



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA E INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y
AUDITORÍA-CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA
EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
“HURTADO FREIRE” DEL CANTÓN MILAGRO”**

Autores: Torres Cortés Karla Alejandra

Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

TUTOR

Lcdo. Loor Briones Walter Victoriano

Milagro, Junio 2016

Ecuador

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Concejo Directivo de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

Certifico

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema **"METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO"**, presentado como requisito previo para optar por el título de Tercer Nivel: **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

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

Presentado por los egresados:

Torres Cortés Karla Alejandra C.I. 094132912-0

Velasteguí Andrade Moisés Bolívar C.I. 092898690-0

Milagro, a los 05 días del mes de noviembre del 2015

TUTOR:


.....
Lcdo. Walter Victoriano Loor Briones

C.I. 090728509-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los egresados Torres Cortés Karla Alejandra y Velasteguí Andrade Moisés Bolívar, declaran ante el Consejo Directivo de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de su propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 08 días del mes de junio del 2016



Torres Cortés Karla Alejandra

C.I. 094132912-0



Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

C.I. 092698690-0

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**, otorga a Torres Cortés Karla Alejandra las siguientes calificaciones:

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



.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
PROFESOR DELEGADO



.....
PROFESOR SECRETARIO

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**, otorga a Velastegui Andrade Moisés Bolívar las siguientes calificaciones:

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



.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
PROFESOR DELEGADO



.....
PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, y darme fuerzas para seguir adelante y concluir con esta etapa en mi vida profesional.

A mis Padres Sara Esther Cortes y Felipe Nery Torres Villa, quienes con su amor, apoyo, esfuerzo y consejos en todo momento y que ayudaron para conseguir mis objetivos, formándome con valores y principios.

A mi abuelito Isidro Eustorgio Cortez Coello, por estar siempre presente y quien ha sido mi inspiración y mi motivación.

Torres Cortes Karla A.

DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico al único ser supremo, que es Dios por haberme dado la sabiduría, inteligencia, paciencia, salud y vida ya que sin el nada de esto hubiera sido posible.

Quiero también dedicar el presente trabajo a aquellos seres que estuvieron conmigo en todo momento que son mis padres, su apoyo fue uno de los pilares más importante para alcanzar cada uno de mis logros en mi vida profesional.

A la Universidad Estatal de Milagro por abrirme sus puertas e inundarme de conocimiento, valores, principios y enseñanzas que han hecho de vida una excelente calidad de ser humano.

A mis queridos docentes, por su enorme compartir de conocimientos y haberme ilustrado con sus experiencias en el ámbito profesional y estudiantil.

A todos y cada uno de las personas que fueron partícipes brindándome su apoyo incondicional le dedico el presente trabajo fruto de mis esfuerzos.

Velasteguí Andrade Moisés B.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera profesional, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de experiencia y felicidad.

A mis padres Sara y Felipe por ser parte importante en mi vida, quienes lucharon incansablemente por darme una excelente educación.

A los docentes por brindarme su apoyo, tiempo y por los conocimientos impartidos en transcurso y desarrollo de mi carrera.

A mi tutor Dr. Walter Loo Briones, por su gran aporte en la realización de nuestro trabajo de tesis y brindarme su amistad.

Torres Cortes Karla A.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber sido el eje principal de este proyecto, por su infinito amor, misericordia y por haberme permitido culminar una etapa más de vida profesional.

A mis padres por haber dado sus mejores esfuerzos y apoyarme sin cansarse y estar conmigo en todo momento, de igual manera a cada uno de mis familiares agradecerles por el granito de arena que depositaron en el desarrollo tanto de mi vida estudiantil, como profesional.

A mi tutor Ing. Walter Loor por aportar su conocimiento en la realización de este proyecto y por abrirme las puertas de su amistad.

Gracias a cada una las personas que de una o tal manera fueron apoyándome en este largo y duro camino. ¡Gracias!

Velasteguí Andrade Moisés B.

CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Ingeniero

Fabrizio Guevara Viejó, MAE

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

De nuestra consideración:

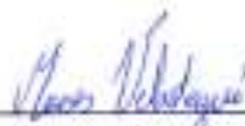
Mediante el presente documento, libre y voluntariamente, procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título del Tercer Nivel, cuyo tema fue **METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 08 de junio del 2016



Torres Cortés Karla Alejandra

C.I. 094132912-0



Velastegui Andrade Moisés Bolívar

C.I. 092898690-0

ÍNDICE GENERAL

Carátula	
Certificación de Aceptación del Tutor	ii
Declaración de Autoría de la Investigación	iii
Certificación de la Defensa	iv
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	viii
Cesión de derechos del autor	x
Índice General	xi
Índice de Cuadros	xiv
Índice de Figuras	xvi
Resumen	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Problematización	3
1.1.2 Delimitación del problema	6
1.1.3 Formulación del problema	6
1.1.4 Sistematización del problema	6
1.1.5 Determinación del Tema	7
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.1 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.3.1 Justificación de la Investigación	7
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.1.1 Antecedentes Históricos	9
2.1.2 Antecedentes Referenciales	10
2.2 MARCO CONCEPTUAL	38

2.3 MARCO LEGAL	40
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	44
2.4.1 Hipótesis General	44
2.4.2 Hipótesis Particulares	44
2.4.3 Declaración de Variables	45
2.4.4 Operacionalización de las Variables	46
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	47
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	48
3.2.1 Características de la población	48
3.2.2 Delimitación de la Población	48
3.2.3 Tipo de muestra	49
3.2.4 Tamaño de muestra	49
3.2.5 Proceso de Selección	50
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	50
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	51
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	52
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	76
4.3 RESULTADOS	77
4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	80
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
5.1 TEMA	82
5.2 FUNDAMENTACIÓN	82
5.3 JUSTIFICACIÓN	83
5.4 OBJETIVOS	83
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	83
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta	84

5.5 UBICACIÓN	84
5.6 FACTIBILIDAD	85
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	85
5.7.1 Actividades	118
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero	119
5.7.3 Impacto	120
5.7.4 Cronograma	121
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de las variables	46
Cuadro 2	Fórmula finita	49
Cuadro 3	Cifras del personal Empresa de Servicios “Hurtado Freire”	50
Cuadro 4	Opinión de los empleados sobre la tenencia por parte de la empresa de un sistema informático	53
Cuadro 5	Opinión de los empleados sobre la forma de solicitar mercadería para atender los requerimientos de los clientes	54
Cuadro 6	Opinión de los empleados el tiempo estimado para la atención a los requerimientos del cliente	55
Cuadro 7	Opinión de los empleados sobre la existencia de casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios “Hurtado Freire”	56
Cuadro 8	Opinión de los empleados sobre la causa de los desabastecimientos	57
Cuadro 9	Opinión de los empleados sobre la incidencia del desabastecimiento de productos en la satisfacción de los clientes	58
Cuadro 10	Opinión de los empleados sobre la frecuencia con la que realizan un inventario total de los productos	59
Cuadro 11	Opinión de los empleados sobre la infraestructura tecnológica de la empresa para implementar un Sistema Informático para el control de inventario	60
Cuadro 12	Opinión de los empleados sobre la necesidad de un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos	61
Cuadro 13	Opinión de los empleados sobre su conformidad de la implementación de un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios	62
Cuadro 14	Opinión de los clientes sobre el servicio	63
Cuadro 15	Opinión de los clientes sobre el nivel de satisfacción que les brindan los servicios de la empresa “Hurtado Freire”	64
Cuadro 16	Opinión de los clientes sobre el tiempo de respuestas en la	

