



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL, MENCIÓN FINANZAS**

TÍTULO DEL PROYECTO

**DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO DE INVENTARIO PARA
LA EMPRESA XYZ**

AUTORAS:

**VERA AVENDAÑO VERÓNICA SUSANA
VIZUETE CENTENO EVELYN LILIANA**

Milagro, 27 de septiembre del 2011

Ecuador

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del proyecto de investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la **Unidad Académica de Ciencias Administrativas Comerciales** de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Título de: **DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO DE INVENTARIO PARA LA EMPRESA XYZ**, presentado como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar por el título **INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN FINANZAS**.

El mismo que debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las Egresadas:

Verónica Susana Vera Avendaño

Evelyn Liliana Vizúete Centeno

TUTORA:

Econ. Evelin Arteaga Arcentales

Milagro, 27 de septiembre del 2011



DECLARACIÓN DE AUTORÍA

El presente trabajo fue realizado en base a los conocimientos de sus autores VERÓNICA SUSANA VERA AVENDAÑO y EVELYN LILIANA VIZUETE CENTENO y de investigaciones efectuadas para el desarrollo del mismo. Por lo tanto declaramos que el presente trabajo no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado referencias bibliográficas que se incluyen en nuestro documento.

Verónica Susana Vera Avendaño
C.I. 092360708-9

Evelyn Liliana Vizuite Centeno
C.I. 092571871-0

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN FINANZAS** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones.

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedicamos en primer lugar a Dios por ser el motor de nuestra existencia, porque no nos permitió desmayar en ningún momento y sin ÉL nada sería posible.

A nuestros Padres y hermanos por su apoyo incondicional, y porque con sus sabios consejos nos permitieron culminar con éxito nuestra carrera estudiantil.

A nuestros Maestros por la confianza demostrada en todo momento, y por su apoyo absoluto a lo largo de nuestra carrera.

VERÓNICA Y EVELYN

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta carrera estudiantil el autor deja constancia de su agradecimiento:

A Dios por su infinito amor, porque en todo momento nos ha demostrado que se encuentra entre nosotros, dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante en nuestra carrera.

A nuestros padres y hermanos, por todo el apoyo demostrado en la realización de esta tesis y a lo largo de nuestras vidas.

A la Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales para un futuro competitivo.

A nuestra tutora Econ. Evelin ArteagaArcentales por su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas, sinceramente ha sido un aporte invaluable en la realización de nuestra tesis.

A la Ing. Xiomara Zúñiga por brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica, valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A todos muchas gracias.

VERÓNICA Y EVELYN

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor.

Rómulo Minchala Murillo

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **DISEÑO DE UN CONTROL INTERNO DE INVENTARIO PARA LA EMPRESA XYZ** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de septiembre del 2011

Verónica Susana Vera Avendaño

C.I. 092360708-9

Evelyn Liliana Vizuet Centeno

C.I. 092571871-0

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	20
CAPITULO I	22
EL PROBLEMA.....	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1.1 Problematización	22
1.1.2 Delimitación del problema.....	24
1.1.3 Formulación del problema	25
1.1.4 Sistematización del problema	25
1.1.5 Determinación del tema	25
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo General.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	26
1.3 JUSTIFICACIÓN	27
CAPÍTULO II	29
MARCO REFERENCIAL.....	29
2.1 MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1 Antecedentes Históricos	29
2.1.2 Antecedentes Referenciales	36
2.1.3 Fundamentación	63
2.2 MARCO LEGAL	64
2.3 MARCO CONCEPTUAL	73
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	74
2.4.1 Hipótesis General	74

2.4.2 Hipótesis Particulares	74
2.4.3 Declaración de Variables	75
2.4.4 Operacionalización de las Variables	76
CAPÍTULO III	79
MARCO METODOLÓGICO	79
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	79
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	79
3.2.1. Características de la población.....	79
3.2.2. Delimitación de la población.	80
3.2.3. Tamaño de la muestra	80
3.2.4. Proceso de selección.....	80
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	81
3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	81
CAPÍTULO IV	82
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	82
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	82
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	97
4.3 RESULTADOS.....	97
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	98
CAPÍTULO V	102
PROPUESTA	102
5.1 TEMA	102
5.2 FUNDAMENTACIÓN	102
5.3 JUSTIFICACIÓN	107
5.4. OBJETIVOS	109

5.4.1. Objetivo General	109
5.4.2. Objetivos Específicos:.....	109
5.5. UBICACIÓN	109
5.6. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	110
5.6.1. Descripción de los procesos o actividades desarrollados actualmente en el área de bodega:.....	110
5.6.2. Puntos débiles de las actividades desarrolladas en el área de Bodega.	110
5.6.3. Medidas de control interno.....	111
5.6.4. Segregación de funciones del personal que labora en Bodega.	114
5.6.5. Análisis de Costo – beneficio de los controles implementados.....	135
5.6.6. Impacto:	145
5.6.7. Lineamientos para evaluar la propuesta	145
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS.....	155

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Operacionalización de las variables.....	76
Cuadro 2.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 1.....	82
Cuadro 3.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 2.....	83
Cuadro 4.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 3.....	83
Cuadro 5.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 4.....	84
Cuadro 6.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 5.....	85
Cuadro 7.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 6.....	86
Cuadro 8.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 7.....	86
Cuadro 9.	
Encuesta a intermediarios	
Pregunta # 8.....	87

Cuadro 10.
Encuesta a intermediarios
Pregunta # 9.....88

Cuadro 11.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 1.....88

Cuadro 12.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 2.....89

Cuadro 13.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 3.....90

Cuadro 14.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 4.....91

Cuadro 15.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 5.....91

Cuadro 16.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 6.....92

Cuadro 17.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 7.....93

Cuadro 18.
Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 8.....93

Cuadro 19.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 9.....	94
Cuadro 20.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 10.....	95
Cuadro 21.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta #	
11.....	95
Cuadro 22.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 12.....	96
Cuadro 23.	
Verificación de hipótesis.....	98
Cuadro 24.	
Ubicación de la empresa.....	110
Cuadro 25.	
Actividades realizadas- área de bodega.....	111
Cuadro 26.	
Políticas de actividades - área de bodega.....	111
Cuadro 27.	
Puntos débiles- área de bodega.....	112
Cuadro 28.	
Procesos en diagrama-PROPUESTA.....	113
Cuadro 29.	
Manual de funciones: Auxiliar de bodega.....	115

Cuadro 30.	
Costos del diseño de Control Interno.....	138
Cuadro 31.	
Beneficios del diseño de Control Interno.....	138
Cuadro 32.	
Flujo de Efectivo.....	140
Cuadro 33.	
Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo Real 2011.....	143
Cuadro 34.	
Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo Propuesto 2011.....	145
Cuadro 35.	
Cronograma de Implementación del Software.....	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.

Encuesta a intermediarios

Pregunta # 1.....82

Gráfico 2.

Encuesta a intermediarios

Pregunta #

2.....83**Gráfico 3.**

Encuesta a intermediarios

Pregunta #

3.....84**Gráfico 4.**

Encuesta a intermediarios

Pregunta #

4.....84**Gráfico 5.**

Encuesta a intermediarios

Pregunta #

5.....85**Gráfico 6.**

Encuesta a intermediarios

Pregunta # 6.....86

Gráfico 7.

Encuesta a intermediarios

Pregunta #

7.....87**Gráfico 8.**

Encuesta a intermediarios

Pregunta # 8.....87

Gráfico 9.

Encuesta a intermediarios

Pregunta # 9.....	88
Gráfico 10.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 1.....	89
Gráfico 11.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 2.....	89
Gráfico 12.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 3.....	90
Gráfico 13.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 4.....	91
Gráfico 14.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 5.....	92
Gráfico 15.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 6.....	92
Gráfico 16.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 7.....	93
Gráfico 17.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 8.....	94
Gráfico 18.	
Encuesta al personal administrativo	
Pregunta # 9.....	94

Gráfico 19.

Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 10.....95

Gráfico 20.

Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 11.....96

Gráfico 21.

Encuesta al personal administrativo
Pregunta # 12.....96

RESUMEN

La presente Tesis fue realizada al Comercial STEVEN SA, que; por motivos legales se ha realizado el cambio de su Nombre a EMPRESA XYZ. Desde luego la información recolectada es de suma importancia y verídica. La Empresa XYZ gracias al esfuerzo y dedicación de sus propietarios, ha logrado reconocimiento en la ciudad de Milagro, lo que le ha permitido mantener sus clientes. La presente tesis pretende realizar un análisis de los distintos procesos de la administración de inventarios, el mismo que tiene lugar en las bodegas de la empresa antes mencionada. El estudio ha identificado que la empresa no posee políticas y niveles de inventario lo cual genera un alto valor en la gestión de compras, bajo rendimiento sobre la inversión y altos costos en la administración de este proceso. Existe mercadería que se compra en exceso debido al desconocimiento de las existencias, esto hace que la reposición se haga sin seguir una política económica de inventario; además existe el riesgo que los artículos sufran problemas de calidad por el tiempo que se almacena en bodega. Finalmente como una manera de buscar solución a las falencias encontradas en forma precisa y metodológica, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos, los cuáles se cumplieron a cabalidad. Se proporcionan posibles soluciones para mejorar las políticas actuales de los procesos realizados en la empresa, con el fin de reducir los niveles excesivos de inventario, el costo y almacenaje del mismo, Por ello la empresa ha decidido implementar políticas de inventario y mejorar la administración actual para controlar eficientemente la inversión, la distribución de los artículos en bodega, disminución del tiempo de despacho, proceso de recepción y entrega de mercadería y mejorar el nivel de satisfacción de clientes.

SUMARY

This thesis was enhanced by STEVEN Comercial SA, which, for legal reasons has made the change of his name to COMPANY XYZ. Since then the information collected is very important and true. XYZ Company through the efforts and dedication of its owners, has achieved recognition in the town of Milagro, which has allowed to keep their customers. This thesis intends to conduct an analysis of the different processes of inventory management, it takes place in the warehouses of the company mentioned above. The study has identified that the company has policies and inventory levels which generates a high value in the procurement, low ROI and high costs in managing this process. There is merchandise that is purchased in excess due to a lack of stock, this makes the replacement is done without following a policy of inventory available, along with the risk that items undergo quality problems by the time it is stored in the warehouse. Finally, as a way to find a solution to the shortcomings noted accurately and methodological raised the overall objective and specific objectives, which are fully met. Provides possible solutions to improve the current policies of the processes performed in the company to reduce excessive levels of inventory and storage costs thereof, is why the company decided to implement policies to better manage inventory and current to effectively control investment, distribution of items in stock, decreasing the time of dispatch, receipt and delivery process of goods and improve customer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Empresa XYZ es una empresa con reconocimiento y posicionamiento gracias a sus precios bajos y variedad de producto; la misma que se dedica principalmente a la comercialización de artículos para el hogar, línea blanca, plásticos, artículos fabricados en madera. Debido a la magnitud de productos que posee y en el mercado competitivo que se mantiene, presenta falencias en el registro y control de mercadería; el mismo que se lleva de manera deficiente y por ende el control es muy ambiguo. Por ello la empresa requiere de un proceso efectivo donde se controle realmente la mercadería que ingresa en las bodegas como la, así se evitarían los problemas que se presentan a menudo, los cuales son: que se agote la existencia de algún artículo y ocasione caos para el área donde se está necesitando. También se evitaría que cualquier mercadería fuese hurtada y no se note su ausencia, como pasa actualmente por la forma como es llevado el control.

El control de inventario es un factor que influye en la reducción de costos de las empresas, por tal motivo se debe tener en cuenta este aspecto tan importante, para obtener mejores utilidades y beneficios para la organización. La base de toda empresa comercial es el control de los productos que entran y salen; he aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportuno y conocer al final del periodo, un estado confiable de la situación económica real de la empresa.

Actualmente 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 se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

El presente proyecto está estructurado en Cuatro Capítulos fundamentales. En el Capítulo I: El Problema, consta del planteamiento del problema, los objetivos general y

específico, justificación de la investigación, delimitación y la empresa. El Capítulo II: Marco Teórico, se desarrollan, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos, definición y operacionalización de variables. En el Capítulo III: Marco Metodológico, se plantea el tipo de investigación, diseño de la investigación, nivel de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, validación del instrumento y técnicas de análisis de los datos.

En el último Capítulo se detalla el equipo humano que se necesitará para realizar la investigación, los recursos que se utilizarán, el cronograma en el que se especificará el plazo de culminación, la fuente de donde se obtuvo información y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Las empresas de tipo comercial tienen como principal objetivo obtener ganancias. Si suponemos un volumen constante en las ventas; una empresa de este tipo solo cuenta con tres opciones si desea incrementar estas ganancias: aumentar los precios de sus productos, disminuir sus costos, o bien una combinación de ambas. Debido a que el aumento de los precios de sus productos no resulta una opción práctica ya que desembocaría en una pérdida de clientes debido a la amplia competitividad que existe hoy en día; en el presente documento se explorará la importancia de una eficiente gestión de inventarios como una alternativa para disminuir los costos relacionados con el inventario de una empresa.

Se propone llevar a cabo esta gestión a través del control minucioso de la mercadería, detalle del comportamiento del nivel de inventario, las políticas de inventario que cada producto necesite para que los costos sean mínimos.

Toda empresa comercial tiene alguna clase de inventario, por lo tanto realizar la gestión de éste constituye una de las actividades más complejas para las empresas; pero se vuelve aún más complicada cuando la demanda de los clientes hacia los productos que forman parte del inventario y el tiempo de entrega de los pedidos para abastecerlo, no se pueden predecir con exactitud. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta estas situaciones para realizar una gestión eficiente del inventario; ya que son

variables indispensables cuando se busca minimizar el costo de tener un inventario dentro de la empresa.

Debido a su complejidad se hace presente el proceso de control interno de inventarios, cuyo objetivo será proporcionar el momento y la cantidad de pedido necesario que minimice los costos, lo cual sería de suma importancia dentro de la empresa. Esto permitirá prácticamente que cualquier persona familiarizada con la gestión pudiera realizar la tarea de solucionar el problema de optimización.

La optimización de los resultados obtenidos en ésta etapa, tiene como objetivo encontrar los valores de las variables incluidas en el proceso, que hagan óptimo el valor de la función del costo total anual del inventario; es decir, las condiciones bajo las cuales debería trabajar la empresa para que el inventario obtenga el costo mínimo, respondiéndose así a dos preguntas importantes: ¿Cuándo hacer los pedidos para abastecerlo? Y ¿en qué cantidad?; es aquí cuando comienza otra de las problemáticas, ya que dar la solución óptima de manera analítica a los modelos probabilísticos es casi imposible.

Algunos investigadores han desarrollado metodologías que dan solución a casos muy específicos, para un modelo en particular, para una distribución de probabilidad específica para la demanda y otra para el tiempo de envío, pero no sucede lo mismo con cualquier modelo. Por las razones expuestas, es de suma importancia que se tenga una metodología confiable, para dar solución a los modelos probabilísticos aunque de manera aproximada, aquí es donde se emplea la tecnología y la teoría para lograr el rendimiento máximo con el mínimo de recursos.

Actualmente existen pérdidas de mercaderías, las mismas que se detectan después de largos períodos, de tal forma que los encargados aducen no saber que ocurre y se piensa que los motivos de esta situación se sustentan en mercaderías dadas de bajas por deterioros o fallas.

Sumado a lo anterior es necesario comentar que los clientes suelen sentirse insatisfechos en el momento en que llegan a la empresa y establecen sus pedidos y se topan con la novedad de que los productos requeridos no están en existencias, eso los obliga a regresar posteriormente o a comprar en otro sitio.

La mercadería suele ser entregada a diferentes puntos de ventas, en distintos puntos geográficos, cabe recalcar que esos son distribuidores indirectos, los mismos que se quejan porque las mercaderías que reciben no suele ser la correspondiente a las solicitudes de pedido, causando descontento entre los distribuidores.

El material gráfico que se entrega para promocionar los productos o mercaderías no responde a la realidad de elementos que están en existencias, además no existe información escrita que detalle las características de los productos, lo que lleva a efectuar requerimientos que posteriormente no son despachados bajo las condiciones requeridas por los intermediarios o distribuidores.

Pronóstico.- La ausencia de controles internos de inventario seguirá afectando los niveles de ingresos de Comercial Stevens, incluso podrá llegar un período en que se ponga en riesgo los niveles de existencias de mercaderías que están destinadas a las ventas, generándose faltantes y la no atención oportuna o justo a tiempo a los requerimientos de los clientes.

Control de Pronóstico.- Comercial Stevens podrá encontrar mejoras en sus ingresos en el momento en que se diseñe y posteriormente se implementen los controles internos para los inventarios, así se dispondrá de mercaderías en los momentos que los clientes la requieran y se evitará el deterioro y pérdidas de las mismas.

1.1.2 Delimitación del problema

La ejecución del presente proyecto se desarrollará en Ecuador, Provincia del Guayas, Cantón y Parroquia Milagro; dirigido específicamente a la Empresa XYZ y tendrá como

principal objetivo proveer la información confiable y precisa sobre las cantidades en existencia de cada producto y su ubicación física, la misma que permitirá el análisis y toma de decisiones efectivas en relación a las compras, ventas, rotación de mercadería, disminución del periodo de respuesta, excelente atención y optimización de los recursos.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué forma la ausencia de controles internos de inventarios afectan a los ingresos de la Empresa XYZ?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Qué efectos provoca la ausencia de controles en bodega, a los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta?

¿Cómo incide en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos?

¿De qué forma los errores en los despachos de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios?

