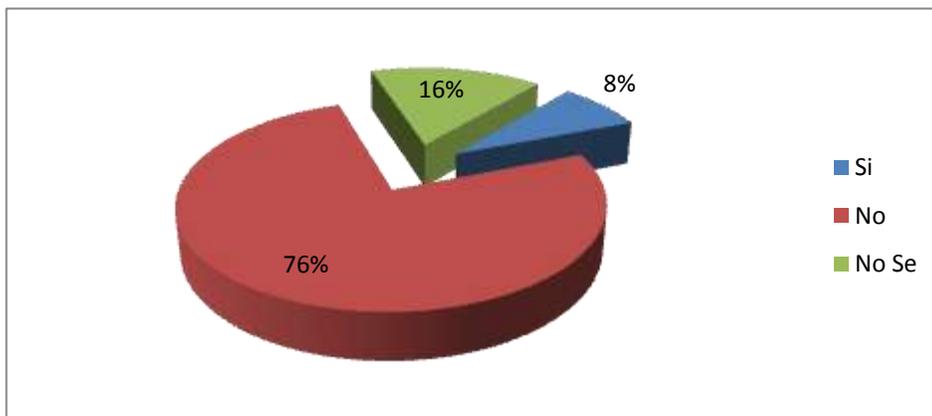
4) ¿Existe un kardex actualizado de todos los fármacos que se encuentran?

Cuadro 6 Kardex

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	2	8%
No	19	76%
No Se	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 4 Kardex



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

Se observa que el 8% dice que si existe un kardex actualizado. Mientras el 76% indica que no y el 16% ni siquiera sabe que existe un kardex.

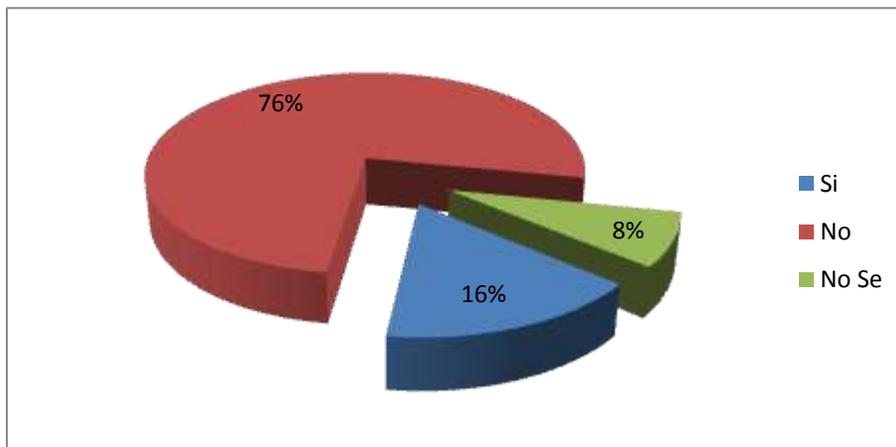
5) ¿Existe o no políticas y procedimientos en las actividades que se realizan en la bodega?

Cuadro 7 Políticas y procedimientos

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	4	16%
No	19	76%
No Se	2	8%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 5 Políticas y procedimientos



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

Se observa que el 16% nos indica que si existe políticas y procedimientos mientras que el 76% opina que no y el 8% no tienen conocimiento

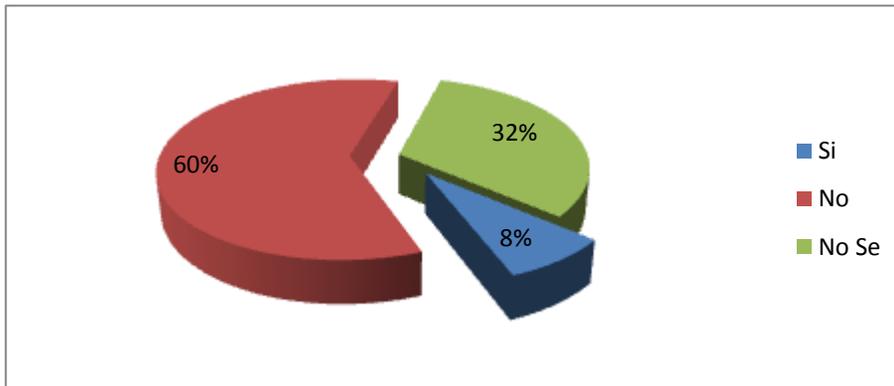
6) ¿Hay controles que determinen con seguridad el ingreso de la mercadería?

Cuadro 8 Ingreso de mercadería

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	2	8%
No	15	60%
No Se	8	32%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 6 Ingreso de mercadería



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

El 8% de los encuestados nos indican que si hay control mientras que el 60% dice que no y el 32% dicen no dicen no saber.

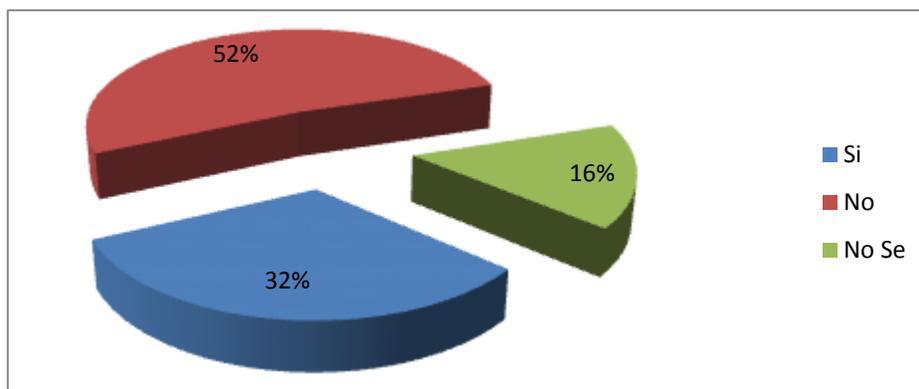
7) ¿Cree usted que existe un adecuado almacenamiento y distribución en la bodega?