	solicitud de un producto	65
Cuadro 17	Opinión de los clientes sobre el cumplimiento de la demanda de productos	66
Cuadro 18	Opinión de los clientes sobre el nivel de conocimientos de los productos solicitados	67
Cuadro 19	Opinión de los clientes sobre la actitud de los empleados antes sus requerimientos	68
Cuadro 20	Opinión de los clientes sobre la calidad de los productos	69
Cuadro 21	Opinión de los clientes sobre la variedad de los productos	70
Cuadro 22	Opinión de los clientes sobre la existencia de productos renombrados en stock	71
Cuadro 23	Opinión de los clientes sobre la relación precio/servicio	72
Cuadro 24	Opinión de los clientes sobre la existencia de promociones en venta de productos	73
Cuadro 25	Opinión de los clientes sobre la automatización de los servicios	74
Cuadro 26	Verificación de las hipótesis	80
Cuadro 27	Comparativos de proveedores informáticos	117
Cuadro 28	Inversión de las instalaciones informáticas	118
Cuadro 29	Recursos Materiales	119
Cuadro 30	Recursos Tecnológicos	119
Cuadro 31	Recursos Humanos	120
Cuadro 32	Cronograma de la Propuesta	121

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1	Inventarios	13
Figura 2	Ventajas de los Organigramas	36
Figura 3	Tipos de manuales Organizativos	37
Figura 4	Opinión de los empleados sobre la tenencia por parte de la empresa de un sistema informático	53
Figura 5	Opinión de los empleados sobre la forma de solicitar mercadería para atender los requerimientos de los clientes	54
Figura 6	Opinión de los empleados el tiempo estimado para la atención a los requerimientos del cliente	55
Figura 7	Opinión de los empleados sobre la existencia de casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios “Hurtado Freire”	56
Figura 8	Opinión de los empleados sobre la causa de los desabastecimientos	57
Figura 9	Opinión de los empleados sobre la incidencia del desabastecimiento de productos en la satisfacción de los clientes	58
Figura 10	Opinión de los empleados sobre la frecuencia con la que realizan un inventario total de los productos	59
Figura 11	Opinión de los empleados sobre la infraestructura tecnológica de la empresa para implementar un Sistema Informático para el control de inventario	60
Figura 12	Opinión de los empleados sobre la necesidad de un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos	61
Figura 13	Opinión de los empleados sobre su conformidad de la implementación de un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios	62
Figura 14	Opinión de los clientes sobre el servicio	63
Figura 15	Opinión de los clientes sobre el nivel de satisfacción que les brindan los servicios de la empresa “Hurtado Freire”	64
Figura 16	Opinión de los clientes sobre el tiempo de respuestas en la	

	solicitud de un producto	65
Figura 17	Opinión de los clientes sobre el cumplimiento de la demanda de productos	66
Figura 18	Opinión de los clientes sobre el nivel de conocimientos de los productos solicitados	67
Figura 19	Opinión de los clientes sobre la actitud de los empleados antes sus requerimientos	68
Figura 20	Opinión de los clientes sobre la calidad de los productos	69
Figura 21	Opinión de los clientes sobre la variedad de los productos	70
Figura 22	Opinión de los clientes sobre la existencia de productos renombrados en stock	71
Figura 23	Opinión de los clientes sobre la relación precio/servicio	72
Figura 24	Opinión de los clientes sobre la existencia de promociones en venta de productos	73
Figura 25	Opinión de los clientes sobre la automatización de los servicios	74
Figura 26	Ubicación de la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”, del cantón Milagro.	84
Figura 27	Los tres Vértices para estrategias competitivas	86
Figura 28	Análisis del Primer Vértice	87
Figura 29	Identificación de clientes	88
Figura 30	Segmentación de los clientes	89
Figura 31	Determinación de clientes	90
Figura 32	Esquema Comparativo	91
Figura 33	Fuerzas Competitivas	92
Figura 34	Factores de éxito	93
Figura 35	Análisis del Segundo Vértice	93
Figura 36	Plan estratégico para el Control e Inventario	94
Figura 37	Estructura del Control de Inventario	94
Figura 38	Estrategias para el Control e Inventario	95
Figura 39	Estrategia “A”	95
Figura 40	Estrategia “B”	96
Figura 41	Estrategia “C”	96
Figura 42	Métodos para el control de Inventarios	97

Figura 43	Procesos del Plan Estratégico	97
Figura 44	Modelo de Gestión para el Control de Inventario	98
Figura 45	Análisis del Tercer Vértice	98
Figura 46	Organigrama Estructural	99
Figura 47	Organigrama Funcional	99
Figura 48	Flujo de proceso para la compra de productos	113
Figura 49	Flujo de proceso para la venta de productos	114
Figura 50	Valores Corporativos	115
Figura 51	Sistemas para el control de inventarios	116
Figura 52	Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro	138
Figura 53	Instalaciones internas de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro	138
Figura 54	Encuesta a clientes de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro	139
Figura 55	Entrevista a la Lic. Iliana Mayorga Villegas, Administradora de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro	139

RESUMEN

El control de inventario es uno de los factores muy fundamentales para una empresa, con el cual puede asegurar la obtención de utilidades y réditos económicos generados por sus ventas, así como cumplir con la satisfacción de sus clientes, ya que éstos son considerados como el motor empresarial para el ejercicio de comercialización de bienes y servicios. A pesar de aquello, gran parte de las Pymes presentan problemas en función a su inventario, es decir que su operatividad no es efectiva, las ventas tienden a disminuir y por ende su productividad, aumentando el estado de inconformidad de sus clientes por el retraso en sus requerimientos. Ante aquello, el estudio realizado en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” ubicada en el cantón Milagro dejó entrever la necesidad de crear una cultura administrativa y organizacional, lo conllevaría a implementar una serie de estrategias y metodologías para el control eficiente de su inventario, ya que la carencia de recursos tecnológicos obliga al personal administrativo a realizar sus registros de forma manual, existiendo inconsistencias en sus reportes y por ende pérdidas económicas. Los resultados obtenidos del estudio permite el planteamiento de una propuesta en base al análisis de los tres vértices estratégicos, tal es así, que dentro de las conclusiones se puede estimar que las salidas de mercaderías de la parte de bodega para las actividades internas de mantenimiento o la comercialización de productos a clientes frecuente, en muchos de los casos no son registradas, es decir que el control es deficiente, situación que afecta la liquidez económica de la empresa y su estabilidad dentro del sector comercial, para lo cual se recomienda aplicar el modelo propuesto dentro del estudio, los mismos que son determinado en base al análisis propio de sus requerimientos.

Palabras claves: Control de Inventario, Metodologías de Inventario, Cultura Administrativa, Productividad, Liquidez Económica.