¿Qué incidencia tiene el que la existencia de productos en bodega no corresponda a la establecida en los catálogos empleados para promocionar los productos?

¿Cómo incidirá un diseño de controles internos de inventarios en las actividades comerciales de esta empresa?

1.1.5 Determinación del tema

Diseño de un control interno de inventario para la Empresa XYZ.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer la forma en que la ausencia de controles internos de inventarios afecta a los ingresos del XYZ mediante el diseño de políticas y procedimientos para optimizar los procesos relacionados al inventario.

1.2.2 Objetivos Específicos

Detallar el efecto que provoca la ausencia de controles en bodega, a los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta.

Analizar como incide en los niveles de satisfacción de los clientes el no contar con existencias de mercaderías requeridas por ellos.

Establecer la forma en que los errores en los despachos de mercaderías afectan a las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios.

Determinar la incidencia que tiene el que la existencia de productos en bodega no corresponda a la establecida en los catálogos empleados para promocionar los productos.

Establecer la incidencia que tendría un diseño de controles internos de inventarios en las actividades comerciales de esta empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La urgencia de competir satisfactoriamente en los diferentes mercados globales de bienes y servicios, aumenta cada vez más la necesidad de conocer y aplicar los diferentes conceptos relativos al estudio comercial, control interno y su incidencia en el incremento de la competitividad. Desde luego se enfocará la importancia del manejo de inventarios, al igual que la adquisición de productos en el momento y cantidad correcta.

A pesar de que el control interno de inventario es un aspecto crítico de la administración exitosa, mantener un inventario implica un alto costo por el que las empresas no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero inmovilizada en exceso. Por ende, esas existencias en los estantes significan tener dinero ocioso y para reducir éstas al mínimo, una organización debe hacer que coincidan las operaciones que ofrece la demanda y la oferta; de tal manera que las existencias permanezcan en los estantes en tiempo justo para que el cliente lo adquiera. Durante el control de inventario la empresa se debe asegurar que no se llegue a una falta de productos, ya que esto nos puede llevar a la disminución de ventas debido a la inconformidad del cliente y como consecuencia la reducción de utilidades.

El concepto de calidad en el servicio, para el cliente se puede traducir en que la empresa tenga a disponibilidad los artículos que ellos requieren en el momento que lo soliciten. Se podría decir entonces que, sin una eficiente gestión de inventarios, simplemente no existirían las ventas.

Es por ello que el presente estudio se justifica, por la importancia que cumple el concepto de calidad en la actualidad para mejorar la eficiencia en sus operaciones de inventario, reduciendo sus costos, obteniendo beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

Consciente de las evaluaciones de Control Interno, sus ventajas y el cómo nos facilita los procesos para la toma de decisiones, es necesario diseñar un control interno que

registre de forma eficiente el movimiento de los inventarios; por ende para su estudio analizaremos teorías basadas en Auditorías de Mercadería, Administración de Inventarios, Controles Internos Contables, Controles Internos de Inventarios, Satisfacción de clientes.

Las actividades a realizarse para la búsqueda de información se iniciarán con la ayuda de las técnicas de observación a cada uno de los procesos que realizan los colaboradores en la ejecución de sus tareas. La encuesta está dirigida a los clientes para evaluar el desempeño del personal de ventas.

La investigación que se realizará se considera que es de aplicación práctica, pues con la ayuda del software especializado en tabulación de información se procederá a emitir el análisis y las recomendaciones técnicas como posibles alternativas para ayudar a la toma de decisiones en el momento de planificar la adquisición de mercadería, ofreciendo al cliente calidad y variedad del producto y/o servicio al obtener determinado artículo.

El desarrollo de esta investigación busca no sólo obtener soluciones a la problemática, sino también proponer estrategias que faciliten la gestión de inventarios de la empresa. Para ello es necesario aplicar un eficiente control interno que mejore esta gestión y optimice los procesos inmersos en la compra de mercadería, capacitación permanente sobre incentivos y motivación para mejorar el clima organizacional.

Adicional, se aplicará las estrategias de marketing y ventas, lo cual incrementará la rentabilidad del ejercicio económico alcanzando los objetivos comunes y a su vez disminuyendo los costos totales.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos; viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que pronosticaran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios; ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, (Catácora, 1996:238), expresa que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no

aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede expresar que estos controles nos permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todas y cada una de sus operaciones diarias. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo éstos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección, los cuales se ejecutan durante o después de un proceso; la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, (Poch, 1992:17), expresa: "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos". Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido; (Leonard, 1990:33), asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden". Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, se la define como:

"El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde (Holmes, 1994:3), lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Asimismo, el concepto de control interno emitido por (Redondo, 1993:267), es: "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base

para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías".

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva (Catácora, 1996:238), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable.

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e

irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión; y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que éstos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

Según (Meigs, W; Larsen, G. 1994:49), el propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero; y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

En muchas organizaciones, se tiene un acceso más fácil a los inventarios que al efectivo, por tanto son uno de los blancos favoritos de los ladrones. La contracción del inventario es la diferencia entre el valor del inventario que se obtendría si no hubiera hurtos, clasificaciones erróneas, roturas o errores en el registro y el valor del inventario que se obtiene al hacer cuenta física.

Los expertos en el control de la contracción del inventario por lo general concuerdan en que el mejor factor disuasivo, es un empleado alerta al momento de la venta. Las tiendas minoristas han llegado a extremos tales como: colocar minúsculas etiquetas sensibles en la mercancía; si el vendedor no las despega o neutraliza, estos transmisores en miniatura activan una alarma en el momento en que el culpable está a punto de salir de la tienda.

La imponente magnitud de la contracción del inventario en establecimientos minoristas demuestra como los objetivos administrativos pueden diferir de una industria a otra.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la

administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, los mismos que dan origen a problemas dentro de las empresas.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para sustentar esta investigación se tomaron en cuenta como antecedentes, diversos estudios previos, tesis de grado y opiniones de algunas teorías relacionadas a la implementación de controles internos de inventarios. Los antecedentes que a continuación se citan, proporcionan a la investigación una base teórica que sustenta el problema planteado.

Un sistema de control de inventarios diseñados especialmente para las necesidades de la empresa constituye un factor esencial en las políticas de producción y venta, así como en las proyecciones funcionales; puesto que permite garantizar el adecuado, suficiente y oportuno suministro de materia prima para la producción con el mínimo posible de inversión estática en los inventarios lo que supone y significa ahorro de dinero y racionalidad de la producción.

La auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso».

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

En este sentido la auditoria se clasifica en interna y externa.

- Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la

empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

- Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

La administración de empresas en un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar, los frecuentes retos encontrados en el mismo.

En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquélla son relevantes.

Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones. En nuestro caso concreto, se tratará la técnica de la auditoría, su importancia y la relación con la mercadería (inventarios).

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las empresas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. Acreditase, todavía, que el termino auditor proviene de la palabra Audi del latín AUDITORIUS, y de ésta se entiende que auditor, es aquel que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Williams P. Leonard la auditoria administrativa se define como:

"Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Necesidades de la auditoría administrativa

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional).
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica).

Lo que realmente interesa destacar, es que efectivamente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye al Directorio y las Gerencias.

El control interno

Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Responsabilidad

Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la EFICIENCIA TOTAL.

Objetivos del control interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.

5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Elementos del control interno:

Todos los elementos que componen el control interno deben gravitar alrededor de los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

Subelementos del control interno:

Estos son los objetivos y planes perfectamente definidos con las siguientes características: Posibles y razonables, Definidos claramente por escrito, Útiles, Aceptados y usados, Flexibles, Comunicados a todo el personal, Controlables.

Componentes del control interno

Ambiente de control, Valoración de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Monitoreo

Clases de control interno:

CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
Pasos Generales	Pasos Generales
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión

Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
Plan de Organización	Plan de Organización
1. Método y procedimientos relacionales	1. Método y procedimientos relacionales
1.1. Protección de activos	1.1. Con eficiencia de operación
1.2. Confiabilidad de los registros contables	1.2. Adhesión a políticas
2. Controles	2. Controles
2.1. Sistemas de autorización	2.1. Análisis estadísticos
2.2. Sistemas de aprobación	2.2. Estudio de tiempos y movimientos
2.3. Segregación de tareas	2.3. Informes de actuación
2.4. Controles físicos	2.4. Programas de selección
	2.5. Programas de adiestramiento
	2.6. Programas de capacitación
	2.7. Control de calidad
3. Aseguran	3. Aseguran
3.1. Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	3.1. Eficiencia, Eficacia y Efectividad de operaciones
3.2. Registro de transacciones	
3.3. Estados financieros con PCGA	
3.4. Acceso activos con autorización	

El control interno se basa en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, éstas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.

4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

Costo beneficio

- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

El factor de error humano

- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
- Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas, controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el respectivo proceso de compras.

La mayoría de las organizaciones tienen en sus bodegas una gran cantidad de artículos que no tienen una misma característica, muchos de éstos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la

inversión de la empresa. Algunos de los artículos del inventario, aunque no son especialmente costosos tienen una rotación baja y en consecuencia exigen una inversión considerable; otros artículos, aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja.

En la mayoría de las empresas, la distribución de los artículos del inventario es: el 20% corresponden al 90% de la inversión en inventario, mientras que el 80% restante de los artículos corresponden solamente al 10% de dicha inversión, es por ello que se hizo necesario formular un nuevo sistema de asignación en la prioridad que se le da a las existencias que maneja la empresa.

A continuación se detallan algunos Sistemas de inventario:

- ✓ El Sistema de Inventario Perpetuo.

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

El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles.

Hoy en día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

✓ El Sistema de Inventario Periódico.

Con el sistema de inventario periódico la empresa no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al final del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas.

El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. Este sistema es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.

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

✓ Inventario Intermitente.

Es un inventario que se efectúa varias veces al año. Se recurre a él, por razones diversas; no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente al que se trata de suplir en parte.

✓ Inventario Inicial y Final.

Se realiza cuando se constituye la empresa para conocer la cantidad de productos con la que cuenta al inicio de sus operaciones.

El inventario final, es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación

patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.

✓ Inventario Físico.

Es el inventario real, es decir, contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de artículos que la empresa tenga en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

✓ Inventario determinado por observación.

También comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos, es el cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal.

La aplicación del sistema de costos ABC en una empresa para el control de inventarios, empieza por la clasificación en grupos de artículos así:

Los artículos "A" que son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

Los artículos "B" son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 80% de la inversión. Los artículos "C" son aquellos que forman parte de un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste en aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario, pero solo el 20% de la inversión de la empresa en inventario.

✓ Sistema de Costeo ABC

Aunque el sistema de costeo ABC tiene algunas deficiencias estructurales, es un método excelente para determinar el grado de intensidad de control que se debe dedicar a cada artículo del inventario.

El diferenciar el inventario en artículos "A", "B" y "C" permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los artículos "A" del inventario debe ser muy intensivo por razón de la inversión considerable que se hace. A este tipo de artículos se les debe implementar las técnicas más sofisticadas de control de inventario. En los artículos "B" se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas pero eficientes en sus resultados. En los artículos "C" el control que se realiza es mínimo.

Debe tenerse en cuenta que el modelo de costeo ABC de control de inventario no tiene aplicación en todas las empresas, ya que ciertos artículos de inventario que son de bajo costo, pueden ser definitivos en el proceso de producción y no son de fácil consecución en el mercado, es por ello que necesitan una atención especial.

El control que se ejerce en este sistema se relaciona directamente con el control que se hace de los costos, ya que al tener una mejor distribución de los inventarios, el costo de bodegaje, mantenimiento, vigilancia, pérdidas y obsolescencia se pueden contrastar de una mejor forma.

Por último, es necesario conocer todos los fundamentos teóricos y técnicas aplicadas para la implantación de un sistema basado en las actividades, ya que su metodología es mucho más profunda y depende del tipo de empresa en el que es utilizado.

Planificación De Las Políticas De Inventario

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente.

- Ventas.- Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.
- Compras.- Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.
- Financiación.- Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, entre otros).

Propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- Mantener a través del control los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Control Interno Sobre Inventarios

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.

- Mantener registros de inventarios perpetuos para los artículos de alto costo unitario.
 - Comprar el inventario en cantidades (volumen)económicas.
 - Mantener suficiente inventario (sólo el necesario) disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
 - No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- ✓ **Modelo Básico De Cantidad Económica De Pedido (CEP).**

El modelo básico de CEP, es un instrumento para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario. Puede utilizarse para controlar los artículos A de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales, financieros y determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de la inversión total. El estudio de este modelo abarcará:

- ✓ Costos básicos.Excluyendo el costo real de la mercadería, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuentan con algunos elementos y características claves.
 - Costo de pedidos. Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cotejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.
 - Costos de mantenimiento de inventario. Son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico. Éstosse formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por período. Los costos de este tipo presentan elementos como: los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más

importante el *costo de oportunidad*, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

- **Costos totales.** Se define como la suma del costo de pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

Es posible formular la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

A continuación se detallan las fórmulas para el cálculo de la cantidad económica de pedidos.

Cantidad a ordenar

$$Q = \sqrt{\frac{2SD}{H}}$$

Dónde:

S = Costo de ordenar o de preparación para cada orden.

H = Costo de mantener o manejar inventario por unidad por año.

Número esperado de órdenes

$$N = \frac{D}{Q}$$

Dónde:

D = Demanda anual

Tiempo esperado entre órdenes

$$T = \frac{\text{Número de días hábiles por año}}{N}$$

Costo total de inventario

$$CT = \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

CT = Costo anual de ordenar + costo anual de mantenimiento

Punto de re-orden

$$ROP = d \times L$$

$$d = \frac{D}{\text{Numero de días hábiles por año}}$$

d = Demanda por día

L = Tiempo en días de entrega de nueva orden

Posibles errores en el control de inventario.

- La tasa de demanda o ventas de cada artículo que varía dependiendo de la temporada, implica gastos de tener los artículos almacenados.
- La confiabilidad de predecir las ventas futuras, cambios en el diseño o los métodos de producción, ya que muchos artículos dependen de las variaciones del clima, estilos, modas y otros factores externos.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital.

Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo; éste proceso recibe la denominación de dirección estratégica.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido; cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica.

Fue en los inicios del año 2000 cuando surgió un nuevo concepto que pronto se constituyó en el término de moda: CRM (*CustomerRelationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente. Sin embargo, este concepto más que una novedad es una evolución natural de otro concepto muy asumido dentro del ámbito del marketing: *el marketing relacional*.

Lo que ha facilitado enormemente esta evolución, ha sido la sofisticación de la tecnología dedicada al almacenamiento y análisis de los datos de los clientes impulsada, sin duda, por las nuevas tecnologías. Pero no tenemos que confundir ni identificar CRM con tecnología; sin duda es una parte muy importante que conforma el CRM pero no lo único. La CRM es sobre todo una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, que produce lógicamente un mayor grado de fidelidad y como consecuencia mayor beneficio económico.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales; de este modo añadir valor a la empresa y al cliente; es decir, conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder ofrecerles lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren.

Por tanto, el CRM supone una orientación estratégica de la empresa hacia al cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología ni de crear un departamento para ello, sino que debe involucrar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeña en ella. Esta orientación totalmente centrada en el cliente, es necesario que se apoye sobre tres pilares fundamentales. El primero se trata de la tecnología CRM, que tiene que ser capaz de recoger toda la información

surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido, ya sea *e-mail*, fuerza de ventas, Internet, teléfono y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.

Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

Las personas de la compañía son, al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan la empresa, resolver sus interrogantes, sus dudas ante la implantación de la estrategia. Tenemos que hacerles ver la importancia pero, sobre todo, formarlos en esta nueva cultura de servicio al cliente.

Los beneficios se basan principalmente en el hecho de orientarse al cliente e intentar tener un trato personalizado, marketing *one to one*, con cada uno de ellos en función de sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de compra. Al lograr sacar partido a esta herramienta lo que conseguimos es poder gestionar al cliente de forma personalizada y enfocar a la empresa hacia la obtención de cuota de cliente y rentabilidad de clientes *versus* cuota de mercado.

Lo importante de utilizar bien un CRM es que logramos convertir datos en información, y luego esa información en conocimiento, lo que aporta un gran valor para cualquier empresa.

Lo que sí se puede decir es que el CRM es un medio pero no un fin en sí mismo, es decir, es un medio para optimizar la cartera y el trato con mis clientes, para rentabilizarlos y para conseguir un alto grado de satisfacción. Lo que se pretende es elevar el grado de satisfacción del cliente, y lograr retenerlo, fomentar la fidelidad a través de un trato personalizado y adaptando nuestros productos y servicios a lo que

éste demanda. Desde un punto de vista empresarial eso revierte en mayores beneficios a la cuenta de resultados. Asimismo gracias a esta herramienta lo que logramos es conocer el valor que cada cliente tiene para la empresa y en función de ello prestar el trato que cada uno merece.

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente calificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La proactividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo que es: ser uno de los promocionados.

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretendiendo ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral basado en la sinergia, lo que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento y redundará en beneficios para la compañía.

La Satisfacción del Cliente

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Según la definición anterior, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

- **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
 - ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - ✓ Experiencias de compras anteriores.
 - ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
 - ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las

expectativas del cliente; situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✓ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
 - ✓ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
 - ✓ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.
-
- **Los Niveles de Satisfacción.** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
 - ✓ Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - ✓ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - ✓ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa)

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).

En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.1.3 Fundamentación

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y se mantiene en un nivel de alta dignidad humana, es decir, las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas que mejor convengan a los intereses de la empresa.

La estructura del control interno consta de los siguientes elementos:

- ✓ Ambiente de control.
- ✓ Sistema Contable.
- ✓ Procedimientos de Control.