Cuadro 9 Almacenamiento y distribución

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	8	32%
No	13	52%
No Se	4	16%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 7 Almacenamiento y distribución



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

El 32% reconoce que si hay un adecuado almacenamiento y 52 % dice que no lo hay mientras que el 16 % no sabe.

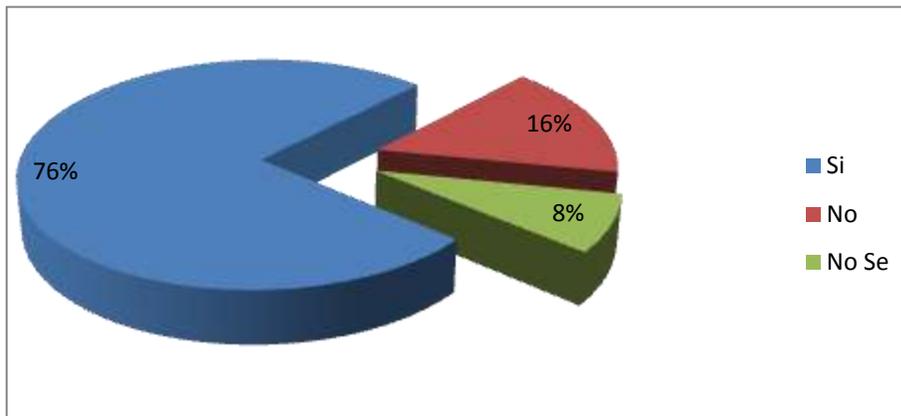
8) ¿Mejorará la calidad del servicio de la bodega con la implementación de Políticas y procedimientos?

Cuadro 10 Mejora de la calidad

Alternativas	Consultado	Porcentaje
Si	19	76%
No	4	16%
No Se	2	8%
Total	25	100%

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 8 Mejora de la calidad



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Interpretación:

El 76% nos indica que con la implementación de políticas y procedimientos mejoraría la calidad del servicio de la bodega, mientras que el 16% que si cambiarían y el 8 % no manifiesta nada.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

1) ¿Usted como califica el desempeño de la persona responsable de bodega?

De los encuestados el 4% considera satisfactorio el desempeño del responsable de la bodega, mientras que el 76% se pronunciaron por el poco satisfactorio y para el 20% no es nada satisfactorio. Tenemos un 86% del universo que consideran poco y nada satisfactorio el desempeño, lo cual concuerda con las falencias que se evidencia en la bodega de productos terminados y cual origino esta investigación.

2) ¿Cree usted que se debería realizar una auditoría interna en el departamento de bodega?

Se observa que el 68% está de acuerdo que se realice la auditoría interna, mientras que el 12% no está de acuerdo y el 20% considera de poca importancia la auditoria, coincidimos en la necesidad de realizar una auditoría en la bodega de productos terminado, para determinar puntualmente los errores y omisiones que se están dando en los procesos, y esto hace más relevante la implementación de un manual de políticas y procedimientos, indispensable para la realización de los controles y de la auditoria.

3) ¿Es necesario implementar cambio en el área de bodega?

Se observa que el 80% está de acuerdo con los cambios en el área mientras que el 20% no le da importancia al cambio. La necesidad de realizar cambio que corregirán las falencias en el manejo de la bodega de productos terminados, es evidente y se cuenta con el respaldo de 80% de los encuestados, pero 20%, es un porcentaje alto que podría entorpecer el proceso de cambio.

4) ¿Existe un kardex actualizado de todos los fármacos que se encuentran?

Se observa que el 8% dice que si existe un kardex actualizado. Mientras el 76% indica que no y el 16% ni siquiera sabe que existe un kardex. En la revisión de los documentos se comprobó que los kardex de los ítems de la bodega de productos terminados no están actualizados y en otros casos no existen, lo que conlleva a las diferencias de los saldos del inventario físico contra el inventario contable.

5) ¿Existe o no políticas y procedimientos en las actividades que se realizan en la bodega?

Se observa que el 16% nos indica que si existe políticas y procedimientos mientras que el 76% opina que no y el 8% no tienen conocimiento. Las políticas y procedimientos se establecieron al inicio del negocio, pero hasta la actualidad no se han vuelto a revisar, por lo que estas son obsoletas en relación a las necesidades actuales de la empresa. Es preocupante que el 84%, no se interese por la problemática de la bodega de productos terminados.

6) ¿Hay controles que determinen con seguridad el ingreso de la mercadería?

El 8% de los encuestados nos indican que si hay control mientras que el 60% dice que no y el 32% dicen no dicen no saber. Tenemos un 92% que indican una carencia total de control en los procesos de la bodega de productos terminados, con lo que estamos totalmente de acuerdo, por lo evidenciado en la observación directa realizada de la problemática.

7) ¿Cree usted que existe un adecuado almacenamiento y distribución en la bodega?

El 32% reconoce que si hay un adecuado almacenamiento y 52 % dice que no lo hay mientras que el 16 % no sabe. El ordenamiento, clasificación, con lo cual se almacenan los productos terminados dentro de la bodega es fundamental para llevar un adecuado control, conjuntamente con la implementación de políticas y procedimientos.

Concordamos con las respuestas de la encuesta, porque se evidencio del desorden de la bodega, en la observación directa efectuada.

8) ¿Mejorará la calidad del servicio de la bodega con la implementación de Políticas y procedimientos?

El 76% nos indica que con la implementación de políticas y procedimientos mejoraría la calidad del servicio de la bodega, mientras que el 16% que si cambiarían y el 8 % no manifiesta nada. Mediante la investigación realizada se determinó que la implementación de políticas y procedimientos, se mejorará el manejo de la bodega de productos terminados.