ABSTRACT

Inventory control is one of the very fundamental factors for a company, which can ensure their profitability and economic returns generated by its sales and meet the customer satisfaction, as they are considered as the engine business for the exercise of market goods and services. Despite this, much of Pymes have problems based on their inventory, is that its operation is not effective, sales tend to decrease and therefore productivity, increasing the state of nonconformity of its customers for the delay in your requirements. At that, the study Business Self Service "Hurtado Freire" located in the canton Milagro hinted at the need to create an administrative and organizational culture, lead to implement a series of strategies and methodologies for the efficient control of their inventory, since the lack of technological resources requires the administrative staff to make their records manually, and there are inconsistencies in their reports and thus economic losses. The results of the study allows us to provide a proposal based on the analysis of the three strategic vertices, so much so that in the conclusions can be estimated that the goods issue of the party warehouse for internal maintenance activities or marketing products to common customers, in many cases are not registered, ie control is poor, which affects the economic liquidity of the company and its stability within the commercial sector, for which it is recommended to apply the model proposed in the study, they are determined based on their own analysis of requirements.

Keywords: Inventory Control, Inventory Methodologies, Administrative Culture, Productivity, Economic Liquidity.

INTRODUCCIÓN

La empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” considerada como un elemento activo del número significativo de Pymes en el cantón Milagro afronta una serie de inconvenientes en su productividad, como muchas de ellas, situaciones generadas por su escasa efectividad en su control de inventario, lo que las induce a una iliquidez económica producto de la insatisfacción de sus clientes y la demora en el cumplimiento de los tiempos establecidos como límite para los servicios que ofrecen debido al desabastecimiento de mercadería.

Ante aquello, es preciso mencionar que el control de inventario es uno de los pilares fundamentales dentro de la administración de empresas, sean éstas micro o macros. Sin embargo, es poco el tiempo, así como la inversión económica que los dueños o administradores le dedican a esta actividad que les permite tener un registro minucioso de las compras y ventas realizadas de forma diaria, así como la información necesaria para medir su productividad y el manejo eficiente de su personal, con la finalidad de distribuir su inversión financiera de manera óptima y realizar la toma de decisiones en tiempos reales y muy necesarios dentro del ejercicio comercial.

Por lo general, una de las afectaciones de las Pymes es no contar con un registro eficiente de sus transacciones comerciales, establecer responsables en cada actividad, así como la fijación de políticas internas, sean estas para compras, ventas ingreso o salida de mercaderías, lo que dificulta en un corto o largo plazo la productividad de la empresa induciéndola a su cierre inmediato debido a su iliquidez financiera.

El objetivo de la investigación se centra en el análisis de la metodología del control de inventario que realiza la empresa objeto de estudio, datos muy necesarios para establecer la importancia del registro de ingreso y salida de mercadería para satisfacer los requerimientos de los clientes, así como establecer el cambio en su estructura organizativa, ya que no cuentan con un organigrama estructural y funcional, lo que dificulta la identificación de sus áreas operativas, así como la disposición de las funciones y responsabilidades de sus colaboradores.

La metodología aplicada para el levantamiento de información se basó en una investigación descriptiva, apoyada por el aporte del trabajo de campo realizada en las instalaciones de la empresa, donde la facilidad prestada por los dueños y administradores permitieron realizar un análisis efectivo de su operatividad, así como la productividad, constatando el desconocimiento total de las metodologías de inventario y la carencia de una infraestructura tecnológica que permita la implementación de un sistema informático para automatizar el control de inventario y optimizar sus recursos.

El desarrollo de la investigación se encuentra estructurado en forma de capítulos, entre los que constan:

Capítulo I, se plasma el planteamiento del problema, donde se identifica las causas y efectos que genera la problemática estudiada, así como las interrogantes que surgen producto del desconocimiento de la metodología de inventario por parte de los miembros de la empresa. De la misma forma, se establecen los objetivos a ser alcanzados en el desarrollo de la investigación y la justificación que conlleva a realizar el trabajo antes indicado.

Capítulo II, contiene los antecedentes históricos del problema, así como los antecedentes referenciales que se centran en la revisión de trabajos previos que guardan relación con la problemática actual, así como el marco legal y conceptual, el planteamiento de las hipótesis y la operacionalización de las variables estudiadas.

Capítulo III, se enfoca en el tipo y diseño de la investigación utilizada para la recolección de datos, así como los instrumentos utilizados y el proceso de tabulación de los mismos.

Capítulo IV, encierra un análisis de la situación actual de la problemática, la misma que se enfoca en la existencia de una metodología para el control de inventario en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”, la presentación de los datos recopilados a través de los instrumentos investigativos, así como una comparación de resultados.

Capítulo V, encierra la propuesta planteada como solución a la problemática identificada, sus objetivos, fundamentación, justificación y la descripción de los puntos a tratar en la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

En la actualidad, los cambios incurridos dentro de la sociedad debido al auge tecnológico, así como a la globalización de la misma, ha obligado que las empresas vayan adaptando sus modelos de negocios a este tipo de evolución, lo que implica una reestructuración de sus procesos y la inversión oportuna que le permita volverse más competitivos.

Uno de los problemas más frecuentes es el control de inventario, es decir, que por el simple hecho de que las existencias de un determinado producto no lleven el control o la administración adecuada, puede derivar en una pérdida brusca de sus utilidades, por lo tanto la mala fluidez en el respectivo manejo de las existencias de los mismos; afecta económicamente los ingresos de las empresas, así como la calidad en la atención a los clientes.

Las variantes económicas a nivel mundial han generado una serie de resultados negativos que afecta la productividad de las empresas. Ante aquello, Zamorano Grijalbo, (2012) en su publicación titulada “Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos”, expresa que: “la dirección de una empresa, sea esta grande, mediana o pequeña se torna cada vez más difícil y exigente, es decir que amerita la toma de medidas necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar de forma eficiente”.

Tratar de sobrevivir a las arremetidas de la competencia, en muchos de los casos se vuelve una labor casi imposible de alcanzar, por consiguiente la oportuna planificación y control de sus procesos internos y externos permite optimizar sus recursos. El control de inventario en estos aspectos es muy importante, lo que incide en la obtención de mejores utilidades, así como el cumplimiento de sus objetivos referente a las ventas, por esta razón es fundamental mantener un control oportuno de las existencias de un producto para garantizar las mismas.

En el Ecuador, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), se encuentran sujetas al volumen de sus ventas para poder sobrevivir, por ende el control de inventario debe ser eficiente, es decir que la información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo de los registros de un determinado producto no permite tomar las medidas precautelares para mitigar una serie de inconvenientes que se deriva por el mal manejo del inventario. Este tipo de información es muy necesaria al momento de querer emitir una evaluación o control interno de sus existencias, de ahí que resulta esencial el manejo de los sistemas de información para las respectivas tomas de decisiones.

Actualmente el Ecuador afronta una serie de variantes en su economía, la misma que se encuentra plenamente sumergida en un conjunto de cambios propiciados por los organismos competentes y las exigencias del mercado internacional, que cada día se vuelve más competitivo, en consecuencia, la labor de la empresa se enfoca en su proceso de evolución y adaptación a los nuevos estándares de comercialización.

En el cantón de Milagro, ubicado a 40 kilómetros de la ciudad de Guayaquil, el escenario de las Pymes no se aleja de la realidad analizada con antelación, por el simple hecho de tratarse de un modelo económico global, los efectos causados son en forma piramidal, es decir que afecta a la cabeza y termina con el deterioro de sus bases. En esta región el 25% de la población se encuentra dedicada al Comercio al por mayor y menor, el 24,2% a la agricultura y ganadería, así como el 9,6% es ocupado por las industrias manufactureras. Según las cifras proporcionadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, se logró una clasificación de las empresas en

relación a su tamaño, el número de empleados que posee y su afinidad económica, mostrando la existencia de aproximadamente 5.099 establecimientos productivos, de ahí que el 57,7% se encontraba localizado en el área comercial.