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante

el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico es el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

2.2 MARCO LEGAL

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Título I. Del impuesto a la renta

Sección III. Sistema de corrección monetaria de los estados financieros

Parágrafo 1o.El sistema de corrección monetaria

Art. 41.- Ajuste de los activos no monetarios.- Los Activos No Monetarios poseídos al cierre del ejercicio se ajustaran así:

1. Acciones, Participaciones y Derechos en Sociedades
2. Inventarios

Los inventarios se deben ajustar de acuerdo al siguiente procedimiento:

a) Cuando se trate de inventarios no procesados o no transformados por el contribuyente, sean éstos de bienes finales o materias primas, se deben ajustar en base al último costo de adquisición en que haya incurrido el contribuyente. Si no se hubieren realizado adquisiciones durante el último mes del ejercicio los inventarios se

ajustaran, con el valor que resulte de aplicar al costo de la última adquisición realizada en el ejercicio, el porcentaje proporcional de ajuste calculado según lo indicado en el numeral 2 del artículo 37 de este reglamento.

Art. 37. Aplicación del porcentaje de ajuste

2. Porcentaje de ajuste proporcional

El porcentaje de ajuste indicado en el artículo anterior, se dividirá para 12 meses y el resultado se multiplicara por el número de meses transcurridos desde el primer día del mes siguiente en que se adquirió, fabricó o construyó el activo no monetario o se contrajo el pasivo no monetario o se aumentó o disminuyo el patrimonio y el último día del cierre del respectivo ejercicio

El porcentaje resultante de esta multiplicación será el que se aplicara para ajustar los activos y pasivos no monetarios y las cuentas del patrimonio, cuando así lo disponga el presente Reglamento.

De no haberse realizado adquisiciones en el ejercicio, los inventarios se ajustaran aplicando, al costo ajustado que tenían al cierre del ejercicio anterior, el porcentaje de ajuste indicado en el numeral 1 del artículo 37 de este reglamento.

Art. 37.- Aplicación del porcentaje de ajuste

1. Porcentaje de ajuste:

El porcentaje de ajuste indicado en el artículo anterior se aplicara a los activos y pasivos no monetarios y a las cuentas del patrimonio, cuando así se disponga en el presente Reglamento

El nuevo valor ajustado, según lo descrito en los incisos anteriores, y el costo en libros al cual se encontraban registrados los inventarios, se registrara como un crédito o un debito en la cuenta Reexpresión Monetaria.

Capítulo VI

CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

Art. 19. Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales. La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21. Estados financieros. Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

ESTATUTO TRIBUTARIO Y NORMAS CONTABLES

Artículo 1. Ajuste de los demás activos no monetarios. Al finalizar cada mes o período gravable, según el caso, se deberán ajustar los activos no monetarios susceptibles de adquirir un mayor valor nominal por efecto del demérito del poder adquisitivo de la moneda, tales como: **inventarios de mercancías para la venta, inventarios de materias primas, suministros, repuestos, mercancías en tránsito, inventarios de productos en proceso, inventarios de productos terminados,** terrenos, edificios, semovientes, maquinaria en montaje, maquinaria, equipos, muebles, vehículos, computadores, aportes en sociedades, acciones, patentes, y derechos de marca y demás intangibles pagados efectivamente distintos a los gastos pagados por anticipado.

Parágrafo. En desarrollo de lo dispuesto en el parágrafo del artículo 65 del Estatuto Tributario, **el valor del inventario al final del ejercicio, incluidos los ajustes por inflación, debe coincidir con el total registrado en los libros de contabilidad y en la declaración de renta.**

Artículo 2. Ajuste mensual de los inventarios. Para determinar el costo de venta y el inventario final del respectivo mes, los contribuyentes obligados a llevar inventarios permanentes, deberán ajustar por el PAAG mensual, el inventario inicial poseído al comienzo del mes, registrando el ajuste como mayor valor del inventario y como contrapartida un crédito en la cuenta corrección monetaria fiscal. Cuando se utilice el sistema de inventario periódico, para las compras de inventarios y demás factores que integran el costo de los productos, el ajuste se aplicará sobre los saldos acumulados del primer día del respectivo mes, cuando los mismos no tengan una forma particular de ajuste.

Parágrafo. El ajuste por inflación de los inventarios se podrá hacer de manera individual o global por grupos homogéneos de bienes de características similares.

Explicación de la forma como se aplican los Ajustes por inflación a los Inventarios cuando se trabaja con el sistema de Inventario Permanente. Para facilitar la aplicación de esta distribución de ajustes por inflación se ha preparado en Excel material para empresas comerciales e industriales.

Empresas Comerciales

Cuando se trata de ajustar por inflación productos terminados como es la situación que se presenta para los comerciantes que solo compran productos para venderlos sin modificarlos. Siga la pista del material anexo en Excel y observe.

Se toma el saldo inicial de Enero 1º de 2003 que constituyó inventario final al 31 de Diciembre de 2002 y se ajusta por el 0.27% lo cual arroja como resultado \$ 10.009.787 que constituye la cifra a distribuir entre los valores de ajustes por inflación que se llevan Costo de Ventas y al Inventario Final.

EL CÓDIGO TRIBUTARIO

El inventario final es la variable que me permite determinar al final de un periodo comercial la determinación del costo de venta de los productos que distribuye una compañía, lo cual al contrastarlo con los ingresos me permite conocer la utilidad en su venta

Así mismo es una obligación fiscal que establece la legislación tributaria en el artículo 142 del Código Tributario el cual en su inciso segundo literalmente establece:

“Todo sujeto pasivo que obtenga ingresos gravables de la manufactura o elaboración, transformación, ganadería, producción, extracción, adquisición o enajenación de materias primas, mercaderías, productos o frutos naturales, o cualesquiera otros bienes, nacionales o extranjeros, de los cuales mantenga normalmente existencias al final del

ejercicio, está obligado a practicar inventario físico al comienzo del negocio y al final de cada ejercicio impositivo”

El resumen a elaborarse debe reflejar la siguiente información:

- ✓ El numero en relación a la unidad de medida que tomaremos como parámetro.
- ✓ El tipo de unidad mínima que vendemos, por ejemplo cajas, docenas, etc.
- ✓ El tipo de producto, camisas, pantalones, electrodomésticos, muebles de madera, enseres para el hogar.
- ✓ El costo expresado en términos de la unidad de medida, y neto de cualquier impuesto (Sin IVA).
- ✓ El costo total resultante de multiplicar el número de unidades por el costo unitario.
- ✓ Referencia, es decir, el documento o registro del cual hemos tomado la guía para asignar el costo.

Así mismo debe reflejarse la hora, el lugar y las personas presentes en la toma del inventario, el resumen elaborado se hará constar en un acta, la cual deberá ser firmada por el propietario, su representante legal o apoderado y el contador.

Deberá registrarse un resumen del inventario practicado en el libro de Estados Financieros legalizado. El Código Tributario en el inciso tercero del referido artículo establece:

“Del inventario físico practicado se elaborará un detalle, consignando y agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo, indicándose claramente la cantidad, la unidad que se toma como medida, la denominación del bien y sus referencias o descripción; el precio unitario neto de I.V.A. y el valor total de las unidades. Deben expresarse las referencias del libro de "costos", de "retaceos", o de "compras locales" de donde se ha tomado el precio correspondiente. El detalle elaborado deberá constar en acta que contenga los requisitos referidos y que será firmada por el sujeto pasivo, su representante o apoderado y el contador del mismo,

la cual servirá como soporte del comprobante y registro contable, asimismo deberá registrarse un resumen del inventario practicado en el libro de Estados Financieros legalizado o en el libro en el que asienten las compras, ventas y gastos, cuando se trate comerciantes no obligados a llevar contabilidad formal”.

El inventario de cierre de un ejercicio regirá para el próximo venidero para el efecto de establecer la comparación entre el monto de las existencias al principio y al final de cada ejercicio o período impositivo

El valor para efectos tributarios de los bienes se consignará en el inventario utilizando cualquiera de los métodos establecidos en el artículo 143 del Código Tributario, a opción del contribuyente, siempre que técnicamente fuere apropiado al negocio de que se trate, aplicando en forma constante y de fácil fiscalización.

Los métodos establecidos en el referido artículo son:

a) Costo de adquisición: O sea el valor principal aumentado en todos los gastos necesarios hasta que los géneros estén en el domicilio del comprador, tales como fletes, seguros, derechos de importación y todos los desembolsos que técnicamente son imputables al costo de las mercaderías;

b) Costo según última compra: Es decir, que si se hubieren hecho compras de un mismo artículo en distintas fechas y a distintos precios, la existencia total de estos bienes se consignará con el costo que hayan tenido la última vez que se compraron;

c) Costo promedio por aligación directa: El cual se determinará dividiendo la suma del valor total de las cinco últimas compras o de las efectuadas si es menor, entre la suma de unidades que en ellas se hayan obtenido;

d) Costo promedio: Bajo este método el valor del costo de los inventarios de cada uno de sus diferentes tipos o clases es determinado a partir del promedio ponderado del costo de las unidades en existencia al principio de un período y el costo de las unidades

compradas o producidas durante el período. El promedio puede ser calculado en una base periódica, o al ser recibido cada compra, embarque o lote de unidades producidas, dependiendo de las circunstancias de la actividad que desarrolla el sujeto pasivo;

e) Primeras Entradas Primeras Salidas: Bajo este método se asume que las unidades del inventario que fueron compradas o producidas, son vendidas primero, respetando el orden de ingreso a la contabilidad de acuerdo a la fecha de la operación, consecuentemente el valor de las unidades en existencia del inventario final del período corresponde a las que fueron compradas o producidas más recientemente

Para efectos tributarios no podrá consignarse en el inventario el valor de los bienes por métodos diferentes a los enumerados anteriormente, si no es con la previa autorización de la Administración Tributaria y siempre que se trate de un método que a juicio de ésta aporte elementos de apreciación claros y además fehacientes al alcance de la misma Administración.

Adoptado un método de valuación, no podrá cambiarse sin previa autorización

No se puede establecer de forma verdadera el costo de los artículos vendidos y por consiguiente el valor de la utilidad y del impuesto a las ganancias de la empresa no será el correcto. Lo cual afecta para conocer de forma verdadera cual es la rentabilidad de nuestra inversión en la empresa que operamos.

Así mismo es un incumplimiento a la legislación tributaria el cual está sancionado en el artículo 243 del código tributario, ya que el elaborar el inventario al cierre del ejercicio es parte del control que estipula el artículo 142 del mismo marco legal.

El cual es sancionado de la forma siguiente:

Constituyen incumplimientos con relación a la obligación de llevar control de inventarios y métodos de valuación:

Incumplimiento	Sanción
<p>a) Omitir llevar registros de control de inventarios estando obligado a ello.</p> <p>b) No llevar registros de control de inventarios en la forma prescrita por el artículo 142 de este Código.</p> <p>c) Utilizar un método de valuación de inventarios distinto de los previstos en el artículo 143 de este Código sin previa autorización de la Administración Tributaria.</p>	<p>Multa del 0.5% sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activo no realizado, la que no podrá ser inferior a 9 salarios mínimos mensuales</p>

El Balance General a que aluden los literales a), b) y c) de este artículo, cuando la sanción a imponer corresponda a incumplimientos de obligaciones relacionadas con períodos tributarios mensuales deberá corresponder al año calendario inmediato anterior, y cuando sea relativa a ejercicios o períodos de imposición, al efectuado al cierre del ejercicio impositivo fiscalizado.

Cuando no exista balance o no sea posible establecer el patrimonio que figure en el Balance General, se aplicará la sanción de nueve salarios mínimos mensuales. Así mismo la no elaboración del inventario constituye un comportamiento de evasión intencional de impuestos, tal y como lo tipifica y lo sanciona el artículo 254 literal f) del Código Tributario el cual establece:

El contribuyente que intentare producir, o el tercero que facilitare la evasión total o parcial del impuesto, ya sea por omisión, aserción, simulación, ocultación, maniobra, o por cualquier medio o hecho, serán sancionados con una multa del 50% del impuesto evadido o tratado de evadir, sin que en ningún caso dicha multa pueda ser menor de nueve salarios mínimos mensuales.

Salvo prueba en contrario, se presumirá intención de evadir el impuesto, cuando se suministre información inexacta sobre las actividades y negocios concernientes a ventas, compras, existencias o valuación de mercaderías, capital invertido o cualquier otro factor de carácter similar; las infracciones consideradas como evasión intencional, serán además sancionadas conforme lo disponga el Código Penal.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Control. Etapa del proceso administrativo que permite evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos periódica, eventual o permanentemente para que una organización cumpla con su objetivo.

Costo de Oportunidad. Hace referencia al rendimiento que la empresa dejade ganar en otra inversión por invertir en la actual.

Fidelidad. Entiéndase al resultado de aplicar estrategias de venta que tienen como objetivo comprometer al cliente con la empresa y sus productos.

Gestión de inventarios. Es un conjunto de políticas y controles que gestionan los niveles de inventarios y determina cuanto, cuando y de qué manera se debe reponer.

Inventarios. Es el recuento detallado de los bienes, derechos y deudas que una persona o una entidad poseen a una fecha determinada.

Motivación. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.

Prosecución de inversiones. Son los planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje que la empresa ofrece al colaborador lo que incide en su decisión al momento de salir o no de una determinada organización.

Sinergia. Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

Sistema formal de dirección estratégica. Es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

Trade marketing. El marketing es mucho más que un canal de distribución, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La implementación de controles internos de inventarios incrementaría los ingresos del Comercial XYZ.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- ✓ La presencia de controles en bodega mejoraría los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta.
- ✓ Los niveles de satisfacción de los clientes incrementarían al contar la empresa con existencias de mercaderías requeridas por ellos.

- ✓ Los correctos despachos de mercaderías intensificarían las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios.
- ✓ Los ingresos de la empresa aumentaría cuando la existencia de productos en bodega correspondan a lo establecido en los catálogos empleados para promocionar los productos.
- ✓ El diseño de controles internos de inventarios incidirá en las actividades comerciales de esta empresa.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General:

Variable Independiente.- La implementación de controles internos de inventarios

Variable Dependiente.- Los ingresos del Comercial XYZ

Hipótesis Particular No.1:

Variable Independiente.- La presencia de controles en bodega.

Variable Dependiente.- Niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta.

Hipótesis Particular No.2:

Variable Independiente.- Contar con existencias de mercaderías requeridas por los clientes.

Variable Dependiente.- Niveles de satisfacción de los clientes

Hipótesis Particular No.3:

Variable Independiente.- Los correctos despachos de mercaderías

Variable Dependiente.- Las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios.

Hipótesis Particular No.4:

Variable Independiente.-La existencia de productos en bodega corresponden a lo establecido en los catálogos empleados para promocionar los productos.

Variable Dependiente.- Los ingresos de la empresa.

Hipótesis Particular No.5:

Variable Independiente.- El diseño de controles internos de inventarios.

Variable Dependiente.-Actividades comerciales de esta empresa.

2.4.4Operacionalización de las Variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS GENERAL	
VARIABLE INDEPENDIENTE: La implementación de controles internos de inventarios.	CONCEPTUALIZACIÓN: La existencia de medidas destinadas a mantener un control u orden específico sobre la cantidad de ingresos y salidas de mercaderías.
VARIABLE DEPENDIENTE: Los ingresos de Comercial XYZ	INDICADORES: - Incremento en un 20% de los niveles de ventas. - Incremento en un 22% del nivel de utilidades. - Disminución de un 15% de pérdidas de mercaderías.

HIPÓTESIS PARTICULAR No.1

VARIABLE INDEPENDIENTE: La presencia de controles en bodega.	CONCEPTUALIZACIÓN: La presencia de registros sobre la cantidad óptima de mercadería disponible en la bodega.
VARIABLE DEPENDIENTE: Niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta.	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 15% de mercadería disponible. - Disminución del 10% en el tiempo de despacho. - Disminución de un 10% de costo de mantenimiento de mercadería.

HIPÓTESIS PARTICULAR No.2

VARIABLE INDEPENDIENTE: Contar la empresa con existencias de mercaderías requeridas por ellos.	CONCEPTUALIZACIÓN: Tener artículos que se debe entregar a los clientes de acuerdo a sus pedidos
VARIABLE DEPENDIENTE: Los niveles de satisfacción de los clientes	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de un 5% de reclamos vía telefónica de los usuarios. - Disminución de un 20% de deserción de clientes. - Incremento del 10% de lealtad de clientes.

HIPÓTESIS PARTICULAR No.3

VARIABLE INDEPENDIENTE: Los correctos despachos de mercaderías.	CONCEPTUALIZACIÓN: El correcto envío de los artículos solicitados por el cliente.
VARIABLE DEPENDIENTE: Las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios.	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 5% de clientes - cartera. - Disminución de un 8% los costos de intermediarios. - Disminución del 5% de las cuentas por cobrar.

HIPÓTESIS PARTICULAR No.4

VARIABLE INDEPENDIENTE:	CONCEPTUALIZACIÓN:
La existencia de los productos en bodega correspondan a lo establecido en los catálogos empleados para promocionar los productos.	La mercadería que se entrega es la misma que refleja el catálogo que poseen los clientes para su eficiente satisfacción.
VARIABLE DEPENDIENTE:	INDICADORES:
Los ingresos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 20% del volumen de ventas. - Incremento del 10% en la gestión de compras. - Disminución de un 10% en documentos por pagar.