4.3. RESULTADOS

- Tenemos un 86% del universo que consideran poco y nada satisfactorio el desempeño, lo cual concuerda con las falencias que se evidencia en la bodega de productos terminados.
- Con un 86% se determina la necesidad de realizar una auditoría en la bodega de productos terminado, para determinar puntualmente los errores y omisiones que se están dando en los procesos.
- La necesidad de realizar cambio que corregirán las falencias en el manejo de la bodega de productos terminados, es evidente y se cuenta con el respaldo de 80% de los encuestados, pero 20%, es un porcentaje alto que podría entorpecer el proceso de cambio.
- Las políticas y procedimientos que existen se establecieron al inicio del negocio, pero hasta la actualidad no se han vuelto a revisar, por los estas obsoletas en relación a las necesidades actuales de la empresa.

- Es preocupante que el 84%, no se interese por la problemática de la bodega de productos terminados.
- Tenemos un 92% que indican una carencia total de control en los procesos de la bodega de productos terminados.
- Con un 52 % se establece que los productos no se almacenan debidamente en la bodega lo que coadyuva al descontrol existentes, es importante establecer el ordenamiento, clasificación.
- El 76% nos indica que con la implementación de políticas y procedimientos mejoraría la calidad del servicio de la bodega.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Cuadro 11 Verificación de la hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADOS
Implementar un manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna para el departamento de Bodega de productos terminados de la compañía limitada Kronos Laboratorios.	En la encuesta realizada al personal administrativo y de bodega la pregunta 2 nos indica que el 68% de los encuestado si está de acuerdo que se debe realizar una auditoría por lo menos una vez por año para llevar un mejor control, En la pregunta 5 nos damos cuenta que no existen políticas ni procedimientos, En la pregunta 8 nos refleja que al implementar las políticas y procedimientos mejoraran el servicio al cliente.
Al no contar con un sistema de control tienden a equivocarse con el stock de	En la pregunta 4 nos refleja que al no existir un kardex actualizado se

los productos.	generan muchos errores al momento de despachar la mercadería.
Si no se llevan procedimientos exactos, con sus notas de pedidos al momento de generar la facturación se producirían errores	En la pregunta 6 nos indican que no existe control en el egreso – ingreso de mercadería
<ul style="list-style-type: none"> • Equivocaciones en el despachos • Cambios de facturas • Stock no adecuado 	

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 TEMA

Implementación de un Manual de políticas de procedimientos Administrativos para el manejo de Bodega de Productos Terminados de los LABORATORIOS KRONOS C. LTDA.

5.2. FUNDAMENTACIÓN

Los inventarios representan un rubro importante en el grupo de los activos corrientes, particularmente en las sociedades dedicadas a las compras y ventas de mercancías. No obstante, pocos gerentes pueden identificar concretamente en qué forma obtienen los inventarios una ganancia o por lo menos, que ganancias está obteniendo. Habitualmente, todas las personas que desempeñan un cargo gerencial, dentro de la empresa, ve los inventarios desde el punto de vista financiero y está muy convencida que entre menos, mejor.

Los que ven los inventarios desde el punto de vista de materia prima, por lo general creen que entre más mejor; proporcionan un “colchón” de seguridad para las fluctuaciones de las demandas o las demoras de los proveedores. De estas diferencias nace la necesidad de obtener un balance entre una existencia de seguridad y costos mínimos de inversión de inventarios.

El control de la producción y el control de los inventarios están estrechamente relacionados, a pesar que su desarrollo se lo dio por separado. Al inicio, el control de la producción era una de las muchas funciones del encargado de la línea. Él ordenaba materiales establecía el tamaño de la fuerza y el nivel de producción y controlaba el servicio al cliente mediante los niveles de inventario.

(FRANKLIN benjamín, 2002)¹**Política:** “Las políticas de la institución son una parte de la planeación y ayuda a ella. Las políticas dan significado a los objetivos. Por medio de ellas las metas adquieren una expresión significativa e individual. Una política no es lo mismo que una regla. Una regla dice con exactitud que no se debe hacer. En contraste, una política es relativamente amplia general e indica los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad. La aplicación de las políticas requiere iniciativa, descripción y juicio de quienes tengan que decidir qué es lo que debe hacerse en situaciones específicas”.

El autor sostiene que las políticas de una compañía tienen por objeto orientar la acción, por la cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas, muy importantes en la administración, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad, pues la administración consiste en hacer a través de otros.

(FRANKLIN benjamín, 2002) ²**Procedimiento.** Un procedimiento pueda considerarse como la sucesión cronológica y secuenciada de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

(KELLOG graham, 2002)³ “Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizar”.

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo

¹ FRANKLIN Benjamín, GÓMEZ Guillermo, Organización y métodos, S.A. de C.V.,2002

² FRANKLIN Benjamín, GÓMEZ Guillermo, Organización y métodos, S.A. de C.V.,2002

³ KELLOG Graham, manuales administrativos, S.A. de C.V.

que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico

(KELLOG graham, 2002)⁴ Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y fábrica. También pueden referirse:

1. A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.
2. A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etcétera

Los manuales de procedimientos generalmente contiene un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Se justifica la implementación de políticas de control y procedimientos administrativos para el manejo de bodega de productos terminados de la Compañía Limitada KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., mediante la investigación realizada de la cual se obtuvieron los resultados siguientes:

Tenemos un 86% del universo que consideran poco y nada satisfactorio el desempeño, lo cual concuerda con las falencias que se evidencia en la bodega de productos terminados.

⁴ KELLOG Graham, preparación de manual de oficina, Reverte, México, 1963.