En la localidad se encuentra ubicada la Empresa de Servicios “Hurtado Freire”, la misma que presenta una serie de problemas en su productividad, de ahí que se relaciona con las metodologías aplicadas para el control de inventario, de donde surgen las causas de la problemática, que son descritas a continuación:

- ✓ La falta de registro de inventarios
- ✓ La carencia de tecnología en el control de inventario.
- ✓ Desconocimientos de las metodologías de inventarios.
- ✓ Desconocimiento de los procedimientos para el control de inventarios

Ante aquello, los efectos generados son los siguientes:

- ✓ Limita el control de las existencias de los productos en la empresa de servicios.
- ✓ Presencia de procesos manuales con un alto índice de inconsistencias.
- ✓ Deficiente aplicación de procedimientos de control.
- ✓ Incumplimiento de las metas establecidas en las ventas.

Pronóstico

Si esta problemática sigue sin solución, la Empresa de Servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro tendrán una prevalencia negativa reflejada en pérdidas económicas que incide en su permanecía dentro del mercado comercial, así como un deficiente control de su inventario y el desconocimiento generalizado de los procesos para el mismo. Lo que conlleva a un deficiente manejo de la existencia de los productos, que ocasiona pérdidas económicas, así como una afectación a corto, mediano o largo plazo.

Control del pronóstico

Como parte del control del pronóstico se pretende socializar las diversas metodologías aplicadas en el control de inventarios, lo que deriva en el conocimiento de los procesos utilizados para optimizar el control de las existencias dentro de la empresa y garantizar las proyecciones de ventas y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.1.2 Delimitación del problema

Campo de acción: Metodologías del control de inventario.

Objeto de estudio: La productividad.

Unidad de Observación: Empresa de Servicio “Hurtado Freire”.

Tiempo: 5 meses

Espacio Cantón Milagro, provincia del Guayas.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera las metodologías para el control de inventario incide en la productividad de la Empresa de Servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro?

1.1.4 Sistematización de Problema

¿En qué medida la falta de registros de inventarios limita el control de las existencias de los productos?

¿Cómo afecta la aplicación de tecnología en la eficiencia del control de inventario de la empresa de servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro?

¿Qué efecto tiene las metodologías de inventario en la aplicación de procedimientos de control interno?

¿Cuál es el efecto que genera los procedimientos para el control de inventario en el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la empresa de servicio “Hurtado Freire”?

1.1.5 Determinación del tema

Metodología del control de inventarios y su incidencia en la productividad en la empresa de servicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Demostrar la necesidad de aplicar Metodologías para el control de inventario a través de un análisis situacional que permita mejorar la productividad de la empresa de servicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analizar en qué medida la falta de registro de inventarios limita el control de las existencias de los productos.

Definir cómo la carencia de tecnología en el control de inventario influye en la prevalencia de los procesos manuales con un alto índice de inconsistencias.

Identificar el efecto que tiene el desconocimiento de las metodologías de inventario en la aplicación de procedimientos de control interno.

Determinar cómo el desconocimiento de los procedimientos para el control de inventario influye en el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la empresa de servicios “Hurtado Freire”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

En los últimos tiempos el control de inventario se ha situado como uno de los pilares fundamentales para la productividad de las empresas, es así como el control efectivo de los insumos y productos utilizados para su comercialización amerita la aplicación de una serie de metodologías que permita el planteamiento de procesos y procedimientos para efectivizar el control interno de los inventarios y alcanzar las proyecciones de ventas establecidas, así como la toma

de decisiones a través de la información exacta y a tiempo de los recursos con la que cuenta la empresa.

La investigación se justifica por la necesidad de dar a conocer las diversas metodologías existentes en el control de inventario a ser aplicada por la empresa de servicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro, por consiguiente su impacto es positivo, ya que se enfoca en la prioridad de mantener el dinamismo y control de los productos que poseen las diversas empresas, lo que asegura un nivel económico local y el bienestar de la colectividad.

La relevancia de la investigación está proyectada en la necesidad de establecer las metodologías más adecuadas para lograr un control de inventario eficiente y asegurar el cumplimiento de las proyecciones de ventas, así como promover la automatización de los registros y disminuir los errores que presentan los diversos informes manuales que comúnmente se utiliza en ciertas empresas.

Los resultados beneficiaran a todas las Pymes existentes en la localidad, quienes contarán con un material que les permita su inducción básica al planteamiento de procesos y procedimientos que normen el control interno de inventarios y optimizar sus inversiones, a la vez que facilita la toma de decisiones en base a una retroalimentación de su accionar.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La historia de los inventarios inicia desde la antigüedad, cuando los pueblos a causa de las temporadas de escases, decidieron almacenar grandes cantidades de alimentos para poder hacerles frente; ideándose a partir de esto un mecanismo de control para su reparto. De esta forma emerge el problema de los inventarios, como una manera de hacer frente a la carencia, que afirmara el sostenimiento del progreso normal de sus movimientos. Esta forma de acumulación de todos los alimentos y recursos importantes para la sobrevivencia dio origen a los inventarios.

A lo largo de la historia de los negocios, el inventario vencía a la información en gran parte, debido a que la información no podía ser lo suficientemente precisa. Las empresas escondían su ignorancia del mercado conservando inventario adicional. Los japoneses en realizar de forma eficaz este proceso en la industria manufacturera y era denominado “Kanban”, este sistema era simplemente un trozo de papel y unas tarjetas con un índice de los artículos, cuando la línea de producción tenía una baja de inventario, se adjuntaba un red de “hilo” requiriendo más partes. (Alejandro, 2008)

Acorde a la importancia de la información, se seguirán manifestando empresas cuyo recurso principal será la información, las empresas querrán menos el capital físico y se transformaran en solo información. La diferencia en la

estructura financiera de una empresa que utiliza solo información puede ser muy distinta a la de una industria con bienes físicos o tangibles que en ocasiones son incomprensibles.

Los sistemas de inventarios, se refieren al mantenimiento de suficientes cantidades de recursos o bienes que son útiles para que la operación de la producción se encuentre garantizada, o bien, para que la gente o sociedad que lo demande no se perjudique a causa de la escasez de este bien o recurso.

Se dice que hay un inconveniente de inventarios cuando la cantidad disponible de recursos puede ser modificada por medio de un control que desempeña quien toma las decisiones, y por otro lado cuando un costo de inventario varía cuando el inventario varía. Se debe tener en cuenta que el encargado de la administración del sistema de inventario puede disponer de los recursos o bienes para satisfacer las necesidades, sea por medio de compra o de reabastecimiento o también por la propia manufacturación. Este manejo de inventario prevaleció hasta la segunda guerra mundial, progresó de manera inicial en Japón y se fue extendiendo con gran éxito a nivel mundial, el llamado sistema "Justo a Tiempo" o JAT.

Fue originalmente implementado en Toyota en los años '70, en su sistema de producción, fue de uso exclusivo de la empresa y proveedores, luego se extendió de forma paulatina a otras industrias de Japón.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Tema: Implementación de un sistema de inventario en la distribuidora de pinturas "Comercial Montero".

Autores: Manuel Muñiz, Rodolfo Pacheco, Carlos Bayas.