HIPÓTESIS PARTICULAR No.5

VARIABLE INDEPENDIENTE:	CONCEPTUALIZACIÓN:
El diseño de controles internos de inventarios.	Creación de lineamientos y políticas que describen, ejecutan y evalúan las acciones realizadas por la gerencia y sus colaboradores para promover la productividad en el manejo inventarios.
VARIABLE DEPENDIENTE:	INDICADORES:
Actividades comerciales de esta empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 20% de ventas futuras en base a publicidad emitida por clientes satisfechos. - Disminución de un 15% de pérdidas de mercaderías. - Incremento del 10% en el nivel de participación de mercado.

Fuente: Hipótesis
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN YSU PERSPECTIVA GENERAL

El tipo de investigación que se realizó en este proyecto fue documental, porque se analizó información relacionada a Estrategias de Mercado, Planificación de Compras y Ventas, Recursos Humanos y logística empresarial de control administrativas; a su vez se fomentó el sentido de pertenencia del personal con la empresa. Desde luego; se llevó a cabo una investigación de campo con la aplicación de técnicas como la entrevista la misma que fue dirigida específicamente al personal administrativo y a los intermediarios con los que cuenta la empresa en determinados puntos de la provincia.

El diseño de investigación es de tipo no experimental; ya que las variables no se vieron afectadas. Teniendo como variables la insatisfacción de clientes, compromiso del personal, el volumen de ventas y adicional a eso, es de tipo transaccional, porque el instrumento que se utilizó para la obtención de información se lo aplicó en un solo momento en el tiempo por lo que se procedió a analizar, comparar y explicar los resultados obtenidos.

3.2 LA POBLACIÓN YLA MUESTRA

3.2.1. Características de la población.

La población correspondiente a nuestro proyecto está comprendida por las personas, talento humano, que trabaja en el Departamento de Compras, incluyendo al área de Bodega de la Empresa XYZ, la misma que asciende a 13 miembros (10 en bodega y los 3 restantes en la administración del área de compras).

Adicionalmente a la población antes detallada, se incluye a los intermediarios o distribuidores indirectos, éstos están dispersos geográficamente en el país, por lo tanto

hemos considerado como zona geográfica referencial la que corresponde a la provincia del Guayas, representada por el 30% de los 6117 intermediarios. Lo que significa que tendremos como población adicional a 1835 intermediarios.

3.2.2. Delimitación de la población.

La población objeto de estudio es de tipo probabilística; ya que todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, además es importante recalcar que la población es finita.

3.2.3. Tamaño de la muestra

Al tener una población superior a 100, en lo que respecta a los intermediarios, hemos procedido a efectuar el cálculo de la muestra. La misma que tiene como población total 1835 intermediarios más los 13 miembros de la empresa antes detallada.

$$n = \frac{N}{(\varepsilon)^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1848}{(0,05)^2 (1848 - 1) + 1}$$

$$n = 328$$

3.2.4. Proceso de selección

Al tener una muestra probabilística se efectuará una selección aleatoria de los intermediarios, considerando las zonas o territorios de ventas de mayor representatividad para la empresa.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los métodos de investigación que se utilizaron en el presente proyecto son inductivo, deductivo, de síntesis, comparativo y estadístico; ya que nos permitirá evaluar la situación actual, contrarrestar las debilidades y poder tabular la información generando las respectivas recomendaciones.

La técnica que se va a emplear para recolectar la información es la encuesta. La misma que asciende a 315 encuestas dirigidas a los intermediarios y 13 para el personal administrativo de la empresa; conformadas por 9 y 12 preguntas de tipo dicotómica y opción múltiple respectivamente para probar las hipótesis.

3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información que se analizará para sustentar lo establecido en las hipótesis debe seguir el siguiente procedimiento:

- Diseño del cuestionario de encuesta
- Aplicación del instrumento
- Recopilación y tabulación de la información
- Análisis de la información
- Verificación de las hipótesis

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para la tabulación de los datos obtenidos de la investigación se utilizará como herramienta estadística el programa SPSS. Los resultados obtenidos mediante la investigación cuantitativa efectuada a través de encuestas aplicadas a los trescientos quince intermediarios y trece colaboradores de la empresa, son los siguientes:

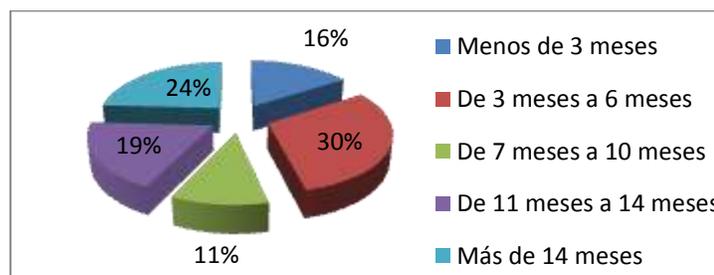
1.- ¿Desde cuándo es usted cliente de nuestra empresa?

Cuadro 2. Tiempo de permanencia como cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 meses	50	16%
De 3 meses a 6 meses	96	30%
De 7 meses a 10 meses	34	11%
De 11 meses a 14 meses	59	19%
Más de 14 meses	76	24%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 1. Tiempo de permanencia como cliente



Fuente: Encuesta a intermediarios
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Los encuestados se mantienen como clientes desde los 3 a 6 meses en un 30% y a partir de los 14 meses representan el 24% de la muestra.

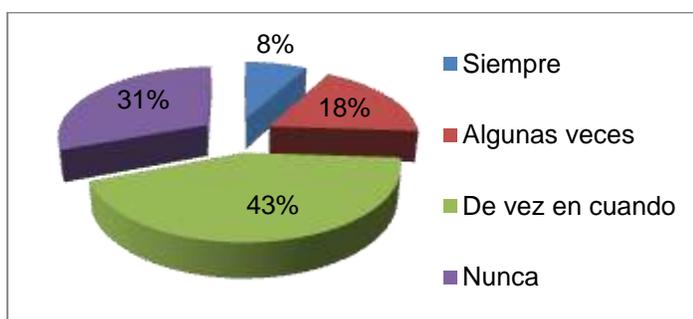
2.- Cuando efectúa los pedidos, usted los recibe en la fecha fijada:

Cuadro 3. Recepción de pedidos en la fecha convenida.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	8%
Algunas veces	57	18%
De vez en cuando	136	43%
Nunca	97	31%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 2. Recepción de pedidos en la fecha convenida.



Fuente: Encuesta a intermediarios.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

El 43% de los encuestados afirma que la mercadería solicitada no es receptada en el periodo establecido.

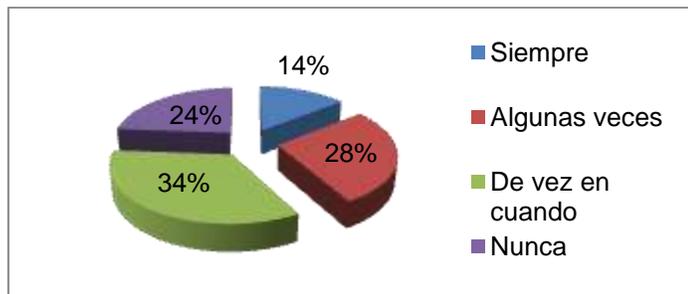
3.- La mercadería que usted solicita, suele estar en existencias.

Cuadro 4. Existencia de mercaderías solicitadas

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	14%
Algunas veces	87	28%
De vez en cuando	108	34%
Nunca	75	24%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 3. Existencia de mercaderías solicitadas



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

El 34% de los encuestados indican que la mercadería que requieren es entregada de vez en cuando generando disgusto a los intermediarios.

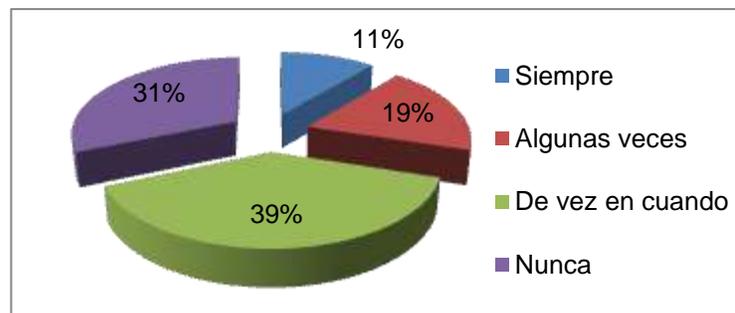
4.- La mercadería que le despachan cumple con sus requerimientos, (mercadería con las características que usted fijó):

Cuadro 5. Cumplimiento de requerimientos exigidos por los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	11%
Algunas veces	59	19%
De vez en cuando	122	39%
Nunca	99	31%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

Gráfica 4. Cumplimiento de requerimientos exigidos por los clientes.



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

El 39% de los intermediarios afirma que solo de vez en cuando reciben la mercadería con las características solicitadas al momento del pedido.

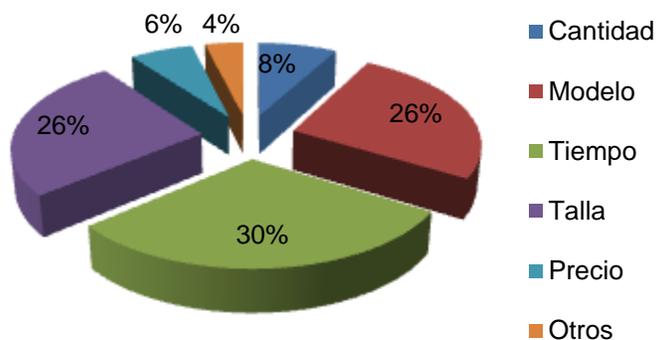
5.- En caso de haber tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, detallar los motivos.

Cuadro 6. Causas que han ocasionado inconvenientes durante la recepción de mercaderías.

	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad	25	8%
Modelo	81	26%
Tiempo	95	30%
Talla	82	26%
Precio	20	6%
Otros	12	4%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete

Gráfica 5. Causas que han ocasionado inconvenientes durante la recepción de mercaderías.



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El motivo principal por el cual los intermediarios presentan inconvenientes es el tiempo de recepción de mercadería, el mismo que representa el 30% de la muestra. Adicional a ello; podemos observar que también incide la talla en el calzado, prendas de vestir y el modelo en cuanto a artículos varios.

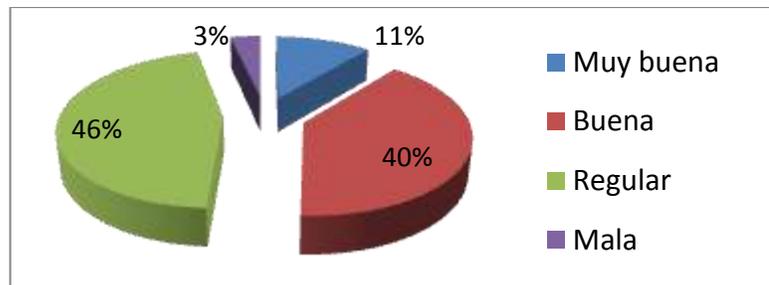
6.- ¿Cómo calificaría su relación comercial con Promociones Stevens?

Cuadro 7. Opinión acerca de la relación comercial con Promociones Stevens

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	35	11%
Buena	125	40%
Regular	144	46%
Mala	11	3%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

Gráfica 6. Opinión acerca de la relación comercial con Promociones Stevens



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

Según los datos obtenidos nos refleja que el 46% de los clientes no mantienen buenas relaciones comerciales con la empresa, lo que se puede verificar en los gráficos anteriores.

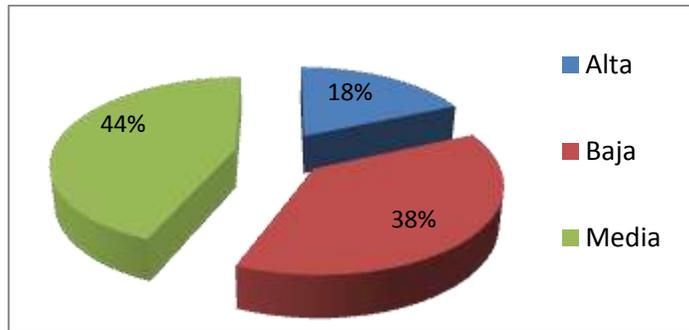
7.- Para usted, la calidad de los productos que ofrecemos es:

Cuadro 8. Opinión acerca de la calidad de nuestros productos.

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	58	18%
Baja	119	38%
Media	138	44%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

Gráfica 7. Opinión acerca de la calidad de nuestros productos.



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete

Debido a la importancia que tiene la calidad de los productos para los consumidores, el 44% de los encuestados afirma que los artículos adquiridos son de calidad media lo cual no es favorable para la empresa.

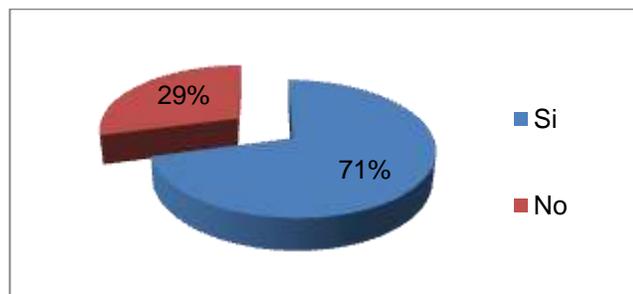
8.- ¿Cree usted que le ofrecemos variedad de productos?

Cuadro 9. Existencia de variedad de productos ofrecidos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	223	71%
No	92	29%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 8. Existencia de variedad de productos ofrecidos.



Fuente: Encuesta a intermediarios
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 71% de los encuestados consideran que el almacén se caracteriza por ofrecer una gran variedad de productos.

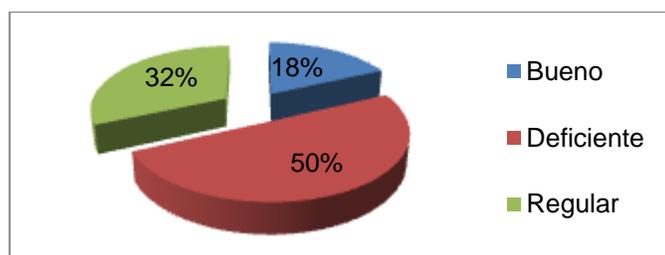
9.- El sistema que se emplea para la entrega de mercadería, lo considera:

Cuadro 10. Opinión acerca del sistema de entrega de mercaderías.

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	57	18%
Deficiente	158	50%
Regular	100	32%
	315	100%

Fuente: Encuesta a intermediarios
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 9. Opinión acerca del sistema de entrega de mercaderías.



Fuente: Encuesta a intermediarios
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

El 50% de los intermediarios indican que el método de entrega de mercadería de modo semanal es deficiente.

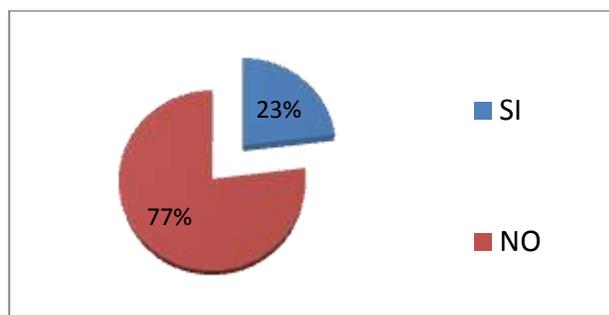
1.- ¿Ha fijado la Gerencia políticas de control para los inventarios?

Cuadro 11. Existencia de políticas de control de inventarios.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	23%
NO	10	77%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 10. Existencia de políticas de control de inventarios



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuetete.

El 77% del personal administrativo indica que la empresa no mantiene políticas de control para los inventarios.

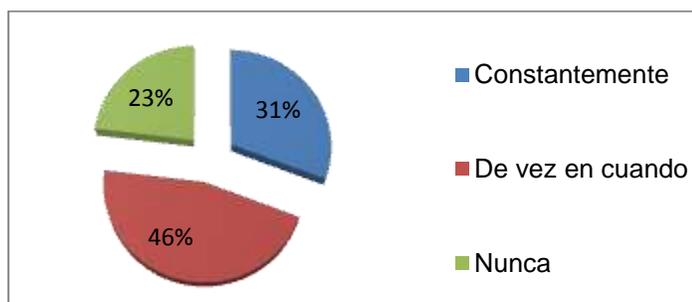
2.- En Bodega se suele dar de baja ciertas mercaderías:

Cuadro 12. Periodicidad con que se da de baja cierta mercadería de bodega.

	Frecuencia	Porcentaje
a.- Constantemente	4	31%
b.- De vez en cuando	6	46%
c.- Nunca	3	23%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuetete.

Gráfica 11. Periodicidad con que se da de baja cierta mercadería de bodega.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuetete.

El 46% de los encuestados afirman que registran la entrada y salida de existencias en bodega de vez en cuando.

3.- Si la respuesta anterior corresponde a los literales a y b, responda lo siguiente:

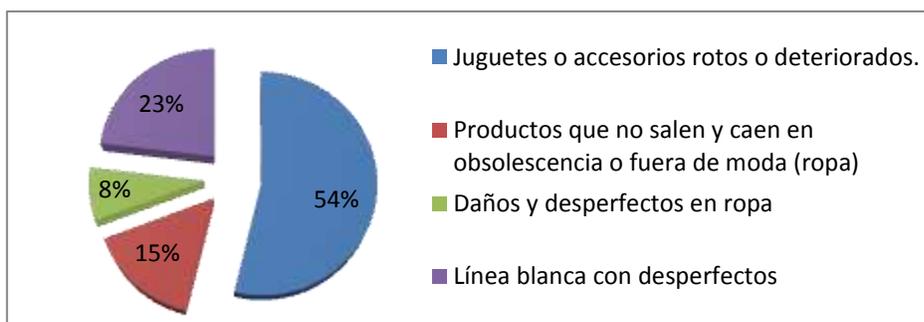
Los principales motivos para dar de baja a las mercaderías son:

Cuadro 13. Principales motivos por los que se dan de baja a las mercaderías.

Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Juguetes o accesorios rotos o deteriorados.	7	54%
Productos que no salen y caen en obsolescencia o fuera de moda (ropa)	2	15%
Daños y desperfectos en ropa	1	8%
Línea blanca con desperfectos	3	23%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 12. Principales motivos por los que se dan de baja a las mercaderías



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 54% de los encuestados afirma que es necesario eliminar los juguetes por estar deteriorados y el 23% en cuanto a línea blanca, por presentar desperfectos; lo que ocurre por la mala gestión de ventas.

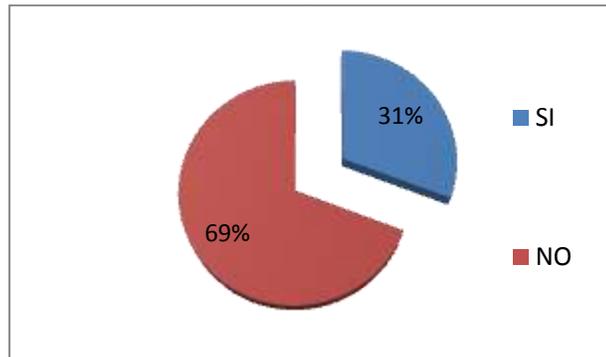
4.- Le piden información sobre los productos en existencia de bodega, al momento de efectuar nuevos catálogos.

Cuadro 14. Revisión de existencias antes de efectuar nuevos catálogos de productos disponibles para la venta.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	69%
NO	9	31%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 13. Revisión de existencias antes de efectuar nuevos catálogos de productos disponibles para la venta



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 69% del personal indica que el departamento de publicidad y marketing no solicitan información sobre la cantidad de mercadería disponible que tienen en bodega antes de generar nuevos catálogos según la temporada.

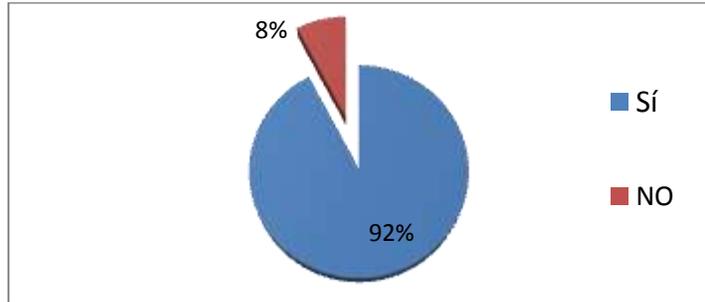
5.- Se presentan faltantes de mercaderías para despachar pedidos (no hay existencias de esa mercadería):

Cuadro 15. Faltantes de mercaderías en el momento de despacho.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	92%
NO	1	8%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 14. Faltantes de mercaderías en el momento de despacho.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 92% de los encuestados confirman que existen inconvenientes al momento despachar los artículos por la inexistencia de los mismos.

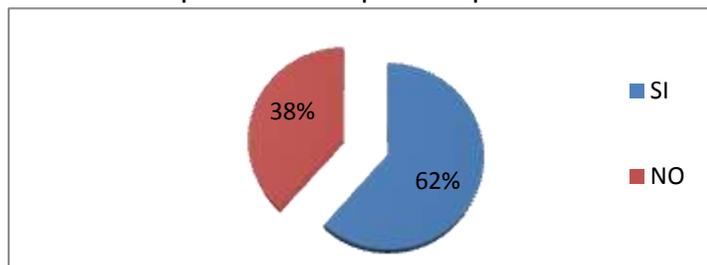
6.- Se ha dejado de despachar un pedido por motivo de no tener en existencias la mercadería requerida por el cliente

Cuadro 16. Interrupción de despachos por inexistencia de stock

	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	62%
NO	5	38%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 15. Interrupción de despachos por inexistencia de stock



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 62% del personal afirma que no se despacha la mercadería solicitada por los intermediarios debido a la no existencia de la misma.

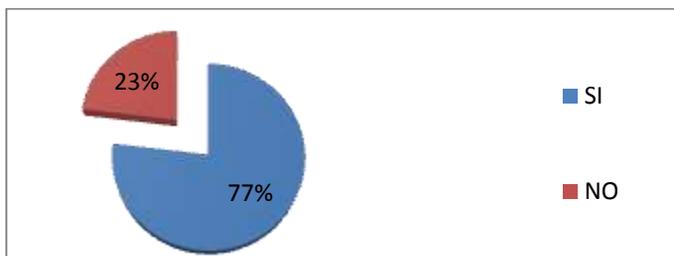
7.- Han efectuado despachos de mercaderías con retraso a sus clientes, como consecuencia de faltantes o inexistencias de artículos en bodega.

Cuadro 17. Demora en despachos por inexistencia de productos.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	77%
NO	3	23%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 16. Demora en despachos por inexistencia de productos.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 77% de los encuestados opinan que si han enviado la mercadería transcurrido el plazo fijado por los intermediarios.

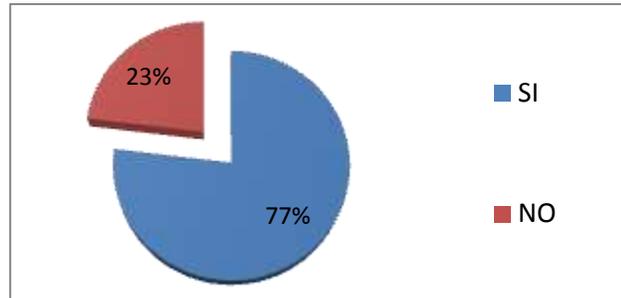
8.- ¿Ha recibido usted quejas por despachar mercaderías que no corresponden con las características de los pedidos?

Cuadro 18. Quejas de clientes por recibir mercaderías con características diferentes a las pedidas.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	77%
NO	3	23%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 17. Quejas de clientes por recibir mercaderías con características diferentes a las pedidas.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

El 77% de los encuestados indican que los intermediarios se quejan porque al momento de la recepción de los artículos, éstos no tienen las características especificadas en el catálogo.

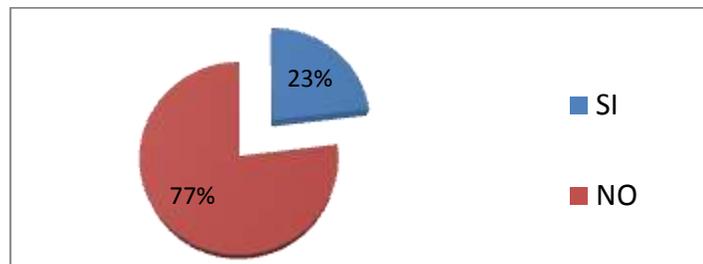
9.- Sus proveedores cumplen con el periodo de entrega establecido

Cuadro 19. Cumplimiento de períodos de entrega pautados con los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	23%
NO	10	77%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

Gráfica 18. Cumplimiento de períodos de entrega pautados con los clientes.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

El 77% del personal encuestado expresa que los proveedores no cumplen con el tiempo establecido al momento de la compra de mercadería.

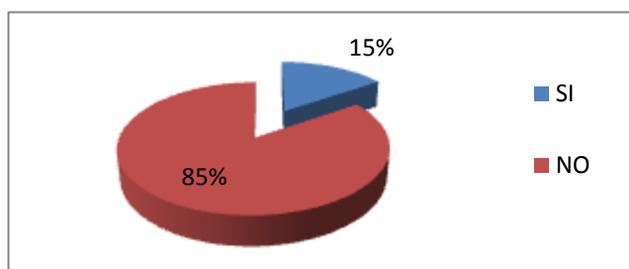
10.- Considera usted que los han capacitado lo suficiente para la labor que desempeña

Cuadro 20. Capacitación para efectuar las labores designadas.

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	15%
NO	11	85%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 19. Capacitación para efectuar las labores designadas.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

El 85% de los encuestados manifiestan que la empresa no los capacita al momento de establecer las tareas a realizar.

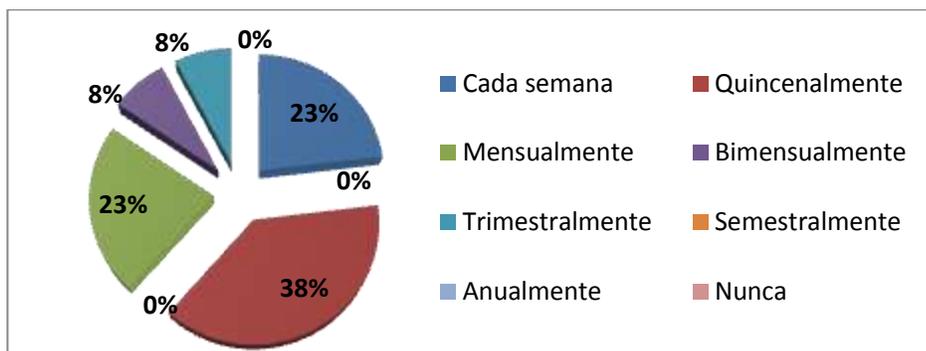
11.- Cada qué tiempo se realiza el inventario en bodega:

Cuadro 21. Periodicidad con que se lleva a cabo el inventario de bodega.

	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	3	23%
Quincenalmente	5	38%
Mensualmente	3	23%
Bimensualmente	1	8%
Trimestralmente	1	8%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Nunca	0	0%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Gráfica 20. Periodicidad con que se lleva a cabo el inventario de bodega.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 38% del personal administrativo indica que el conteo físico de mercadería se realiza cada semana, mientras que el 23% afirma que lo hace semanal y mensualmente en sus respectivas bodegas.

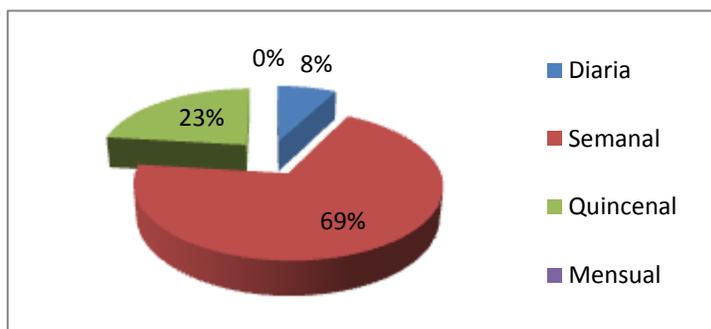
12.- ¿Con qué frecuencia efectúa usted reposición de mercadería en su bodega?

Cuadro 22. Periodicidad con que se efectúa la reposición de mercaderías.

	Frecuencia	Porcentaje
Diaría	1	8%
Semanal	9	69%
Quincenal	3	23%
Mensual	0	0%
	13	100%

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

Gráfica 21. Periodicidad con que se efectúa la reposición de mercaderías.



Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El 69% de los encuestados sostiene que la reposición de mercadería en la bodega se realiza semanalmente sin identificar la rotación de cada artículo, lo que no permite la entrega de los mismos por no tener existencias físicas.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Tomando como referencia los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, podemos inferir que la Empresa XYZ debe efectuar un análisis de las actividades de bodega para posteriormente encontrar cuáles son los puntos débiles o críticos y establecer así parámetros o medidas de control que permita el mejoramiento de las actividades de esta área. Sin embargo, una vez que se fijan los controles, es necesario efectuar un análisis de funciones a fin de establecer una correcta segregación de las mismas, dando así una solución altamente efectiva ante el problema que se analizó en la empresa.

4.3 RESULTADOS

Al efectuar el análisis en cada una de las preguntas de las encuestas, hemos podido probar que las hipótesis planteadas son consistentes o a su vez, siendo más precisas, responden a la realidad del negocio.

Debido a que aun en los mejores sistemas existen discrepancias entre lo que existe físicamente y lo que el kárdex o el sistema computarizado, indican que es necesario efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades.

Aunque los intermediarios se mantienen como clientes desde los tres a seis meses, afirman que la mercadería solicitada no es receptada en el periodo establecido ni

mantiene las características que especifica el catálogo generandodisgusto a los intermediarios lo que no es favorable para las relaciones comerciales de la empresa.

El motivo principal por el cual los intermediarios presentan inconvenientes es el tiempo de recepción de mercadería,talla en el calzado, prendas de vestir y el modelo en cuanto a artículos varios ; adicional a éstos la calidad de los materiales utilizados en varios productos y el método de entrega deficiente de mercadería.

El personal administrativo indica que la empresa no mantiene políticas de control para los inventarios, no registran todas las entradas y salidas de existencias de la bodega, se ven en la obligación de eliminar varios artículos por estar deteriorados o por presentar desperfectos debido a la ineficiente gestión de ventas.

Por otra parte la falta de comunicación entre el departamento de publicidad y los responsables de bodega, al no solicitar informacion sobre la cantidad de mercaderia disponible antes de emitir nuevos catálogos genera inconvenientes al momento despachar los artículos por la inexistencia de los mismos lo que es responsabilidad de los proveedores por no cumplir con la fecha de entrega fijada en la factura de compra.

En cuanto a los responsables de las bodegas, manifiestan que la empresa no los capacita al momento de designar las tareas, por lo que solicitan mercadería sin clasificar sus características y volumen de demanda debido al desconocimiento de control de inventarios.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 23. Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADOS
La implementación de controles internos de inventarios incrementaría los ingresos del Comercial XYZ.	La encuesta aplicada al personal administrativo, específicamente de bodega, demuestra que sí existe ausencia de controles internos, obviamente éste incide en forma negativa en las operaciones

comerciales efectuadas. Lo anterior se sustenta en los resultados de las siguientes preguntas:

La pregunta 1 deja muy claro que no existen políticas de control de inventarios, la pregunta 2 permite establecer la carencia de políticas para dar de baja a mercadería que no debería estar disponible para la venta. La pregunta 4 deja entrever la poca coordinación para efectuar catálogos de nuevos productos, sin considerar los que están en existencia. La pregunta 12 visualiza la ausencia de políticas para reposición de inventarios.

La presencia de controles en bodega mejoraría los niveles de existencias de mercaderías disponibles para la venta.

La encuesta aplicada al personal administrativo, específicamente de bodega, confirma que la ausencia de controles tiene relación directa con la cantidad de mercadería disponible para la venta; lo que afecta a la empresa al momento de realizar una venta. Lo mencionado se sustenta en los resultados de las siguientes preguntas:

La pregunta 1 deja muy claro que no existen políticas de control de inventarios, al igual que la pregunta 2 refleja que no existe un periodo establecido para dar de baja las existencias. En la pregunta 4 se aprecia la poca coordinación para efectuar catálogos de nuevos productos, sin considerar los artículos en existencia. La pregunta 5 confirma que existen inconvenientes al despachar la mercadería por la inexistencia de los mismos, la pregunta 6 señala que no se despacha los artículos solicitados por los intermediarios debido a la no existencia en bodega.

La pregunta 7 demuestra que se envían los pedidos después del plazo establecido con los intermediarios, lo que reitera las preguntas 3 y 5 de la encuesta dirigida a los intermediarios. La pregunta 12 visualiza la ausencia de políticas para reposición de inventarios.

Los niveles de satisfacción de

Los clientes incrementarían al contar la empresa con existencias de mercaderías requeridas por ellos.

La encuesta aplicada a los intermediarios, comprueba que efectivamente la inexistencia de mercadería afecta a los niveles de satisfacción; lo cual se justifica en los resultados de las siguientes preguntas:

La pregunta 2 en la que los encuestados afirman que los artículos no los reciben en la fecha pactada ya que éstas no suelen estar en las bodegas respectivas, lo que ratifica la pregunta 3.

La pregunta 4 establece que los artículos no cumplen con las características especificadas en el catálogo; lo que refuerza la pregunta 8 de la encuesta aplicada al personal de bodega, sobre las quejas que reciben debido a la irregularidad del inventario.

La satisfacción de clientes está relacionada también con la calidad de los productos ofrecidos, lo que afecta a la empresa según los resultados de la pregunta 7.

Los correctos despachos de mercaderías intensificarían las relaciones comerciales entre esta empresa y sus intermediarios.

Según los datos obtenidos de los intermediarios confirman que las relaciones comerciales no son óptimas ya que existen falencias al momento de la entrega de mercadería.

Lo antes mencionado se sustenta en las siguientes preguntas: En la pregunta 2 los intermediarios manifiestan los artículos solicitados no son recibidos en el tiempo especificado al momento de la compra. Adicional a esto la pregunta 4 establece que al recibir la mercadería, no posee las características especificadas en el catálogo.

Otro factor importante que afecta las relaciones comerciales de la empresa con sus intermediarios es el tiempo de recepción de los artículos demandados, así como la talla, modelo entre otros.

Los ingresos de la empresa aumentarían cuando la existencia de productos en

La falta de coordinación del departamento de publicidad con cada uno de los

bodega correspondan a lo establecido en los catálogos empleados para promocionar los productos.

encargados de las diferentes bodegas de la empresa perjudica el nivel de ingresos de la empresa lo que se puede observar en los resultados obtenidos mediante encuesta aplicada tanto al personal administrativo como a los intermediarios.

La pregunta 4 y 5 dirigida a los intermediarios refleja el descontento de los mismos debido a la falta de seriedad en cuanto al tiempo de recepción, calidad, precio, características y detalles de cada uno de los artículos ofrecidos mediante el catálogo emitido por la empresa.