Con un 86% se determina la necesidad de realizar una auditoría en la bodega de productos terminado, para determinar puntualmente los errores y omisiones que se están dando en los procesos.

La necesidad de realizar cambio que corregirán las falencias en el manejo de la bodega de productos terminados, es evidente y se cuenta con el respaldo de 80% de los encuestados, pero 20%, es un porcentaje alto que podría entorpecer el proceso de cambio.

Las políticas y procedimientos que existen se establecieron al inicio del negocio, pero hasta la actualidad no se han vuelto a revisar, por los estas obsoletas en relación a las necesidades actuales de la empresa.

Es preocupante que el 84%, no se interese por la problemática de la bodega de productos terminados.

Tenemos un 92% que indican una carencia total de control en los procesos de la bodega de productos terminados.

Con un 52 % se establece que los productos no se almacenan debidamente en la bodega lo que coadyuva al descontrol existentes, es importante establecer el ordenamiento, clasificación.

El 76% nos indica que con la implementación de políticas y procedimientos mejoraría la calidad del servicio de la bodega.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivos General de la propuesta

Implementación de un Manual de políticas de procedimientos Administrativos para el manejo apropiado de la bodega de productos terminados de los LABORATORIOS KRONOS C. LTDA.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Realizar un diagnóstico actual de los procedimientos que se realizan en la bodega de productos terminados
- Determinar los elementos que conformaran el manual de políticas y procedimientos.
- Elaboración del manual de políticas y procedimientos.
- Implementación del manual de políticas y procedimientos.
- Evaluación de la implementación del manual de políticas y procedimientos.

5.5 UBICACIÓN

La empresa KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., se encuentra ubicada en:

Razón Social: KRONOS LABORATORIOS C. LTDA.

Actividad principal: Industria farmacéutica

RUC: 0990347654001

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Ciudad: Guayaquil

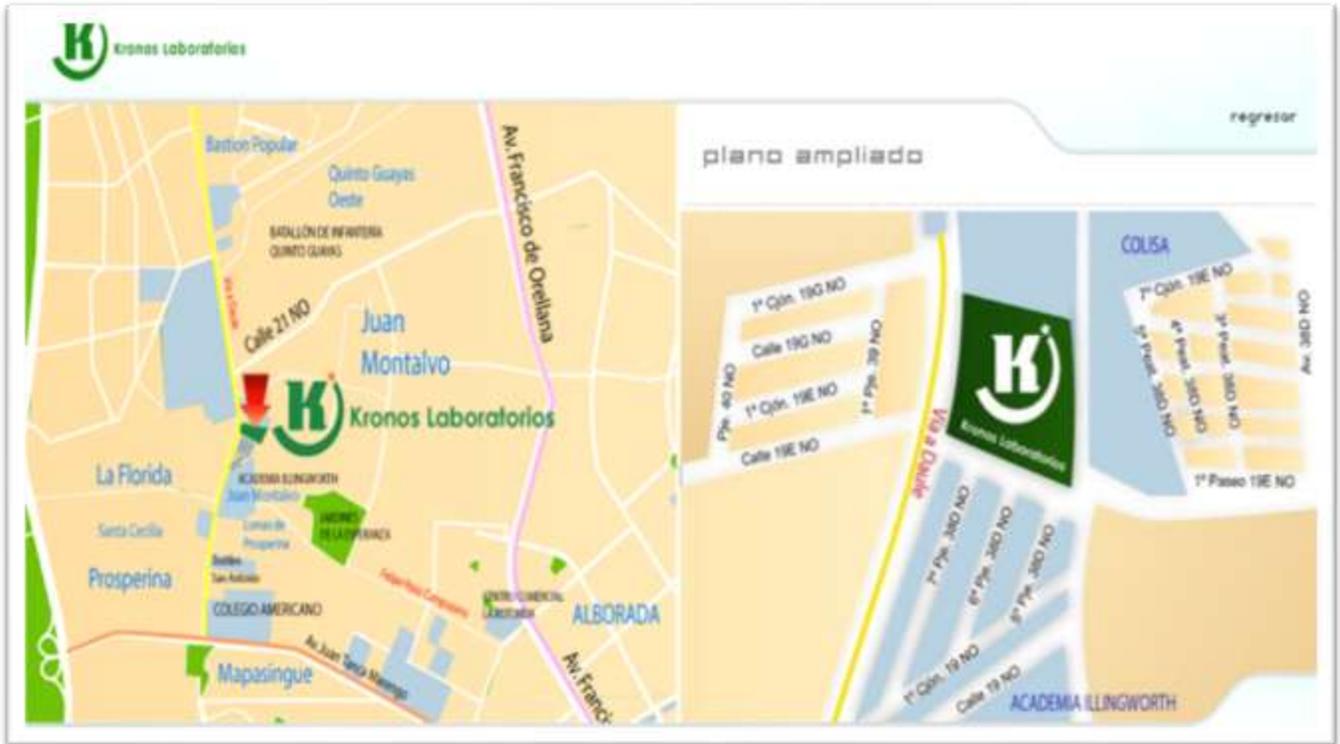
Dirección: Km 8 ½ vía a Daule Lotización San Francisco Av. Primera s/n y calle 3era

Tipo de empresa: Privada

Número de empleados: 150

Gráfico 9

CROQUIS



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
 Sánchez Canales Rita Alexandra

5.6. FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa

La estructura organizacional de la compañía KRONOS LABORATORIOS C. LTDA. no se modificara ya que no tendrá la misma estructura.