Año: 2012

Institución: Universidad Estatal de Milagro

Resumen: En la actualidad el sistema de inventario que usan las empresas, erosionan los costos de operación, y al ser este rubro un costo indirecto a la

carga operacional, este ingresa a los estados de resultados, disminuyendo en forma significativa la rentabilidad de estos negocios. Y dado el impacto que toma la redefinición de cálculo se plantea una propuesta una reestructuración de los actuales costos de almacenaje, implementando sistemas de inventarios acordes en base al diagnóstico de esta investigación llegaron a la conclusión de que en la implementación de un sistema de inventario, deben tomar en consideración los volúmenes de materiales y luego determinar las políticas de compras y adquisición.

Tema: Diseño de un sistema de control de inventario basado en el método ABC, aplicado a una empresa de producción agrícola”.

Autores: Andrés Alexander López Morán y Jorge Luis Galdós Miranda.

Año: 2015.

Institución: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Resumen: El método ABC permite la categorización de los artículos en base al costo y uso de estos, identificando factores críticos en el control de inventarios. Mediante la elaboración de un flujo de procesos y el desarrollo de indicadores de cumplimiento. Se llega a la conclusión entonces de que las empresas al no contar con un flujo de proceso de las actividades se desarrollan de forma empírica y las responsabilidades solo recaen en los encargados de las bodegas. La adopción del sistema ABC le permite a la industria identificar los artículos que requieren un mayor control salvaguardando la inversión en los inventarios.

Tema: Análisis del manejo del Inventario de la empresa 2B Industria y Taller, C.A.

Autor: Anain Colmenarez.

Año: 2007.

Institución: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Resumen: Los negocios deben contar con una herramienta que genere resultados excelentes, y más aún si está dedicada a la compra y venta de

mercancía, necesita de una constante información resumida sobre sus inventarios; por este motivo debe contar con una administración acorde a la organización y que genere resultados efectivos para la toma de decisiones en el ejercicio económico. Se llegó a la conclusión de que las herramientas que usan para la generación del inventario no detectan mercancía obsoleta. El manejo eficaz y eficiente del inventario trae beneficios como: la venta de productos en óptimas condiciones, estandarización de calidad, control de costos y todo en cuanto a obtener mejores utilidades. (Colmenarez, 2007)

2.1.3 Fundamentaciones

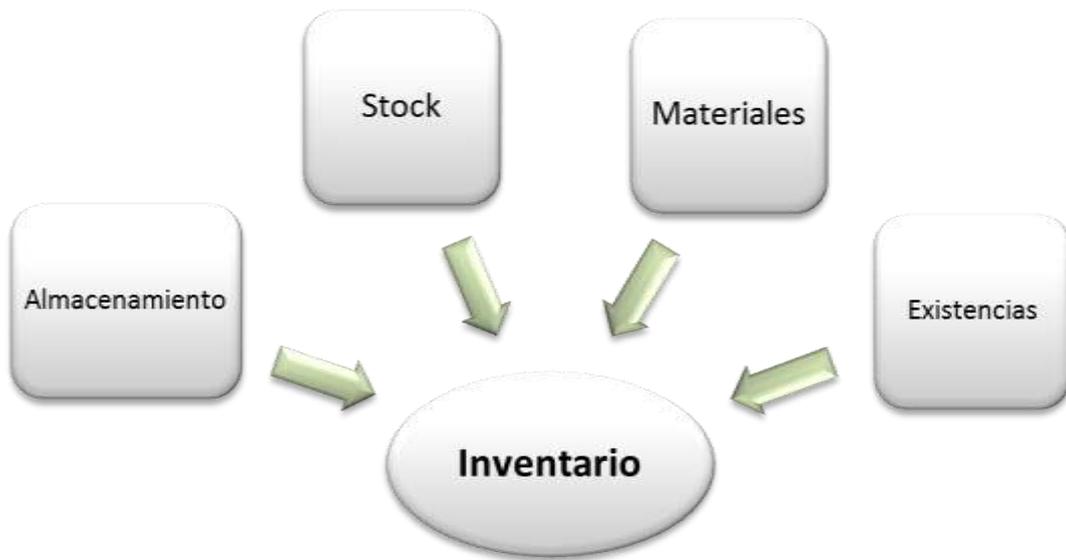
2.1.3.1 Fundamentación Teórica

Inventario

La base de todas las empresas comerciales es la compra y venta de productos o servicios, de aquí parte la importancia del manejo de inventarios. El manejo contable le permitirá a la empresa mantener un control oportuno, y al final del estado contable poder conocer la situación económica de la empresa. (Mundo Administrativo, 2013)

El inventario es un registro documental de los bienes y demás objetos que pertenecen a la empresa. Dentro de la gestión empresarial el inventario lo que hace es registrar los bienes propios y los bienes disponibles de la empresa para la venta, por ende son considerados, como activos corrientes. Los bienes que son loables de ser sometidos a inventario están destinados a la venta directa o a las actividades destinadas al proceso productivo interno, como el caso de la materia prima, piezas, materiales de embalaje, etc.

Los inventarios se realizan para tratar de reducir los costos de la empresa, sean estos costos de adquisición, costos relacionados con el material faltante, los costos de almacenaje, etc.



Fuente: Gestión Empresarial Rentable
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade
 Moisés Bolívar

Figura 1. Inventarios

Clasificación de inventarios

La clasificación del inventario es la siguiente:

- **Inventario inicial.**- Es realizado al inicio de las operaciones en el cual se registran todos los bienes de la empresa.
- **Inventario final.**- Es realizado al cierre del ejercicio económico, de forma general son realizados el último día del año fiscal.
- **Inventario perpetuo.**- Este inventario se realiza de forma continua, mediante un registro detallado que puede también servir con mayor auxiliar.
- **Inventario intermitente.**- Este tipo es efectuado varias veces en el año.
- **Inventario físico.**- Este es un inventario real, y consiste en el peso, conteo, y medida de los artículos existentes en la bodega, y se efectúa como una lista detallada.
- **Inventario de productos terminados.**- Es la contabilización de los productos listos para ser vendidos.

- **Inventario de tránsito.-** Es utilizado con el objetivo de mantener las operaciones de producción que ligan a la empresa con los clientes y proveedores.
- **Inventario en proceso.-** En este inventario se contabiliza la mano de obra, materia prima bruta, materiales, costos indirectos de fabricación, etc. Es referido a los bienes en proceso de manufactura de las empresas. (SoyConta, 2013)
- **Inventario máximo.-** Es utilizado para pronosticar la demanda en producción, y es calculado en base a los meses de demanda y la variación del excedente.
- **Inventario mínimo.-** Este inventario es usado para la determinación de la cantidad mínima de productos que se mantendrán en almacén.
- **Inventario disponible.-** Es aquel inventario que contabiliza la producción disponible para la venta.
- **Inventario en línea.-** Es el inventario que espera a ser procesado en la línea de producción.
- **Inventario agregado.-** Este inventario es aplicado cuando se administra la producción de un solo producto.
- **Inventario en cuarentena.-** Es aquel de debe cumplir un periodo de tiempo almacenado, antes de poder disponer de este.
- **Inventario de mercancías.-** Es el inventario que contiene todos los bienes de la empresa, los cuales son comprados para ser vendidos sin ninguna modificación.
- **Inventario de suministros de fábrica.-** Este inventario se encuentra constituido por los materiales que son usados para la fabricación de productos.