Mientras que en las preguntas 4 y 8 que se realizó al personal de bodega establece que no se solicita ninguna información acerca de la mercadería que contiene cada una de las bodegas para realizar los nuevos catálogos, lo que genera el incremento de reclamos por parte de los consumidores al recibir diferentes artículos al pedido realizado con anterioridad.

El diseño de controles internos de inventarios incidirá en las actividades comerciales de esta empresa.

En base a los datos obtenidos por parte de los intermediarios y el personal que labora en la empresa, podemos admitir que la empresa si necesita aplicar políticas para mejorar el control de los inventarios a fin de mantener una buena gestión comercial, tanto con los proveedores como con los consumidores.

El resultado emitido por la pregunta 1 del personal administrativo indica que actualmente no se utiliza un adecuado control de inventarios, por otra parte está el incumplimiento de los proveedores en el plazo de entrega de los artículos cancelados que refleja la pregunta 9.

En la pregunta 10 claramente se nota la deficiencia del personal de recursos humanos al seleccionar y designar las tareas al personal de bodega, el mismo que no es capacitado de forma correcta para el desempeño de sus funciones. Lo que no permite que se realice el conteo de

existencias físicas en las bodegas respectivas impidiendo saber el tiempo preciso para efectuar la reposición de mercadería en base a los flujos de salida que tiene cada artículo, esto lo demuestra la pregunta 11 y 12.

Las relaciones de la empresa con sus intermediarios también se ven afectadas debido a la perspectiva negativa que tienen éstos por el sistema de entrega de los artículos, el cual se realiza con visitas semanales y en algunas ocasiones quincenales debido a situaciones fortuitas que transmite la pregunta 9.

Fuente: Encuesta al Personal Administrativo.
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de Control Interno para el sistema de inventarios de la Empresa XYZ.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

El “Control Interno Gerencial” o simplemente el “Control Interno”, es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas. Normalmente para una empresa específica se refiere a su “Sistema de Control Interno”, las técnicas específicas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y

dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un Sistema de Control interno Gerencial eficaz:

1. Establecer normas, metas u objetivos (criterios).
2. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación).
3. Tomar acciones correctivas.

Cada uno de éstos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados. El proceso administrativo cubre todos los niveles de supervisión y su eficacia en el resultado de los esfuerzos de muchos funcionarios y empleados.

El término “Control Interno Gerencial” abarca la organización, políticas, procedimientos y prácticas empleadas para administrar las operaciones de una entidad y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en forma efectiva, para alcanzar los resultados deseados.

Lo esencial del Control Interno Gerencial está en las acciones tomadas para dirigido o llevar a cabo operaciones, dichas medidas incluyen el corregir las deficiencias y adaptar las operaciones, para que estén de conformidad con las normas o con los objetivos deseados.

Hablar de control es sencillo; sin embargo implica un carácter abstracto e inmaterial y por otro una serie de acciones a través de las cuales se hace palpable y por consiguiente tiene un resultado el cual es medible o evaluable. El control es inherente a la entidad y específicamente a la administración, personificada en sus órganos de decisión y ejecución correspondiente.

Aquí es importante subrayar la importancia de un plan de acción realista, simple y factible en vez de un plan teórico, sofisticado y no alcanzable que frecuentemente

constituye el defecto principal al logro de resultados y casi siempre produce desperdicios de recursos. Por esto el plan debe de estar de acuerdo a la visión, misión, objetivos y actividades o metas de la empresa o entidad.

Para que el control funcione es necesario:

1. Establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional.
2. Dotarlo de los elementos necesarios para su funcionamiento.
3. Orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable.

El control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado. El término “control”, se emplea con una amplia gama de sentido y aplicaciones, por tal motivo y para enfocar más claramente el presente documento se emplea el término “Control Interno” para dar más énfasis su naturaleza interna dentro de la empresa o entidad y la responsabilidad principal de la Gerencia en todo nivel de su funcionamiento.

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo pro el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

Hoy en día, a que los registros y controles de los inventarios se suelen llevar aplicando sistemas computarizados, que son más fiables, pocas empresas paralizan sus

operaciones una vez al año para la toma de inventarios, pues es más confiable y se detecta mejor cualquier anomalía si estos se realizan en forma continua durante todo el año. Permítame sugerirle: ordene que se tome inventario físico:

- a) Cuando se realice la solicitud de compras para cualquier tipo de artículo, pues en ese momento suelen estar en su cantidad mínima y le será más fácil y rápido el conteo.
- b) Divida el almacén en diferentes secciones y ordene que se tomen inventarios físicos rotativos y esporádicos debidamente planeados.
- c) Para los artículos críticos por su valor, por su influencia en la producción o ventas y dependiendo del índice de rotación de los mismos ordene la toma de inventarios con mayor frecuencia que el resto de los artículos.

Este tipo de trabajo lo hará un personal subalterno, pero es necesario supervisarlo de vez en cuando.

El asegurarse de que las respuestas sean positivas dará a la administración una seguridad para obtener buenos resultados de control y que existan condiciones operativas satisfactorias en general.

Lo anterior conlleva a establecer medidas de control en la operación de la empresa para salvaguardar su activo, la verificación y exactitud de los datos y operaciones realizadas, así como el desarrollo y fomento de la eficiencia y reglas que deben seguir en el manejo del negocio.

El sistema debe considerar como aspecto fundamental los objetivos de la empresa en cuanto al servicio eficiente a su clientela presente y futura, para mejorar su posición en el mercado en que participa y debe incluir:

- ✓ Procedimiento de fondo que deban seguirse en relación con los deberes y obligaciones de cada uno de los departamentos que integran la organización, las

cualidades y conocimientos que deberán reunir el personal de acuerdo con sus atribuciones.

- ✓ Un plan de organización que muestre una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
- ✓ Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuados que provea un control contable exacto sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.
- ✓ Muchos de los problemas de cumplimiento de fechas pactadas que existen en los sistemas industriales, comerciales y de servicios tienen su causa en pobres decisiones de administración de materiales.

Para diseñar y llevar a cabo el proceso de creación de un procedimiento en una entidad determinada, se hace necesario de acuerdo a los conceptos planteados y a la experiencia obtenida en el desarrollo de estos trabajos, ordenar el proceso de obtención de la información, garantizando en todo momento, no sólo la obtención de los datos y los controles, sino también una vía capaz de guiarnos consecuentemente a nuestros objetivos.

El sistema contable a implementarse en la Empresa XYZ es DOBRA 8.0, un sistema integrado de información empresarial diseñado para automatizar e integrar las operaciones de un negocio.

DOBRA 8.0 está diseñado para operar con el Servidor de Base de datos Microsoft SQL Server Desktop Engine. El mismo que cuenta con los módulos de: Contabilidad, Caja y Bancos, Cuentas por Pagar Acreedores, Cuentas por Cobrar Empleados y Roles de Pago Cuentas por Cobrar Clientes, Compras, Ventas y Puntos de Venta, Inventarios y Bodegas, Seguridad, Mantenimiento, Configuración.

Adicional a ello incluye Informes básicos: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Listas de Precios, Reportes de Ventas y Utilidades, Gráficos de Mejores productos, Estados de Cuenta de Clientes, Empleados y Acreedores, Reportes de

kardex, Existencias de Inventarios. Cuenta con catálogos maestros de Datos: Plan de Cuentas, Cajas y Bancos, Acreedores, Empleados, Clientes e Inventarios.

En lo relacionado a la Seguridad del sistema, éste incorpora un Subsistema de Administración de Cuentas de Usuarios y Asignación de permisos; se pueden asignar privilegios de acceso para cada elemento del Menú dinámico de DOBRA y para cada operación de Creación, modificación, anulación, impresión de acuerdo a las necesidades de cada usuario.

DOBRA incluye herramientas para administrar Base de Datos con las que se puede: crear copias de seguridad de la Base de Datos, restaurar copias de seguridad, exportar datos e intercambiar información entre diferentes Bases de Datos de DOBRA, cargar desde una hoja de cálculo de Microsoft Excel y agregarlos a una tabla de DOBRA en SQLServer sin dificultad.

También ofrece la libertad de modificar el formato de impresión de las transacciones que generan documentos numerados, como: Facturas de Venta, Notas de Crédito, Comprobantes de Egreso, lo cual se logra mediante la utilización del Diseñador de Formatos Nativo de Microsoft Visual FoxPro que viene incluido en DOBRA 8.0. Sistema Administrativo y Operativo (Plataforma Microsoft MSSQL2000 y VFP 8.0).

5.3 JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de información son la mejor herramienta a la hora de procesar gran cantidad de datos, de otra forma los datos procesados serían menos confiables. En este orden, el sistema propuesto es una herramienta confiable para el manejo y manipulación de información.

El sistema propuesto en esta investigación está orientado a mejorar el proceso de control de inventarios en la Empresa XYZ, además de permitir al personal de bodega

que maneje el sistema, realizar sus actividades de manera rápida, evitando así pérdida de tiempo y de información.

La iniciativa de incluir esta herramienta en la Empresa antes mencionada, responde a la carencia de control de inventarios, desconocimiento de la cantidad de mercadería que posee la empresa, sin embargo, el propósito del diseño de un control de inventario, es el mayor y mejor método de control en el manejo de los procesos de información, creando un ambiente cómodo para el usuario.

Los procesos automatizados, son factores de vital importancia en la organización, en esta era se ha observado una gran innovación y desarrollo de tecnologías de la información que ha permitido la evolución de computadores que son capaces de producir sistemas de información a la sociedad con apartes a los distintos sectores económicos, sociales, políticos, educativos, entre otros.

Es necesario que la información sea procesada y almacenada de una forma más efectiva para agilizar los procesos de recepción y despacho de mercadería, variedad de los artículos, disminución en los errores al momento de enviar la mercadería a los clientes, aumento de satisfacción de clientes y así lograr un control integral de las actividades inmersas en estos procesos. Con el desarrollo de un sistema automatizado que abarque las necesidades y una mayor relación con los requerimientos del personal, proporcionará una mejor efectividad en el manejo del flujo y procesamiento de la información al momento de solicitarla.

Al establecer este sistema poseerá un impacto psicosocial positivo en la organización, la cual proporcionará a la misma, una información confiable, agilizando y facilitando el trabajo en la gestión de compras y ventas, fomentando satisfacción y credibilidad en los clientes al momento de recibir los catálogos, disminuyendo los costos de almacenaje y aumentando las ventas y a su vez la utilidad al final de cada periodo.

Se ha conseguido un total apoyo a la idea de implantar un sistema automatizado para el control de inventario. Todo el personal se siente partidario por hacer realidad un

proyecto que traería un soporte técnico confiable y acorde a los avances de la era tecnológica de la información.

Las personas que laboran en la Empresa XYZ tanto en el departamento administrativo, área de ventas y el personal de bodegadura este complicado proceso, exige un cambio que englobe la exigencia de la nueva era, esto nos da más fuerza para continuar y a fin conseguir su implantación.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

Diseñar medidas de control interno dirigidas al área de bodega de la Empresa XYZ para asegurar el correcto manejo de la mercadería y satisfacer acertadamente los requerimientos de nuestros clientes.

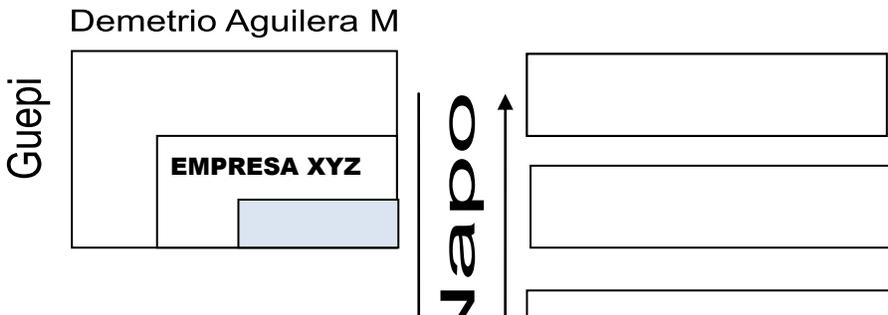
5.4.2. Objetivos Específicos:

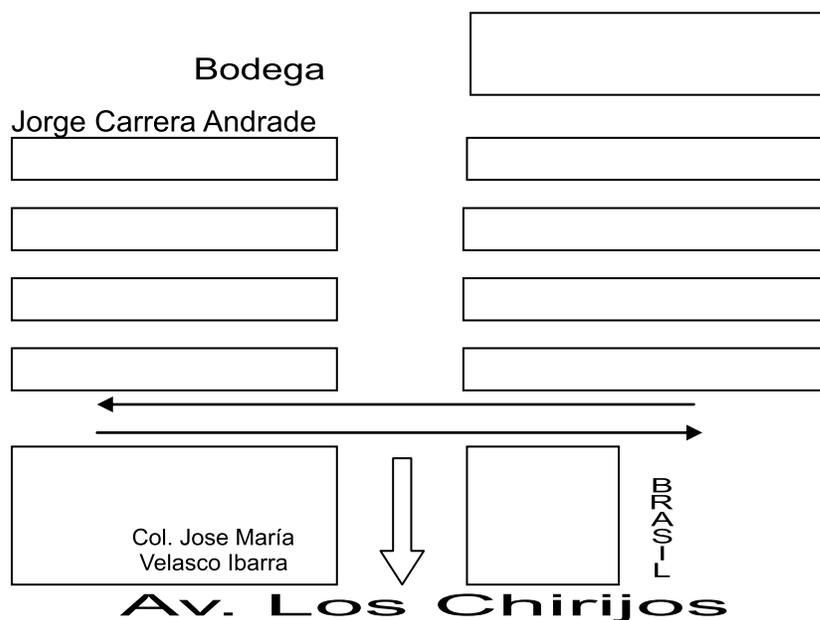
- Analizar los procesos (actividades) que se llevan a cabo en bodega.
- Establecer los puntos débiles en las actividades efectuadas en bodega.
- Establecer parámetro o medidas de control a los puntos débiles detectados.
- Realizar una segregación de funciones entre el personal que maneja o administra la bodega.

5.5. UBICACIÓN

El problema a solucionar está situado en el área de Bodega de la Empresa XYZ.

Cuadro 24. Ubicación de Empresa XYZ.





Fuente: Empresa XYZ
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

5.6. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.6.1. Descripción de los procesos o actividades desarrollados actualmente en el área de bodega:

Cuadro 25. Actividades realizadas - área de bodega.

ACTIVIDADES		DESCRIPCIÓN
✓	Recepción de bodega	1. Se recibe los artículos. 2. Se ingresa la mercadería. 3. Se coloca la mercadería conforme la recibe. 4. Realiza pedidos.
✓	Despacho mercaderías	1. Se recibe el pedido. 2. Se embala la mercadería a despachar. 3. Se despacha la mercadería.

Fuente: Empresa XYZ
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

5.6.2. Puntos débiles de las actividades desarrolladas en el área de Bodega.

Cuadro 26. Puntos débiles – área de bodega.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
✓ Recepción de bodega	<ul style="list-style-type: none"> a. No se verifican los artículos recibidos con la factura de compra. b. No se define categoría para almacenar la mercadería. c. No se registra en el libro de bodega el ingreso de mercadería ni las características. d. No se expide comprobante de recepción de mercadería. e. No se actualiza inventario periódicamente antes de solicitar reposición de mercadería.
✓ Despacho de mercaderías	<ul style="list-style-type: none"> a. No se analizan las existencias en bodega b. No se archivan los documentos que respaldan los pedidos c. No se realizan las guías de remisión correctamente detalladas, especialmente en artículos o productos pequeños. d. No se archiva un documento de recepción de pedido por parte del cliente.

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

5.6.3. Medidas de control interno.

Cuadro 27. Políticas de actividades – área de bodega.

ACTIVIDADES	POLÍTICAS
✓ Recepción de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que la mercadería sea la misma que establece la factura de compra. • Realizar reporte de recepción, especificar fecha, nombre de proveedor, número de orden de pedido, recepción parcial o total, cantidad recibida. • Facilitar almacenaje adecuado como medida de protección contra la sustracción de mercadería. • Realizar conteos periódicos de la mercancía e investigar los faltantes y fallas encontradas. • Emitir un informe al departamento de compras una vez comprobado las características de la mercadería, archivando la copia respectiva. • Clasificar la mercadería según la categoría. • El descarte de mercancía por daños sufridos debe tener la aprobación de un superior. • Mantener la cantidad optima de inventario disponible previniendo el déficit.

✓ **Despacho de mercaderías**

- Efectuar una revisión de las mercaderías que se encuentran en existencias antes de llevar a cabo el despacho de mercaderías.
- Exigir copia de los pedidos y archivarlos a fin de dejar constancia o evidencia de las transacciones efectuadas.
- Expedir guías de remisión detalladas.
- Exigir documentos que respalden la recepción de las mercaderías por parte de los clientes y archivarlas.