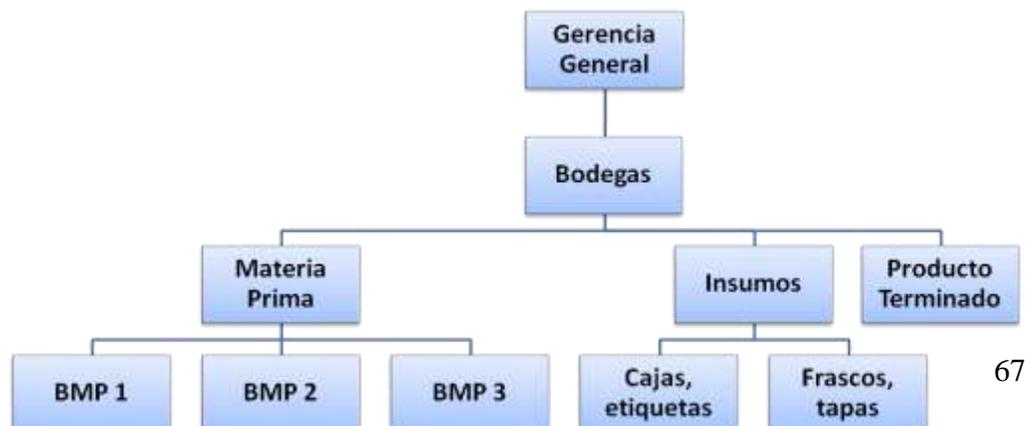
Cuadro 12 Empleados de KRONOS Laboratorios C. Ltda.

Cargos	Nombre
Gerente General	Ing. Renato Carlo Paredes
Gerente Financiero	Dr. Luís Carlo Paredes
Contador	Ing. María Lourdes Mendoza

Jefe de Bodega	Ing. Alison Carlo
Operario	Daniel Araujo Luis Aguirre Armando Pinargote Carlos Santos Cristhian Romanyszyn Mauricio Intriago Jorge Tutiven Pedro Felix Jhonny Guzman
Choferes	William Félix Moran Vicente Romero Loor V́ctor Plus
Auxiliar contable	CPA Jessica Mora CPA Jessica Mendoza Ing. Stefano Carlo

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

Gráfico 10
Organigrama



Factibilidad legal

La empresa KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., está legalmente constituida y está regida por la Superintendencia de Compañías, y la investigación tiene como sustento legal la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (LORTI), Principios de contabilidad generalmente aceptados. (PCGA), el Código de Comercio; Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); Ley Orgánica del Régimen tributario Interno (LORTI). Leyes que puedan rigen las actividades económicas de las empresas y que garantiza que la contabilidad se maneja de manera legal – jurídico.

Factibilidad técnica

De acuerdo a las necesidades de la propuesta contamos con lo siguiente:

- Gerente General: Ing. Renato Carlo.
- Gerente financiero: Dr. Luis Carlo .
- Contadora: Ing. María Lourdes Mendoza B.
- Jefe de Bodega: Ing. Alison Carlo A.
- Auxiliar de bodega: Econ. Cristina Villegas Guerra.

Marjorie Dávila A.

Olinda Anchundia

- Operario: Daniel Araujo.

Luis Aguirre.

Armando Pinargote.

Carlos Santos.

Cristina Romanyszyn.

Mauricio Intriago.

Jorge Tutiven.

Pedro Felix

Jhonny Guzman

- Choferes: William Félix Moran.
Vicente Romero Loor.
Victor Pluas P.
- Auxiliar Contable: CPA. Jessica Mora.
CPA. Jessica Mendoza.
Ing. Stefano Carlo

Por lo expuesto la propuesta tiene factibilidad administrativa

Factibilidad presupuestaria

A continuación realizaremos un estudio financiero mediante ratios financieros con estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de la empresa desde la perspectiva de magnitudes de inversión.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}} = \frac{4'048.464,97}{3'734.028,05} = 0,084$$

Se puede observar que el ratio de liquidez estaría situado en valores aconsejables para la KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., posee una solvencia < 1, lo que representa que los laboratorios tiene un margen de solvencia razonable.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{4'608.102,40}{5'764.797,09} = 0,799$$

Como se puede observar, el ratio de endeudamiento normal, pero ello se debe a una situación financiera característica de las empresas farmacéuticas, derivada a la importancia de los laboratorios.

Con estos análisis realizados en KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., estamos seguros que la empresa está en un rango de rentabilidad eficiente por lo que es favorable para este proyecto de implementación del manual de políticas y procedimientos, se puede decir que la factibilidad financiera soportara los gastos que se realizaran en la implementación de la propuesta.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

PLAN DE EJECUCIÓN				
No.	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Realizar un diagnóstico actual de los procedimientos que se realizan en la bodega de productos terminados	Elaboración de una guía de observación.	Contador Especialista Jefe de bodega computadora impresora hojas carpetas	Rol 2000 activo activo 20 15
		Aplicación de la guía de observación.	Contador Especialista Jefe de bodega	rol
		Elaboración de informe.	Contador Especialista	rol
2	Determinar los elementos que conformaran el manual de políticas y procedimientos.	Reunión con la alta gerencia para determinar políticas	Gerente General Contador Especialista Jefe de Bodega	rol
		Reunión con el personal de la bodega de productos terminados para determinar los procesos	Especialista Contador Jefe de bodega Auxiliar de bodega Operarios Choferes	rol
		Elaboración de informe, definiendo los elementos del manual.	Especialista Contador Jefe de bodega	rol
3	Elaboración del manual de políticas y procedimientos.	Sesión de trabajo para realizar el borrador.	Gerente General Contador Especialista Jefe de Bodega	rol
		Sesión de trabajo para corregir el borrador.	Gerente General Contador Especialista Jefe de Bodega	rol
		Presentación y aprobación del manual por la alta gerencia.	Gerente General Contador Especialista Jefe de Bodega	rol
4	Implementación del manual de políticas y procedimientos.	Socialización del Manual.	Gerente general Especialista Contador Jefe de bodega Auxiliar de bodega Operarios Choferes	rol
		Capacitación sobre el uso del manual.	Especialista Contador Jefe de bodega Auxiliar de bodega Operarios Choferes	rol
		Socialización cronograma de implementación	Especialista Contador Jefe de bodega Auxiliar de bodega Operarios Choferes	
5	Evaluación de la implementación del manual de políticas y procedimientos.	Elaboración instrumentos de evaluación.	Contador Especialista	
		Aplicación de los instrumentos de evaluación	Contador Especialista	rol
		Informe de evaluación.	Contador Especialista	rol
		Retroalimentación para corregir desviaciones	Especialista Contador Jefe de bodega Auxiliar de bodega Operarios Choferes	rol
SON: DOS MIL TREINTA Y CINCO 00/100			TOTAL	2.035