Administración de inventarios

La administración de inventarios es el empleo de técnicas y procedimientos que tienen por objetivo el establecimiento y la mantención de las cantidades más ventajosas de producción en proceso, materia prima, repuestos, artículos terminados, etc. Buscando minimizar los costos que esto genera y lograr contribuir en los objetivos de la empresa.

Objetivos de los inventarios

Tienen como meta distribuir y proveer de manera adecuada los insumos y materiales necesarios a la organización, poniéndolos a disposición en el instante adecuado, para lograr evitar incrementos en los costos y pérdidas de estos. Posibilitando satisfacer de forma correcta las necesidades de la organización, a las cuales tiene que permanecer adaptado correctamente. Por lo que la gestión de inventarios debe ser vigilada y controlada atentamente.

Los niveles de inventarios no deben estar en ninguno de los dos extremos: el excesivo que provoca costos de operación, inversión insostenible y riesgos y el nivel inadecuado que da como resultado la insostenibilidad y la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de la producción y ventas. Por el contrario el nivel de los inventarios debe ser óptimo y con una cantidad óptima.

Funciones de los inventarios

- Compra o producción de tandas o lotes.
- Posibilitar a la empresa manejar materiales perecederos.
- Eliminación de irregularidades en la oferta.

Algunos de los inventarios son inevitables. Una parte o todo el inventario de manufactura en proceso inevitable, al momento de llevar a cabo el recuento del inventario, parte de este estará en las maquinas otra fase se encontrará en la fase de traslado de una maquina u otra o transito del almacén de materias primas a la línea de producción, al almacén de artículos terminados.

Si se tiene una producción es inevitable tener inventarios en proceso, sin embargo, frecuentemente se puede minimizar el inventario por medio de una mejor programación de la producción, o por medio de una organización más eficiente de la línea de la producción.

En algunas ocasiones conviene acumular el inventario en proceso para evitar problemas relacionados con la planeación y programación de la producción. Si se trata de una política bien pensada, sin embargo resulta frecuentemente ser un camino fácil para obviar una tarea difícil. El resto del inventario El resto del inventario que se tenga en accesorios, artículos en proceso, materia prima y artículos terminados se mantienen por una razón básica y principalmente se tienen inventarios porque posibilita realizar las funciones de producción, compras y ventas en diferentes niveles.

Importancia de la administración de inventarios

La importancia de ejercer un control eficaz de los inventarios está basada en:

- El efectivo manejo de los inventarios es esencial con el objetivo de brindar un mejor servicio a los clientes. La falta de artículos en bodega o pedidos atrasados sede a la competencia a llevarse el negocio.
- Sin el control y manejo eficaz de los artículos existentes en la empresa, esta no podría producir al máximo de su eficiencia. El objetivo de la producción es fabricar de forma oportuna el producto que se desea, con calidad, cantidad y menor costo.

Planificación y políticas de los inventarios

En gran parte de los negocios y organizaciones, los inventarios representan una inversión relativamente alta, y ocasionan efectos importantes en las funciones principales de los negocios. Cada función puede generar demandas de inventario distintas y a menudo incongruentes.

- ✓ **Ventas.-** Son necesarios inventarios elevados para hacer frente y con rapidez a las exigencias del mercado.

- ✓ **Producción.-** Son necesarios elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en la fabricación.
- ✓ **Compras.-** Las elevadas compras minimizan los gastos en compras en general y los costos por unidad.
- ✓ **Financiación.-** El inventario reducido minimiza las necesidades de inversión y disminuye los costos de mantener los inventarios.

Elementos para el buen control interno de los inventarios

En la aplicación del control interno para que los resultados sean efectivos y eficientes en la administración, control y manipulación adecuada de los inventarios se enumeran los siguientes elementos:

- Mantenimiento eficaz de recepción, compras y procedimientos de embarque, facilitando que los procesos que intervienen se conserven activos y sin ninguna clase de complicaciones en la manipulación del inventario.
- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, sin importar el sistema que se esté utilizando, esto permite verificar las existencias y el análisis de los costos de ventas que la compañía posee. (Tovar canelo, 2013)
- Posibilitar el acceso al inventario solo al personal que no posee acceso a los registros contables, evitando de esta forma que el inventario sea objeto de algún fraude.
- Almacenar el inventario para su protección contra el robo, descomposición o daño.
- La compra del inventario en cantidades económicas. Al momento de generar una orden de compra se debe realizar una cotización de los proveedores e que estén en el mercado activo.

- No mantener el inventario almacenado mucho tiempo, con el objetivo de evitar el gasto de tener dinero restringido en productos innecesarios.
- Mantener el suficiente inventario disponible para la prevención de déficit, situación que produciría pérdidas.

Sistemas de inventario

Existen dos tipos de sistemas de contabilidad de inventarios:

- Sistema de inventario periódico.- En este sistema de inventario, la empresa no mantiene un continuo registro del inventario que dispone, este es más bien al final del periodo. La empresa realiza un conteo físico del inventario disponible y le aplica los costos unitarios para definir el costo del inventario final, cuya cifra es la que aparece en el Balance General. También se usa para el cálculo del costo de las mercancías vendidas. Este sistema también es conocido como sistema físico, dado que se basa en el conteo físico y real del inventario. (Granda León & Rodríguez Gaybor, 2013)
- Sistema de inventario perpetuo.- La empresa lleva un continuo registro de cada producto o artículo del inventario. Estos registros por lo tanto, muestran el inventario que se encuentra disponible todo el tiempo. Estos registros son muy útiles para la elaboración de estados financieros mensuales, trimestrales o de manera provisional. Por este inventario la empresa puede determinar las mercancías vendidas y el costo unitario final, directamente de las cuentas y sin la necesidad de contabilizar el inventario. Este sistema brinda un alto grado de control, puesto que los registros se encuentran actualizados siempre.

Modelo de la cantidad económica de pedido

Es una técnica muy común para la determinación del tamaño óptimo de un pedido de artículos de inventario. Este modelo toma en consideración muchos costos de inventario y luego determina cual tamaño de pedido disminuye al mínimo el costo total del inventario; se asume que los costos más relevantes del

inventario están divididos en costos de mantenimiento y costos de pedido, cada costo posee características y componentes claves, Los costos de pedido excluyen los costos administrativos fijos de solicitud y recepción de los pedidos: el costo de la redacción de la orden de compra, el costo de procesar el papeleo que resulta, recibir el pedido y verificar contra la factura.

Los costos de mantenimiento incluyen a los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de desuso y los costos de deterioro, y el costo de oportunidad o financiero de poseer fondos invertidos en inventario. Estos costos son establecidos en pesos por unidad, por pedido.

Los costos de pedido disminuyen en conformidad al tamaño del pedido aumenta. Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando incrementa el tamaño del pedido. El modelo cantidad económica de pedido analiza el equilibrio entre los costos de mantenimiento y costos de pedidos, para determinar la cantidad de pedido que disminuye el mínimo el costo total del inventario.

Es posible desarrollar una fórmula para determinar la Cantidad Económica de Pedido de la empresa para un artículo específico de inventario, en donde:

- Q = cantidad de pedido en unidades.
- C = costo de mantenimiento por unidad por pedido.
- O = costo de pedido por pedido
- S =uso en unidades por periodo

Metodología

El concepto de metodología se refiere al plan de investigación que posibilita el cumplimiento de metas y objetivos. La metodología es una pieza esencial en cualquier investigación, además permite la sistematización de los procedimientos y técnicas que son requeridas para alcanzar el desafío trazado.