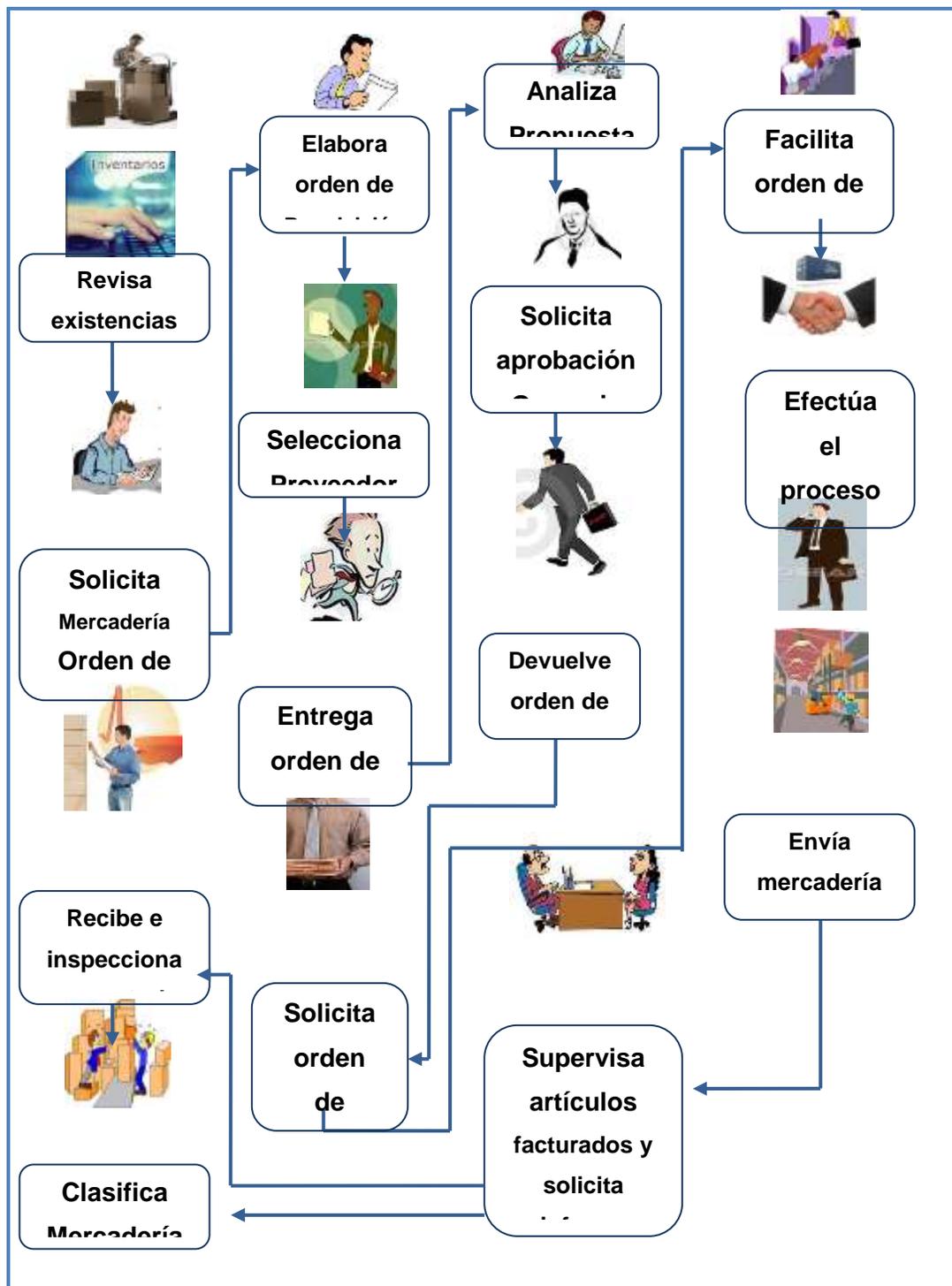
Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

Procedimiento:

Cuadro 28. Procesos en Diagrama – PROPUESTA

BODEGA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PROVEEDOR
--------	-------------------------	--------------------------	-----------



Fuente: Empresa XYZ.
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

PASO 1. El responsable de bodega revisa las existencias del producto y solicita mercadería al Departamento de Compras mediante la orden de pedido respectiva.

PASO 2. El Departamento de Compras elabora la orden de requisición de mercadería, selecciona al proveedor en base al historial de compras y entrega ésta al Asistente Administrativo.

PASO 3. El Asistente Administrativo analiza la propuesta recibida, solicita la aprobación de la Gerencia y devuelve la orden de compra para que se efectúe la compra.

PASO 4. El Departamento de Compras solicita al proveedor la mercadería detallada en la orden de compra.

PASO 5. El proveedor recibe la orden de compra, facilita y efectúa el proceso de venta.

PASO 6. El proveedor envía mercadería requerida y la factura en el plazo establecido.

PASO 7. El Asistente Administrativo verifica la orden de compra con la factura de los artículos recibidos.

PASO 8. El responsable de bodega recibe e inspecciona la mercadería receptada por el Asistente Administrativo.

PASO 9. El responsable de bodega, luego de verificar el estado de los artículos recibidos realiza la clasificación de los mismos en cuanto a las características establecidas para cada uno de ellos.

PASO 10. El Asistente Administrativo solicita informe periódico de inventario de mercadería al responsable de bodega.

5.6.4. Segregación de funciones del personal que labora en Bodega.

Cuadro 29.Manual de Funciones: Auxiliar de Bodega

Función del Cargo: Responsable de Bodega:

ZAPATO

Edad. Título. Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	19 años a 22 años Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación. - Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.

- Enviar las facturas a contabilidad.
- **Actividades de bodega**
- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar el método FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:		ROPA
Edad.	19 años a 20 años.	
Título.	Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas	
Jefe inmediato.	Asistente Administrativo.	

Supervisa a. Delegaciones.	<p>No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato</p>
Nivel de Conocimiento.	<p>Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)</p>
Competencias.	<p>Capacidad para aprender Preocupado por el orden Pensamiento analítico Dinamismo y energía Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas</p>
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide

- a quien comprar y obtiene la aprobación.
 - Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
 - Enviar las facturas a contabilidad.
- **Actividades de bodega**
 - Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
 - Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
 - Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
 - Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
 - Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
 - Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
 - Aplicar método de inventario FIFO.
 - Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
 - Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
 - Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
 - Mantener limpia y ordenada la bodega.
 - Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:		RELOJ
Edad.	19 años a 22 años	
Título.	Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas	

Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> ● Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. ● Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación. - Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de

la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.

- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**
- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Realizar inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:		YANBAL
Edad.	21 años a 24 años	
Título.	Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas	

Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Dinamismo y energía Trabajo en equipo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación. - Al recibir la mercadería verificar que se

encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.

- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar el método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:

ARTÍCULOS VARIOS.

Edad.
Título.

19 años a 24 años

Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato.
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Eficiente y Eficaz. Dinamismo y energía Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación.

- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Ejecutar el método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:		PLÁSTICOS
Edad.	19 años a 24 años	
Título.		

Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Pensamiento analítico Dinamismo y energía Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y

obtiene la aprobación.

- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Edad. Título. Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	20 años a 24 años Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Eficiente. Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar

cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación.

- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:

MADERA

Edad.

19 años a 24 años

<p>Título. Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.</p>	<p>Bachiller, Estudios en Diseño Grafico. Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato</p>
<p>Nivel de Conocimiento.</p>	<p>Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines, carpintería. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)</p>
<p>Competencias.</p>	<p>Capacidad para aprender Preocupado por el orden Pensamiento analítico Dinamismo y energía Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas</p>
<p>Actividades a realizar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores.

Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación.

- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:

LINEA BLANCA.

<p>Edad. Título. Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.</p>	<p>22 años a 26 años Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato</p>
<p>Nivel de Conocimiento.</p>	<p>Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)</p>
<p>Competencias.</p>	<p>Capacidad para aprender Preocupado por el orden Dinamismo y energía Trabajo en equipo Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas</p>
<p>Actividades a realizar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales. - En el caso de requerir mercadería

solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación.

- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Función del Cargo: Responsable de Bodega:

JUGUETES

Edad. Título. Jefe inmediato. Supervisa a. Delegaciones.	22 años a 26 años Bachiller, Estudios en Carreras Administrativas Asistente Administrativo. No tiene personas a su cargo. En caso de vacaciones, enfermedad o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal técnico designado por su jefe inmediato
Nivel de Conocimiento.	Estudiante Universitario. Mínimo Segundo Año en Carreras Administrativas o afines. Manejo de utilitarios de computación (Microsoft Office, Internet, Sistemas Contables)
Competencias.	Capacidad para aprender Preocupado por el orden Pensamiento analítico Dinamismo y energía Trabajo en equipo. Eficiente y Efectivo. Comunicativo Responsable Habilidades manuales y numéricas
Actividades a realizar:	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad. - Envío de cotización a los clientes que lo soliciten. - Realizar la venta de mercadería a clientes que se acercan a bodega o a los intermediarios que solicitan un pedido vía telefónica. - Atención al cliente que acude a bodega. • Actividades compras <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.

- En el caso de requerir mercadería solicitar cotizaciones a diferentes proveedores. Entregar las cotizaciones al asistente de contabilidad quien decide a quien comprar y obtiene la aprobación.
- Al recibir la mercadería verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.
- Enviar las facturas a contabilidad.

- **Actividades de bodega**
- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega que supervisa.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado.
- Llevar un control de los artículos entregados con las especificaciones respectivas: destino, detalle de los artículos y el responsable de los mismos.
- Apartar físicamente los artículos que se van a utilizar en cada zona para que éstos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de mercadería a la bodega cuando la zona respectiva no la entregó al intermediario.
- Coordinar interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo, con informes al jefe inmediato.
- Aplicar método de inventario FIFO.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Custodiar la mercadería almacenada, preocupándose que se mantengan cerrados los accesos a Bodegas
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

5.6.5. Análisis de Costo – beneficio de los controles implementados.

El análisis costo-beneficio es muy importante en todo proyecto pues nos indica la rentabilidad así como los beneficios de éste. En este punto se comparan la situación actual y la propuesta que incluye nuevos procedimientos y la adquisición de un software empresarial.

Los costos incurridos se distribuyen de la siguiente manera:

- Compra de Software, \$ 3000. Incluye actualización del sistema (seis meses)
- Capacitación impartida al personal de bodega por dos técnicos acerca del Sistema Contable implementado; lo cual se realizará durante una semana, dedicando dos horas diarias laborables.
- Contratación de un Supervisor para monitorear el cumplimiento de las políticas implementadas y colaborar con el Asistente de Gerencia en actividades que se requiera.

Cuadro 30. Costos del Diseño de Control Interno.

Descripción	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Software	1		\$ 3 000.00
Capacitación (Técnicos)	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Contratación Supervisor	1	\$ 319.50	\$ 319.50

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizueté.

Beneficios:

- Disminución de fuga de bienes o productos \$700 mensuales. Datos promedios (fuente secundaria) proporcionada por la empresa.
- Disminución de la cantidad de mercaderías que se dan de baja por daños o por estar en mal estado como resultado de almacenaje inapropiado. \$ 500 (fuente secundaria, valor promedio proporcionado por la empresa).

Cuadro 31. Beneficios del Diseño de Control Interno.

Descripción	Mensual	Anual
Disminución de fuga de bienes o productos	\$ 700.00	\$ 8 400.00
Disminución de mercadería dada de baja	\$ 500.00	\$ 6 000.00

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuite.

Supuestos:

- Saldo Inicial \$ 3 000 disponibles para invertir en Control Interno.
- La compra del Software se cancelará en tres partes, el 50% al momento de la instalación de licencia en las tres máquinas, el 25% dentro de dos meses, y el 25% al sexto mes.
- La capacitación al personal se realizará luego de crear los respectivos usuarios
- La contratación del Supervisor es necesario para observar el desempeño del personal constantemente y verificar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema.

Cuadro 32. Flujo de Efectivo

DETALLE	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS													
Ahorro disminución de fuga de productos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Ahorro disminución de Mercadería dada de baja		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL INGRESOS		1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
EGRESOS													
Software		\$ 1.500,00		\$ 750,00			\$ 750,00						
Capacitación		\$ 600,00											
Sueldo-Superv		\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 319,50
TOTAL EGRESOS		\$ 2.419,50	\$ 319,50	\$ 1.069,50	\$ 319,50	\$ 319,50	\$ 1.069,05	\$ 319,50					
FLUJO NETO EFECTIVO		-\$ 1219,50	\$ 880,50	\$ 130,50	\$ 880,50	\$ 880,50	\$ 130,50	\$ 880,50					
EFFECTIVO INICIAL	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 1.780,50	\$ 2.661,00	\$ 2.791,50	\$ 3.672,00	\$ 4.4552,50	\$ 4.682,50	\$ 5.563,00	\$ 6.443,50	\$ 7.324,00	\$ 8.204,50	\$ 9.085,00
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ 3.000,00	\$ 1.780,50	\$ 2.661,00	\$ 2.791,50	\$ 3.672,00	\$ 4.4552,50	\$ 4.682,50	\$ 5.563,00	\$ 6.443,50	\$ 7.324,00	\$ 8.204,50	\$ 9.085,00	\$ 9.965,50

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizúete.

El análisis antes expuesto fue realizado considerando los datos y flujos pronosticadas para la distribución actual al igual que para el diseño propuesto; además tomando en cuenta los ahorros tanto de la distribución como los procedimientos propuestos.

Los costos fueron estimados en base a los cambios requeridos para la implementación de los controles internos. Por otro lado, los ingresos son considerados a un año para que la empresa analice la variación en la utilidad durante el primer año de las políticas planteadas.

Los beneficios mostrados son alentadores pues nos representan un incremento significativo al final del mes doce en base a la inversión realizada, y más que nada son aceptables por la mala situación de la empresa en cuanto a sus procedimientos y funcionamientos anteriores.

Todo sistema que se implante en la empresa, necesariamente conlleva al incremento de la productividad.

Mediante la implantación de los controles necesarios, es posible eliminar al máximo los errores frecuentes de la empresa, tales como:

- Malas políticas de compra al solicitar mercadería que no tiene demanda.
- Faltantes de mercadería.
- Inventario excesivo.
- Inventarios obsoletos.
- Despacho de mercadería.
- Ingreso de artículos sin registro en el libro de bodega.
- Personal no capacitado y desmotivado.
- Duplicidad de funciones.
- Desperdicio de tiempo y recursos

La existencia de control interno permite a la administración tener a tiempo los documentos que le permitan juzgar los resultados obtenidos y comparar con lo planificado.

Que los clientes satisfechos promocionen la actividad de la empresa, a fin de generar futuras ventas lo que garantiza el incremento del porcentaje de participación en el mercado.

Mantener el mínimo de capital invertido lo que reduce los costos de mantenimiento de inventario. A su vez evita que dejen de realizar ventas por falta de mercadería

La administración puede realizar compras economizando recursos, y también atender a sus clientes con más rapidez, optimizando todas las actividades de la empresa.

Tanto el inventario, como las cuentas por cobrar, deben incrementarse hasta donde el resultado de ahorro sea mayor que el costo total de mantener un inventario adicional. La eficiencia del proceso de un sistema de inventarios es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo como premisas sus objetivos generales.

Cuadro 33. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo – Real 2011

	REAL					
	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11
VENTAS	\$ 238.312,00	\$ 245.461,36	\$ 218.460,61	\$ 207.537,58	\$ 199.236,08	\$ 193.258,99
(-) Costo de Ventas	\$ 178.734,00	\$ 159.549,88	\$ 141.999,40	\$ 134.899,43	\$ 129.503,45	\$ 125.618,35
UTILIDAD BRUTA	\$ 59.578,00	\$ 85.911,48	\$ 76.461,21	\$ 72.638,15	\$ 69.732,63	\$ 67.640,65
GASTOS OPERACIONALES	\$ 37.566,52					
Gastos Administrativos						
Sueldos y Salarios	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00
Aporte Patronal 11,15%	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52
Décimo Tercero S/ 12	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
Décimo Cuarto 264	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
Vacaciones	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00
Servicios Básicos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Arriendos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Gastos de Ventas						
Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Pasajes y Viáticos	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00
Combustible	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 22.011,48	\$ 48.344,96	\$ 38.894,69	\$ 35.071,63	\$ 32.166,11	\$ 30.074,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 22.011,48	\$ 48.344,96	\$ 38.894,69	\$ 35.071,63	\$ 32.166,11	\$ 30.074,13
Impuesto a la Renta 24%	\$ 5.282,76	\$ 11.602,79	\$ 9.334,73	\$ 8.417,19	\$ 7.719,87	\$ 7.217,79
Participación Trabajadores 15%	\$ 3.301,72	\$ 7.251,74	\$ 5.834,20	\$ 5.260,74	\$ 4.824,92	\$ 4.511,12
Reserva Legal 10%	\$ 2.201,15	\$ 4.834,50	\$ 3.889,47	\$ 3.507,16	\$ 3.216,61	\$ 3.007,41
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 11.225,85	\$ 24.655,93	\$ 19.836,29	\$ 17.886,53	\$ 16.404,71	\$ 15.337,81

Fuente: Empresa XYZ
Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Cuadro 33. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo – Real 2011

	PROYECTADO					2011
	ago-II	sep-II	oct-II	nov-II	dic-II	
VENTAS	\$ 205.009,14	\$ 223.459,96	\$ 243.571,36	\$ 263.057,07	\$ 281.471,06	\$ 2.719.824,58
(-) Costo de Ventas	\$ 133.255,94	\$ 145.248,98	\$ 158.321,38	\$ 170.987,10	\$ 182.956,19	\$ 1.791.717,17
UTILIDAD BRUTA	\$ 71.753,20	\$ 78.210,99	\$ 85.249,98	\$ 92.069,97	\$ 98.514,87	\$ 928.107,40
GASTOS OPERACIONALES	\$ 37.566,52	\$ 37.566,52	\$ 37.566,52	\$ 37.566,52	\$ 37.566,52	\$ 450.798,24
Gastos Administrativos						
Sueldos y Salarios	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 18.480,00	\$ 221.760,00
Aporte Patronal 11,15%	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 24.726,24
Décimo Tercero S/ 12	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 18.480,00
Décimo Cuarto 264	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 18.480,00
Vacaciones	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 9.240,00
Servicios Básicos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Arriendos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Gastos de Ventas						
Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Pasajes y Viáticos	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 4.416,00	\$ 52.992,00
Combustible	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 40.320,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 34.186,68	\$ 40.644,47	\$ 47.683,46	\$ 54.503,45	\$ 60.948,35	\$ 477.309,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 34.186,68	\$ 40.644,47	\$ 47.683,46	\$ 54.503,45	\$ 60.948,35	\$ 477.309,16
Impuesto a la Renta 24%	\$ 8.204,80	\$ 9.754,67	\$ 11.444,03	\$ 13.080,83	\$ 14.627,60	\$ 114.554,20
Participación Trabajadores 15%	\$ 5.128,00	\$ 6.096,67	\$ 7.152,52	\$ 8.175,52	\$ 9.142,25	\$ 71.596,37
Reserva Legal 10%	\$ 3.418,67	\$ 4.064,45	\$ 4.768,35	\$ 5.450,35	\$ 6.094,84	\$ 47.730,92
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17.435,21	\$ 20.728,68	\$ 24.318,56	\$ 27.796,76	\$ 31.083,66	\$ 243.427,67