5.7.1 Actividades

Realizar un diagnóstico actual de los procedimientos que se realizan en la bodega de productos terminados:

- Elaboración de una guía de observación.

Se aplica la técnica de la observación, por lo que se elabora la guía de observación, con la participación del contador, el especialista, jefe de la bodega, se utiliza recurso tecnológico entre otros, computadora, internet, impresoras.

- Aplicación de la guía de observación.

La guía de observación se aplica por el especialista, con la colaboración del contador y del jefe de bodega, al personal que trabaja en la bodega de productos terminados y en departamento de contabilidad.

- Elaboración de informe.

El especialista tabula los datos, luego los analizan conjuntamente los resultados obtenidos con el contador y el jefe de bodega, previo a la elaboración del informe que será presentado a la gerencia general y financiera.

Determinar los elementos que conformaran el manual de políticas y procedimientos:

- Reunión con la alta gerencia para determinar políticas.

La alta gerencia conformada por la gerencia general y la gerencia financiera es de donde debe emanar las políticas que regirán el accionar de la bodega de productos terminados, en esta actividad participan el Gerente General, Gerencia Financiera, el especialista, el contador y el jefe de la bodega.

- Reunión con el personal de la bodega de productos terminados para determinar los procesos.

Como estrategia de hacer el proceso participativo, la determinación de los procesos a realizar se involucra al personal que labora en la bodega de productos terminados, integrándolos en los procesos, se reúnen conjuntamente con el especialista, el contador y el jefe de bodega.

- Elaboración de informe, definiendo los elementos del manual.

Conjuntamente se elabora el informe para la alta gerencia, el especialista y del contador, que se presenta a la alta gerencia.

Elaboración del manual de políticas y procedimientos.

- Sesión de trabajo para realizar el borrador.

Se sostiene una sesión de trabajo para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, entre el especialista, el contador y el jefe de la bodega, se elabora el primer borrador, que será presentado a la alta gerencia.

- Sesión de trabajo para corregir el borrador.

Se sostiene una sesión de trabajo para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, entre el especialista, el contador y el jefe de la bodega, se elabora el segundo borrador, que recoge todas las sugerencias, luego será presentado a la alta gerencia.

- Presentación y aprobación del manual por la alta gerencia.

Se mantiene una reunión con la alta gerencia para presentar el manual de políticas y procedimientos, para su aprobación.

Implementación del manual de políticas y procedimientos.

- Socialización del Manual.

Se sociabiliza el manual previo su implementación con el contador, personal del departamento contable y personal de bodega, se busca medir la aceptación del personal de KRONOS LABORATORIOS C. LTDA.

- Capacitación sobre el uso del manual.

Se reúne a todo el personal involucrado en el auditorio de KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., para capacitarlo en el uso del manual

- Socialización cronograma de implementación

Como parte de la capacitación se elabora conjuntamente con todos los involucrados el cronograma de implementación del manual.

Evaluación de la implementación del manual de políticas y procedimientos.

- Elaboración instrumentos de evaluación.

Se reúnen, el especialista, el contador y el jefe de la bodega, elaborar los instrumentos de evaluación, determinar los estándares que se aplicarán.

- Aplicación de los instrumentos de evaluación

El especialista aplica los instrumentos de evaluación a todo el personal involucrado.

- Informe de evaluación.

Se tabula la información, y se elabora el informe que será analizado previamente entre el especialista, el contador y el jefe de bodega, y luego presentado a la alta gerencia, para su discusión y aprobación

- Retroalimentación para corregir desviaciones.

Con el informe aprobado, se discuten los resultados con el personal involucrado, se despejan dudas y se aplican los correctivos.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Los recursos que cuentan para implementar la propuesta son:

Talento Humano.- Esta conformado por el personal que colabora en KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., desde el gerente general hasta el último de sus empleados.

- **Gerente General:** Ing. Renato Carlo.
- **Gerente financiero:** Dr. Luis Carlo Paredes.
- **Contadora:** Ing. María Lourdes Mendoza B.
- **Jefe de Bodega:** Ing. Alison Carlo
- **Auxiliar de bodega:** Eco. Cristina Villegas
- **Operario:** Daniel Araujo, Luis Aguirre, Armando Pinargote, Carlos Santos, Cristina Romanyszyn, Mauricio Intriago, Jorge Tutiven, Pedro Felix, Jhonny Guzman
- **Choferes:** William Félix Moran, Vicente Romero Loor, Victor Pluas P.
- **Auxiliar Contable:** CPA. Jessica Mora, CPA. Jessica Mendoza, Ing. Stefano Carlo

Recursos tecnológicos.- En KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., se cuenta con tecnología de punta, que facilitarán la ejecución del proyecto.

Recursos financieros.- El implementar la propuesta que consiste en la elaboración de un Manual de políticas y procedimientos para la bodega de productos terminados, tendrá una inversión de \$2.035,00.

5.7.3 Impacto

El impacto que se obtendrá con la aplicación de la propuesta estará dado en las dimensiones relacionado con el mejoramiento del manejo de la bodega de productos terminados.