La metodología es un recurso que es derivado de una posición epistemológica y teórica, para la selección de técnicas de investigación. Por esto, la metodología

depende de los postulados que se crean válidos, puesto que la acción metodológica será la herramienta para el análisis de la realidad que se estudia. (Gallegos Paz & Reyes Camacho, 2012)

Una metodología para ser eficiente deber ser sistemática, disciplinada y que permita un enfoque que posibilite el análisis de un problema.

Metodología de inventarios

La mayoría de las empresas no cuentan con un objetivo permanente para encontrar el mejor método de control de sus activos. Existen diversos métodos distintos de control de inventarios, desde el más básico y sencillo hasta el más complejo. Los cuales buscan un solo objetivo, El tener un costo más bajo. Algunos de los métodos encuentran un equilibrio entre el costo y los componentes de servicio, en cuanto que los otros favorecen a un componente más que a otro.

Los métodos para el control de inventarios varían de una empresa a otra, Puesto que el método de control de inventario que funcione para artículos de movimiento lento, no puede funcionar para artículos de movimiento rápido. Se debe recordar que no existe un método perfecto para el manejo de inventarios.

Muchos de los negocios utilizan un método de control de inventario básico o también llamado niveles mínimos de mercancía. Con esta forma de control se ordena más mercancía en el momento en el que los artículos han alcanzado un cierto nivel. Citando un ejemplo de una empresa que establece como nivel mínimo de mercancía de 50 unidades de algún producto, cuando el inventario llegue a las 50 unidades la empresa ordenará la mercancía necesaria.

Un método popular en el control de inventarios en el plano de fabricación es el JIT o justo a tiempo. Este método busca la entrega del inventario a producción a tiempo para su uso y solo entrega las cantidades exactas para la producción que se está llevando a cabo. Este método depende mucho de la habilidad con la que los proveedores entreguen la materia prima a la empresa bajo de demanda. (Olvera González & Torres Sánchez, 2013)

Control interno de inventarios

El control, interno de inventario es un proceso que lo efectúa el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, y tiene por objetivo preservar y salvaguardar los bienes de la organización, evitar desembolsos indebidos y brindar la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización, con el fin de dar un grado de seguridad a la consecución de los objetivos dentro de estas categorías:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información de gestión y financiera.
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables.
- Salvaguardia de los recursos de la empresa

Importancia del control de inventarios

El control interno de inventarios en cualquier negocio o empresa tiene mucha importancia, tanto en el control e información de las operaciones como en la conducción de la empresa, porque:

- ✓ A ayuda a que los recursos (materiales, financieros y humanos) que están disponibles sea usados de manera eficiente, y bajo criterios técnicos que posibiliten asegurar su integridad, registro oportuno y custodia es los respectivos sistemas.
- ✓ Produce información financiera y administrativa oportuna, confiable y correcta, como apoyo a la administración en el proceso de la toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de los responsables de las operaciones.
- ✓ Detecta los registros de errores y las irregularidades como una base identificar las causas y promover acciones de corrección que permitan en control y manejo de los riesgos y sus efectos.

- ✓ Promueve el cumplimiento de las políticas gerenciales, así como los reglamentos y leyes aplicables, en todos los procesos y niveles de la empresa, para el logro y alcance de los objetivos y metas de manera efectiva económica y eficiente.

Objetivos del control de inventarios

Los objetivos del control de inventarios es diseñado para ayudar a la organización y mejoramiento de las operaciones de las diferentes etapas de su proceso, las cuales se relacionan con:

- ✓ Favorecer la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y el uso de los recursos que producen las actividades de la empresa, dentro del marco legal.
- ✓ Promover la conveniencia utilidad de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de la información y las operaciones de los resultados obtenidos.
- ✓ Apoyar a la generación de información oportuna, confiable, útil y razonable del uso, manejo y control de las obligaciones y derechos de las organizaciones.
- ✓ Promover la modernización, actualización, y la sostenibilidad de los sistemas y la tecnología.
- ✓ Motivar la capacidad administrativa para reaccionar ante estímulos negativos del entorno, para que se encuentre en condiciones de comprobar, identificar e impedir algún posible mal manejo de los recursos que están disponibles y como administrar los riesgos existentes.
- ✓ Promover las aplicaciones de reglamentos, procedimientos y leyes diseñadas para todos los ejecutivos, autoridades y funcionarios, que rindan cuentas oportunas de los resultados obtenidos en su gestión en un proceso ágil y transparente de rendición de cuentas.

Actividades de control

Las actividades de control son acciones que están diseñadas e implantadas para realizar el control de todos los niveles, según la complejidad de las operaciones o de los aspectos que se van a controlar. Este elemento de control interno es el que más ayuda proporciona para darle eficiencia a las operaciones, y la facilidad de informar con base en las relaciones específicas y generales que son desprendidas del contexto empresarial y los sistemas integrados, se relacionan con los componentes siguientes:

- ✓ Generar Historia operacional.
- ✓ Apoyo en la toma de decisiones.
- ✓ Fijación de límites de actualización.
- ✓ Necesidad de descentralizar, desconectar e integrar.
- ✓ Sistema Integrado de comunicación.
- ✓ Necesidad de informar.
- ✓ Necesidad de controlar.

Desventajas de un sistema de control de inventarios

- ✓ **Dependencia de la tecnología.-** Con un sistema de control de inventario tecnológico, la empresa se encuentra a merced de la tecnología, factores externos como: pérdidas de conexión, cortes de energía pueden provocar que el sistema se encuentra inútil temporalmente.
- ✓ **Problemas de precisión.-** Un sistema computarizado no garantiza precisión en los datos, son solo tan buenos como la entrada de datos de quien los creó, la empresa que posee un sistema de control de inventario informatizado, debe poseer un método para poder verificar y validar las cifras y los datos reportados por el sistema., un recuento manual o una auditoría para asegurar la integridad del sistema.

- ✓ **Los inventarios excesivos** son costosos debido a los costos de operación, inversión insostenible y riesgos, y los inventarios insuficientes pueden provocar en los clientes que no encuentran disponibles los productos, que se vallan a la competencia.
- ✓ En el caso de los productos perecederos, al incurrir en los altos niveles de inventario se pueden presentar grandes pérdidas para la organización a causa de la obsolescencia.
- ✓ Ciertas organizaciones consideran de que no se debe llevar ningún tipo de control de inventario, debido a que mientras los productos estén en almacenamiento no producen rendimiento y deben ser financiados. Aunque, es necesario mantener algún control de inventario dado que la demanda no puede ser pronosticada con certeza. (Conrad, Media, & Vivas, 2013)
- ✓ Los sistemas informáticos conllevan un riesgo, y es el de la intrusión en el sistema y los sistemas de control de inventarios no son la excepción, las organizaciones que pretender poseer un sistema de control de inventarios computarizada debe asegurar la seguridad de la información para evitar problemas y fraudes posibles.

Valoración de inventarios

Existen técnicas numerosas de valoración de inventarios, aunque las que comúnmente son más utilizadas por las empresas debido a su utilidad son:

- **Identificación específica.-** Este método consiste en la identificación de forma individual de cada uno de los artículos, lo que incrementa el grado de certeza al igual que el grado de complejidad en la aplicación.
- **Primeros en entrar, primeros en salir.-** Este método está basado en la interpretación lógica del movimiento de las unidades en el sistema de inventario, por lo cual el costo de las últimas compras, es el costo de las existencias, en el orden que ingresaron a la bodega.