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Cuadro 34. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo – Propuesto 2012

	REAL - PROPUESTO					
	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12
VENTAS	\$ 244.270,00	\$ 251.598,10	\$ 249.082,12	\$ 256.554,58	\$ 251.423,49	\$ 248.909,26
(-) Costo de Ventas	\$ 183.202,50	\$ 163.538,77	\$ 161.903,38	\$ 166.760,48	\$ 163.425,27	\$ 161.791,02
UTILIDAD BRUTA	\$ 61.067,50	\$ 88.059,34	\$ 87.178,74	\$ 89.794,10	\$ 87.998,22	\$ 87.118,24
GASTOS OPERACIONALES	\$ 36.238,52	\$ 34.738,52	\$ 35.488,52	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 35.488,52
Gastos Administrativos						
Sueldos y Salarios	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00
Aporte Patronal 11,15%	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52
Décimo Tercero S/ 12	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
Décimo Cuarto 264	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00
Vacaciones	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00
Servicios Básicos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Arriendos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Software	\$ 1.500,00		\$ 750,00			\$ 750,00
Gastos de Ventas						
Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Pasajes y Viáticos	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00
Combustible	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 24.828,98	\$ 53.320,82	\$ 51.690,22	\$ 55.055,58	\$ 53.259,70	\$ 51.629,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 24.828,98	\$ 53.320,82	\$ 51.690,22	\$ 55.055,58	\$ 53.259,70	\$ 51.629,72
Impuesto a la Renta 24%	\$ 5.282,76	\$ 12.797,00	\$ 12.405,65	\$ 13.213,34	\$ 12.782,33	\$ 12.391,13
Participación Trabajadores 15%	\$ 3.301,72	\$ 7.998,12	\$ 7.753,53	\$ 8.258,34	\$ 7.988,96	\$ 7.744,46
Reserva Legal 10%	\$ 2.201,15	\$ 5.332,08	\$ 5.169,02	\$ 5.505,56	\$ 5.325,97	\$ 5.162,97
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 14.043,35	\$ 27.193,62	\$ 26.362,01	\$ 28.078,35	\$ 27.162,45	\$ 26.331,16

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Cuadro 34. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo – Propuesto 2012

	PROYECTADO - PROPUESTO						2012
	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	
VENTAS	\$ 258.865,63	\$ 264.042,94	\$ 271.964,23	\$ 269.244,58	\$ 277.321,92	\$ 285.641,58	\$ 3.128.918,43
(-) Costo de Ventas	\$ 168.262,66	\$ 171.627,91	\$ 176.776,75	\$ 175.008,98	\$ 180.259,25	\$ 185.667,03	\$ 2.058.223,98
UTILIDAD BRUTA	\$ 90.602,97	\$ 92.415,03	\$ 95.187,48	\$ 94.235,60	\$ 97.062,67	\$ 99.974,55	\$ 1.070.694,45
GASTOS OPERACIONALES	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 34.738,52	\$ 419.862,24
Gastos Administrativos							
Sueldos y Salarios	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 16.632,00	\$ 199.584,00
Aporte Patronal 11,15%	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 2.060,52	\$ 24.726,24
Décimo Tercero S/ 12	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 18.480,00
Décimo Cuarto 264	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 1.540,00	\$ 18.480,00
Vacaciones	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 770,00	\$ 9.240,00
Servicios Básicos	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Arriendos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Software							\$ 3.000,00
Gastos de Ventas							
Mantenimiento y Reparación de Vehículos	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Pasajes y Viáticos	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 3.436,00	\$ 41.232,00
Combustible	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 40.320,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 55.864,45	\$ 57.676,51	\$ 60.448,96	\$ 59.497,08	\$ 62.324,15	\$ 65.236,03	\$ 650.832,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 55.864,45	\$ 57.676,51	\$ 60.448,96	\$ 59.497,08	\$ 62.324,15	\$ 65.236,03	\$ 650.832,21
Impuesto a la Renta 24%	\$ 13.407,47	\$ 13.842,36	\$ 14.507,75	\$ 14.279,30	\$ 14.957,80	\$ 15.656,65	\$ 155.523,53
Participación Trabajadores 15%	\$ 8.379,67	\$ 8.651,48	\$ 9.067,34	\$ 8.924,56	\$ 9.348,62	\$ 9.785,40	\$ 97.202,21
Reserva Legal 10%	\$ 5.586,44	\$ 5.767,65	\$ 6.044,90	\$ 5.949,71	\$ 6.232,42	\$ 6.523,60	\$ 64.801,47
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 28.490,87	\$ 29.415,02	\$ 30.828,97	\$ 30.343,51	\$ 31.785,32	\$ 33.270,38	\$ 333.305,00

Fuente: Empresa XYZ

Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

Cuadro 35. Cronograma de Implementación del Software

ACTIVIDADES		Meses																							
		1				2				3				4				5				6			
		Semanas																							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Instalación de Software	■																							
2	Configuración de los equipos en RED		■	■																					
3	Creación de usuarios				■																				
4	Capacitación Técnica				■																				
5	Creación de Base de Datos					■	■	■	■																
6	Generación de Respaldo al Servidor									■															
7	Ingreso de Facturas										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Actualización y mantenimiento del sistema				■								■								■				■
9	Cuentas por Pagar - Acreedores																								
10	Emisión de informes												■								■				■
11	Emisión de Factura de venta													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Empresa XYZ
 Autoras: Verónica Vera y Evelyn Vizuete.

5.6.6. Impacto:

El impacto será positivo, visualizado a través de los resultados económicos que se demuestran en el análisis de costo beneficio, por ende brindará a la empresa mayor seguridad en sus operaciones y en su administración, al evitar:

- Duplicidad de tareas
- Mercaderías dadas de baja en alto nivel económico
- Pérdidas constantes de mercaderías.

Los beneficios serán:

- Segregación de funciones
- Controles Internos
- Detalle de las actividades a seguir por cada funcionario.
- Políticas bien delineadas.
- Disminución en alto nivel de pérdida de mercaderías
- Disminución en la cantidad de mercaderías que se dan de baja por defectos durante el almacenamiento.

5.6.7. Lineamientos para evaluar la propuesta

La propuesta podrá ser evaluada a través de los indicadores que se detallaron en las hipótesis, desde esta perspectiva podrá evaluarse o monitorearse la variable dependiente o efecto perseguido con la implementación de los controles internos, los indicadores son:

- ✓ Incremento de un 20% de los niveles de ventas.
- ✓ Disminución de un 15% de pérdidas de mercaderías.

- ✓ Incremento del 20% en las utilidades
- ✓ Disminución del 10% en el tiempo de despacho
- ✓ Incremento de un 15% de mercadería disponible.
- ✓ Al menos el 10% de disminución del costo de mantenimiento de mercadería.
- ✓ Disminución de un 5% en reclamos de los consumidores vía telefónica.
- ✓ Disminución de un 20% de deserción de clientes.
- ✓ Incremento del 10% de la volumen de clientes leales.
- ✓ Incremento del 5% del volumen de clientes – cartera.
- ✓ Disminución en un 8% los costos de intermediarios.
- ✓ Disminución del 5% de cuentas por cobrar.
- ✓ Incremento del 20% de ventas futuras en base a publicidad emitida por clientes satisfechos.
- ✓ Incremento de un 10% en el nivel de participación de mercado.

Otros indicadores adicionales serian:

- ✓ Disminución del 30% de errores en la ejecución de tareas
- ✓ Al menos 75% de disminución de pérdida de mercaderías.
- ✓ Al menos 25% de disminución de cantidad de mercaderías dadas de baja.

CONCLUSIONES

La realización de este proyecto, permitió elaborar una Propuesta de un Diseño para el Control del Inventario, el cual fue desarrollado como una manera de darle solución a las falencias presentadas en la empresa al realizar el control de inventario.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

La elaboración y aplicación de los manuales administrativo y contable, son piezas fundamentales para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

Los manuales que se elaboran están orientados a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

Como consecuencia del desorden en el almacenamiento de la mercadería, ha provocado pérdidas para la empresa debido a que dejan caducar artículos, se pierden, permiten que se deteriore, entre otras situaciones.

RECOMENDACIONES

La empresa debe entrar en un proceso completamente innovador, tanto en estrategias como en la implementación de recursos que proporcionen un servicio de calidad y que a su vez éstos cubran las necesidades de los clientes.

Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.

Se sugiere que los manuales administrativo y contable que forman parte del presente trabajo de tesis, se den a conocer a la unidad objeto de análisis para su aplicación en el desarrollo de sus operaciones habituales.

Se propone que la unidad de análisis evalúe periódicamente los manuales administrativo y contable, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; y en el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.

Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.

Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus colaboradores. Conseguir la colaboración y participación de cada uno de los empleados de la empresa, proporcionando todos los medios para la ejecución efectiva y eficaz de las actividades que se desarrollan en la misma, estableciendo claramente la adecuada utilización de los recursos y el seguimiento de los nuevos procedimientos para el área de inventarios.

Mantener un inventario adecuado de artículos que no sean de alta rotación evitando que la mercadería expire o se maltrate, lo que representa pérdidas para la empresa.

Aprovechar las herramientas e instrumentos administrativos de funcionamiento y control que proponemos con el fin de eliminar el desperdicio de recursos tanto materiales, financiero como el talento humano.

De implementarse la propuesta, esta puede llegar a convertirse en una herramienta esencial que permitirá de una manera eficiente y confiable cumplir no solo con los indicadores mencionados, sino reflejar a los propietarios la necesidad de implementar posteriormente una contabilidad bien estructurada.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Fernando. "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento" Contaduría y Administración. Enero-Marzo. Núm. 200. pp. 5-11. DF, México.

ARENS, Alvin A, Auditoría: Un Enfoque Integral, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall- México; 1996.

ARENS, Alvin A.; ELDER, Randal J; BEASLEY, Mark S., Auditoría Un Enfoque Integral, Edición 11, Editorial Pearson Educación - México; 2007

BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición, Editorial: Pearson Educación – México; 2007

CATÁCORA, F. "Sistemas y procedimientos contables", Primera edición (1996), Editorial Mc Graw Hill, Venezuela

CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Editorial McGran-Hill – México; 1997

COOK John; GARY Minkie, Auditoría, Tercera Edición, Editorial Loyola-México; 1988

DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto, Auditoría, Un Enfoque Práctico, Primera Edición, Editorial Paraninfo – Madrid-España; 2008

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edición 5. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

DAMASO A, Toribio y otros. "Curso de Contabilidad para el segundo nivel". Editorial Damasy, 2001.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Editorial Eco Ediciones, Bogotá, 2006.

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Eco Ediciones, Bogota 2002. Pp 360.

HANGREN, HARRISON Y ROBINSON. Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Tomo I. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana.

HELLRIEGEL / JACKSON / SLOCUM, Administración un enfoque basado en Competencias, 9ª. Ed., Thomson Editores, S. A, Bogota 2002, Pp 561.

HOLMES, Arthur W., C. P. A. Auditoría, principios y procedimientos, Tomo I, Unión Tipográfica, Editorial Hispanoamericana, Segunda Impresión, México 1979. Pp 460.

JONSON, Eugene M. y KURTZ, David L. Administración, prácticas y casos. Edición 2 McGraw-Hill Interamericana S.A.

LEONARD, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa, Primera Edición, Editorial Diana – México; 1990.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Ecoediciones - Colombia; 2008.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto, Auditoría 2005, Ecoe Ediciones, Bogotá 2003. Pp 1,092.

MEIGS, Robert F et al.: CONTABILIDAD(La base para las decisiones Gerenciales)
Mc Graw Hill. 2007. Undécima Edición.

MEIGS & MEIG. "Contabilidad, la base para las decisiones gerenciales", Editorial Mc
Graw Hill, 1997, Octava Edición.

MEIGS, W. LARSEN. "Principios de auditoría", Editorial Diana, México (1994).

POCH, R. "Manual de control interno", Editorial Gestión 2000, Segunda edición,
Barcelona

REDONDO, A. "Curso práctico de Contabilidad General", Décima Edición, Editorial
Centro Contable Venezolano

ROBERT, Johnson. Administración financiera.Capitulo. Administración de inventarios.
Página 177.

SANTILLA G., Juan R., Auditoría Interna Integral Administrativa, Operacional
y Administrativa, Segunda Edición, Editorial Thonson – México; 2002

SOTOMAYOR, Alfonso Amador, Auditoría Administrativa, Primera Edición,
Editorial McGraw Hill- México; 2008

RUSENAS, Ruben Oscar, MANUAL DE CONTROL INTERNO, Ediciones
Macchi,Buenos Aires 1999, Pp 302.

ROBBINS, STEPHEN P. / MARY COULTER, Administración, 6ª.Edición, Pearson
Educación, México 2000. Pp 644.

TORRES, Pablo Alonso, Introducción a la Auditoría Financiera, Primera
Edición, Editorial: McGraw-Hill – España; 2008

LINKOGRAFÍA

BOHLANDER, George, SCOTT, Snell y SHERMAN, Arthur. Administración de recursos Humanos. Edición 12. International Thomson Editores.

<http://www.thomsonlearning.com.mx>, extraído el 15 de marzo de 2011.

CARRETO, Ing. Julio. Control de inventarios.

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/20/abcinventario.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/49/inventa.htm>

carreto.julio@gmail.com, extraído el 20 de septiembre de 2010

DELL'AGNOLO, Marco Antonio: Costos de inventarios, planificación de stocks y aprovisionamiento. <http://demarco@sinectis.com.ar>, extraído el 20 de septiembre de

2010

ANEXOS.

MODELO DE ENCUESTA - INTERMEDIARIOS

El objetivo de la encuesta es obtener información de nuestros intermediarios acerca de los niveles de satisfacción que tienen con las relaciones comerciales con Promociones Stevens.

MARQUE CON UNA (X) LA OPCIÓN QUE CONSIDERE PERTINENTE EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente de nuestra empresa?

- Menos de 3 meses
- De 3 meses a 6 meses
- De 7 meses a 10 meses
- De 11 meses a 14 meses
- Más de 14 meses

2.- Cuando efectúa los pedidos, usted los recibe en la fecha fijada:

- Siempre
- Algunas veces
- De vez en cuando
- Nunca

3.- La mercadería que usted solicita, suele estar en existencias.

- Siempre
- Algunas veces
- De vez en cuando
- Nunca

4.- La mercadería que le despachan cumple con sus requerimientos, (mercadería con las características que usted fijó):

- Siempre

- Algunas veces
- De vez en cuando
- Nunca

5.- En caso de haber tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, detallar los motivos:

- | | | | |
|----------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Cantidad | <input type="checkbox"/> | Talla | <input type="checkbox"/> |
| Modelo | <input type="checkbox"/> | Precio | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

6.- Cómo calificaría su relación comercial con Promociones Stevens

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

7.- Para usted, la calidad de los productos que ofrecemos es:

- Alta
- Media
- Baja

8.- Cree usted que le ofrecemos variedad de productos

- Si
- No

9.- El sistema que se emplea para la entrega de mercadería, lo considera:

- Bueno
- Regular
- Deficiente

DISEÑO DE ENCUESTA – PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- La Gerencia ha fijado políticas de control para los inventarios

Sí
NO

2.- Bodega suele dar de baja ciertas mercaderías:

a.- Constantemente
b.- De vez en cuando
c.- Nunca

3.- Si la respuesta anterior corresponde a los literales a y b, responda lo siguiente: Entre los motivos para dar de baja a las mercaderías son:

Juguetes o accesorios rotos o deteriorados.
Productos que no salen y caen en obsolescencia o fuera de moda (ropa)
Daños y desperfectos en ropa
Línea blanca con desperfectos

4.- Le piden información sobre los productos en existencia en bodega, al momento de efectuar nuevos catálogos.

Sí
NO

5.- Se presentan faltantes de mercaderías para despachar pedidos (no hay existencias de esa mercadería):

Sí
NO

6.- Se ha dejado de despachar un pedido por motivo de no tener en existencias la mercadería requerida por el cliente:

Sí
NO

7.- Han efectuado despachos de mercaderías a sus clientes, con retraso, como consecuencia de que las mercaderías no han estado en existencias.

Sí
NO

8.- Han recibido quejas por despachar mercaderías que no corresponden con las características de las pedidas

Sí
NO

9.- Sus proveedores cumplen con el periodo de entrega establecido

Sí
NO

10.- Considera usted que los han capacitado lo suficiente para la labor que desempeña

Sí
NO

11.- Cada qué tiempo se realiza el inventario en bodega

Cada semana
Quincenalmente
Mensualmente
Bimensualmente
Trimestralmente
Semestralmente
Anualmente
Nunca

12.- Con qué frecuencia efectúa usted reposición de mercadería en su bodega

Diaria Semanal
Quincenal Mensual