Con la implementación del Manual de políticas y procedimientos se logrará un mejor desempeño del encargado de la bodega, superando las falencias de los procesos.

Manual de políticas y procedimientos se constituye en una herramienta soporte para realizar una auditoría en la bodega de productos terminado, la cual puntualizara los errores y omisiones que permitirán hacer los correctivos necesarios.

El crear las políticas y establecer procedimientos a seguir en cada proceso, permitirá un mejor desempeño del personal que trabaja en la bodega de productos terminado y a los

jefes permitirá realizar los controles periódicos pertinentes, logrando realizar los correctivos oportunamente.

El ordenamiento de la bodega, importante para llevar un control efectivo de las existencias, la actualización del kardek, diseñar e implementar los documentos para el ingreso y egreso de los productos de la bodega, superando los continuos faltantes en el inventario.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 14 Cronograma

No.	ACTIVIDADES	MESES 2012								
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
1	Elaboración de una guía de observación.	■								
2	Aplicación de la guía de observación.	■								
3	Elaboración de informe.		■							
4	Reunión con la alta gerencia para determinar políticas			■						
5	Reunión con el personal de la bodega de productos terminados para determinar los procesos			■						
6	Elaboración de informe, definiendo los elementos del manual.				■					
7	Sesión de trabajo para realizar el borrador.					■				
8	Sesión de trabajo para corregir el borrador.					■	■			
9	Presentación y aprobación del manual por la alta gerencia.						■			
10	Socialización del Manual.							■		
11	Capacitación sobre el uso del manual.							■		
12	Socialización cronograma de implementación								■	
13	Elaboración instrumentos de evaluación.								■	
14	Aplicación de los instrumentos de evaluación									■
15	Informe de evaluación.									■
16	Retroalimentación para corregir desviaciones									■

Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Existen muchas formas de evaluar los proyectos de investigación, nosotros utilizaremos el método denominado el Diamante de Porter, que se basa en la competitividad de las empresas y su manera determinar las fortalezas y debilidades versus a las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones.

Nos planteamos las preguntas siguientes;

1. ¿cómo su propuesta satisface los requerimientos en el mercado?

En estos tiempos la salud se ha convertido en la preocupación de muchos sectores del país, el gobierno estableció políticas de estado en procura de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, haciendo de esta un bien común y sobre todo a la clases más vulnerables. Estas políticas, planes y metas se encuentran plasmadas en el Plan Nacional del Buen Vivir, por lo expuesto es importante el rol que juega KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., en calidad de los productos farmacéuticos que distribuye en el mercado nacional.

2. ¿Cómo su propuesta mejora las condiciones de la empresa?

- Mejorará los procesos que se deben efectuar en la bodega de productos terminados
- Contribuirá a la implementación de controles y a la realización de auditorías internas e internas.
- Elevará el rendimiento de los empleados que laboran en la bodega de productos terminados.

Establecerá guías de acción, políticas, y una guía paso a paso de cómo desarrollar las tareas a efectuarse en cada proceso de la bodega de productos terminados.

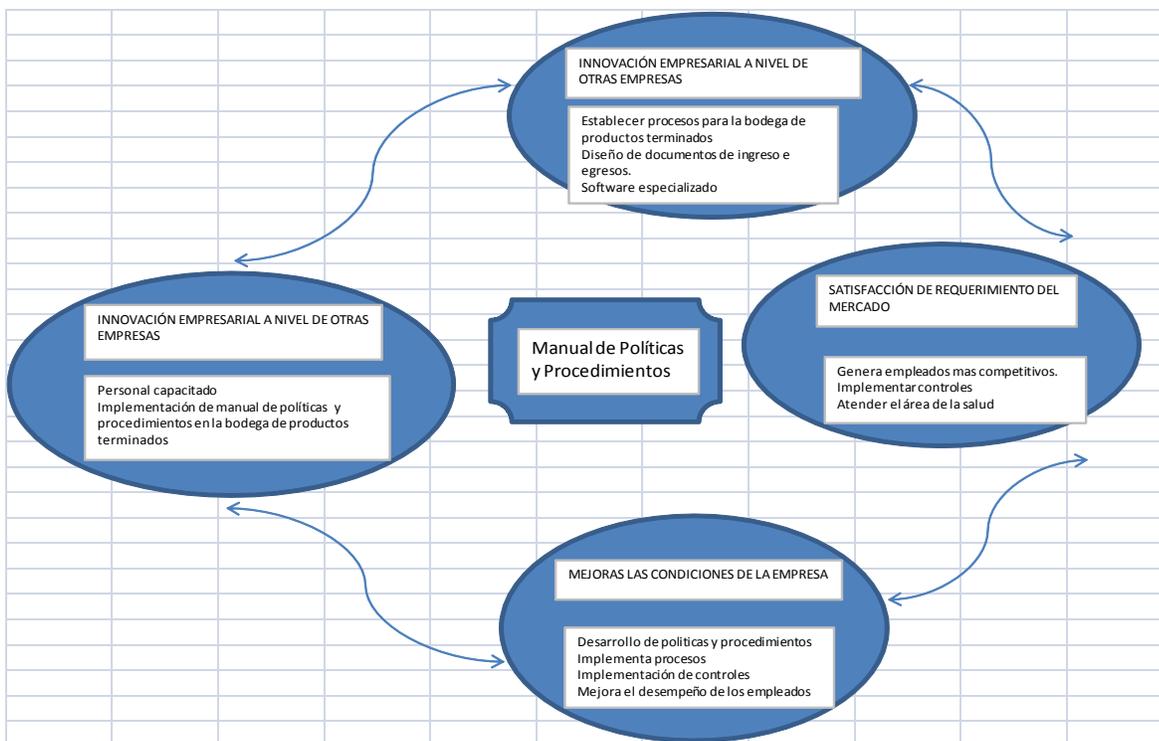
3. ¿Cómo la implementación de la propuesta mejora la oportunidad de competir en el mercado?

Los inventarios dentro de los activos corrientes realizables, constituyen un rubro importante y sensible, de no reflejar sus saldos reales, podría ocasionar que se tome una decisión equivocada que afecte al desarrollo de la empresa, cuan importante es entonces tener siempre un control sobre ellos y contar saldos fehacientes. Consideramos que esta propuesta bien implementada mejorará las oportunidades de KRONOS LABORATORIOS C. LTDA., de competir en el mercado que forman los laboratorios farmacéuticos.

4. ¿Cómo la propuesta (innovación) le permite relacionarse o estar al mismo nivel de las otras empresas?

En la actualidad que una buena administración de los inventarios conduce al logro de sus objetivos trazados, aquello le permitirá ser altamente competitiva en el sector laboratorios farmacéuticos que por cierto hoy en día es uno de los sectores estratégicos del crecimiento nacional. Contar con un Manual de políticas y procedimientos en la bodega de productos terminado, sumando la continua capacitación del personal, tecnología de punta, permitirá realizar las tareas eficientemente.

Gráfico 11 **Diamante de Porter**



Elaborado por: Ochoa Figueroa Silvia Marianita
Sánchez Canales Rita Alexandra

CONCLUSIONES

- La labor que realiza la persona encargada de la bodega de productos terminados, no satisface a la población encuestada en un 86%, manifiestan que existe muchas falencias que se evidencia en la bodega de productos terminados.
- Consideran que el inicio de una solución, estaría en la realización de auditoría en la bodega de productos terminado, para determinar puntualmente los errores y omisiones que se están dando en los procesos.
- Para realizar cambio que corregirán las falencias en el manejo de la bodega de productos terminados, es evidente y se cuenta con el respaldo de 80% de los encuestados, pero muy preocupante la desmotivación de un 20%, que es un porcentaje alto que podría entorpecer el proceso de cambio.
- Se deben actualizar las políticas y procedimientos que existen desde el inicio del negocio, porque ya no satisfacen las necesidades actuales de la empresa.
- Se evidencia que un 84%, no se interese por la problemática de la bodega de productos terminados.
- Un 92% que indican una carencia total de control en los procesos de la bodega de productos terminados.
- Con un 52 % se establece que los productos no se almacenan debidamente en la bodega lo que coadyuva al descontrol existentes, es importante establecer el ordenamiento, clasificación.
- El 76% nos indica que con la implementación de políticas y procedimientos mejoraría la calidad del servicio de la bodega.

RECOMENDACIONES

- Es preocupante que el 84%, no se interese por la problemática de la bodega de productos terminados, es necesario realizar una investigación profunda para determinar las causas del desinterés del personal.
- Implementar el manual de políticas y procedimiento para la bodega de productos terminados, esto permitirá establecer los controles internos, de los cuales adolece la bodega y servirá de base para la realización de las auditorias.
- Elaborar un plan de capacitación para todo el personal, para mejorar su desempeño de las funciones que realiza.

BIBLIOGRAFÍA

FRANKLIN benjamín, G. g. (2002). *Organización y Métodos*. Guayaquil: S.A. de C.V.

KELLOG graham. (2002). manuales administrativos. En G. g. FRANKLIN benjamín, *Organización y métodos* (pág. 164). Guayaquil: S.A. de C.V.

CRUZ, C. J. (18 de Julio de 2010). *Gerencia y Liderazgo Estrategico* . Recuperado el 02 de Octubre de 2012, de <http://gerenciayliderazgoestrategico.blogspot.com/2010/07/el-inventario-y-su-importancia-dentro.html#>

CASTILLO douglas. (2006). *Participación política*. Recuperado el 04 de octubre de 2012, <http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/12101/innovadores/sociales/Douglas/conceptodepolitica.ht>

CASTRO angela. (03 de Mayo de 2009). Implementación de un manual de procedimientos. *Implementación de un manual de procedimientos tributarios para consultores financieros* . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

FILCUN juan carlos. (01 de septiembre de 2009). *conocimientos basicos de contabilidad*. Recuperado el 04 de octubre de 2012, de <http://www.emagister.com/curso-conocimientos-basicos-contabilidad/inventario>

FRANKLIN benjamín, G. g. (2002). *Organización y métodos*. Guayaquil: S.A. de C.V.

GARCÍA angela, P. j. (03 de Mayo de 2009). Implementación de procedimientos contables. *Implementacion de procedimientos contables para la correcta elaboración de estados financieros en la empresa AXIOMACORP S.A.* Guayaquil, Guayas, Ecuador.

KELLOG graham. (2002). manuales administrativos. En G. g. FRANKLIN benjamín, *Organización y métodos* (pág. 164). Guayaquil: S.A. de C.V.

LAZO manuel, M. c. (03 de Mayo de 2009). Implementación de las técnicas de análisis. *Implementación de las técnicas de análisis y normas de Basilea para mejorar la calidad de administración de los riesgos de créditos en las entidades financieras* . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

SÁNCHEZ winsthon, V. b. (03 de Mayo de 2008). Implementación de un Sistema Financiero y Contable. *Implementación de un Sistema Financiero y Contable en la Administración del Área de Salud No.29 Santa Elena* . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

SENPLADES. (2009). En Senplades, *Plan nacional para el buen vivir* (págs. 85-87). Quito: SENPLADES.

SENPLADES. (2009). Mejorar la calidad de vida de la población. En SENPLADES, *Plan nacional para el buen vivir* (págs. 76-77). Guayaquil: SENPLADES.

THOMPSON. (04 de octubre de 2012). *Promonegocios.net*. Recuperado el Julio de 2009, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>