- **Últimos en entrar, primeros en salir.-** Este método se encuentra basado en que los últimos materiales o artículos que forman parte del inventario, son los primeros en venderse, en función del costo unitario, o sea que el flujo es irrelevante, lo que realmente importa es el costo unitario de las últimas entradas sea el que se aplique a las primeras.
- **Costo promedio constante.-** Es un método de valoración razonable en el cual se divide el saldo en unidades monetarias de las existencias, entre el número de unidades en existencia, lo que produce la generación de un costo medio.

Para la elección de un modelo o método de inventarios adecuado a la empresa, se necesita de la elaboración de un algoritmo en base a la empresa y las necesidades y demandas que esta tenga,

Método ABC Gestión de Inventarios

El manejo de los productos y artículos que se encuentran en el inventario, es de mucha importancia, puesto que son los que determinan en gran manera la asignación de costos en el proceso de producción y definen el nivel de eficacia y eficiencia de la gestión financiera de la empresa.

Un inventario puede representar una considerable inversión para algunas empresas, es por esto que se les debe poner especial cuidado en su manejo. Para la realización de manera eficiente de la administración, los responsables, deben controlar todos los niveles del inventario, además considerar que esta, es una inversión considerable, que si no es manejada de forma correcta se puede convertir en un problema que puede afectar a la gestión financiera.

El método de control de inventarios ABC, se encuentra orientado a la clasificación de los ítems del inventario conforme al valor de las cantidades utilizadas durante cierto tiempo y el costo unitario. Sobre la importancia de cada ítem, Un base a la importancia de cada ítem, se suministran diferentes grados de control en directa proporción al grado de valor y la frecuencia de utilización, mientras la frecuencia y el valor sean más grandes, el control que se aplique será mayor.

- Existencias A.-Se encuentran los productos y artículos mas importantes para la empresa, son alrededor del 20% de todos los artículos que se encuentran en la bodega y son el equivalente al 70 u 80% del valor total. Las empresas deben controlar sus stocks de forma detallada, minimizar el stock de seguridad y reducir todo lo posible las existencias.
- Existencias B.- Son existencias un poco menos relevantes que las que se encuentran en la clasificación A. Y se debe tener un sistema de control un poco menos estricto y conforman alrededor del 30% de los artículos de bodega y con un valor de 10 a 20% del total de las existencias.
- Existencias C.- Son existencias con muy poca relevancia para la gestión de inventarios, por lo que no son controlados específicamente. Representan alrededor del 50% de las existencias y solo el 5 o 10% del valor total de la bodega.

Esta metodología está basada en el tratamiento que se les proporciona a los gastos indirectos de producción. Este método ayuda al entendimiento del comportamiento de los costos de la empresa y además es una herramienta de gestión que da la posibilidad de realizar proyecciones de carácter financiero puesto que debe informar sobre el incremento o la disminución de los niveles de actividad. (Fucci, 2015)

Productividad

Productividad es la relación que existe entre la cantidad de productos que se obtienen por un sistema de trabajo y recursos usados en la obtención de la producción. Puede ser definida también como la relación entre los resultados y el tiempo empleado para su obtención: En cuanto menos tiempo lleve obtener el resultado esperado, más productivo será el sistema. En concreto la productividad es como un indicador de eficiencia que relaciona los recursos utilizados con la producción obtenida.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para crear productos que son necesarios y a su vez mide el grado en que aprovechan los recursos para la elaboración de los productos, o sea el valor agregado. Obtener una mayor

productividad haciendo uso de los mismos bienes o recursos resulta mucho más rentable para la organización, es por esto que el Sistema de Gestión de calidad de la organización busca el aumento de la productividad.

Mediante la productividad se trata de probar la capacidad de una empresa para desarrollar sus productos y el nivel con el cual son aprovechados los recursos. Algunas de las características importantes que deben ser tomadas en cuenta al momento de crear una compañía que se dedique a producir bienes o servicios son: la eficiencia, producción, calidad, tecnología, innovación y los métodos de trabajo, estos son conceptos que tienen relación con la productividad a pequeño y largo plazo, dependiendo de cuanto se respeten estas normas, será el pronóstico de vida y sustentabilidad de la empresa.

En una organización, ser productivo es fundamental para el crecimiento, la rentabilidad y para esto se deben analizar con mucho cuidado los métodos que se utilizan. Si se quisiera encontrar un sinónimo a este término se podría considerar el “rendimiento” dado que la productividad demanda de un buen manejo de los recursos con la finalidad de obtener resultados que conviertan en eficientes todas las actividades realizadas en la compañía, no solo en lo que se refiere a la fabricación o producción del servicio, también en lo que respecta a los métodos usados y la relación interna de la organización.

La manera en que las organizaciones pueden medir su productividad es por medio del cálculo en el cual se realiza una comparación de los insumos y los productos obtenidos, en la cual la eficiencia es lo que representa el costo por unidad de cada producto.

Es importante definir la tendencia de la empresa en lo que respecta a la producción, realizando unas comparaciones de los resultados del estudio de la productividad en los distintos periodos de tiempo. De esta manera se puede realizar los cambios que sean necesarios con el objetivo de mejorar el trabajo, incrementando la eficiencia y transformándose en una empresa más rentable. Para esto es muy necesario tener muchos aspectos en cuenta como los terrenos, edificios materiales, energía, recursos humanos, equipo y máquinas y el almacenamiento.

Importancia de la productividad

La única forma que una empresa o negocio pueda crecer e incrementar su rentabilidad es incrementando su productividad, y la herramienta esencial que origina una productividad mayor es la utilización de técnicas y métodos, el estudio de tiempos.

Para el logro de una buena productividad es necesaria una eficiente gestión empresarial, la cual encierra un conjunto de técnicas y herramientas que se aplican a una empresa. La finalidad de esta gestión es mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad, garantizando la viabilidad de la organización. Y para lograr esto es necesario tener conocimiento de los aspectos críticos para así poder ponerles solución. (Recalde Aguilar, 2013)

Aspectos importantes para mejorar la productividad empresarial

- **Objetivos y metas.-** Establecer las metas y objetivos de la empresa es muy importante para el éxito de esta. Y se debe fijar un camino a seguir como una fuente de motivación.
- **Fomentar las sinergias.-** Para esto se debe tener muy claro los valores que se van agregando a la organización, lo que posibilitará que los equipos se puedan comunicar y trabajar de mejor manera, generando la motivación interna y con esto el incremento de la productividad. (WorkMeter, 2012)
- **Incentivación de la creatividad.-** El incentivo no es solo dinero, en una empresa es muy importante incentivar la creatividad para alcanzar los objetivos de innovación y lograr cambios en la empresa que aumenten la productividad empresarial.
- **Innovación tecnológica.-** Realizando la incorporación de mejoras tecnológicas incrementan los resultados y con esto aumenta la productividad de la organización. Los negocios deben tener la capacidad de ser cada vez más competitivos y para esto necesitan de la innovación

utilizando tecnologías nuevas, invirtiendo en los procesos de producción que ayuden a incrementar la productividad y su registro.

- **Saber delegar responsabilidades.-** Uno de los problemas de productividad es que una sola persona asuma todas las funciones. Se debe saber delegar tareas al personal adecuado y capaz.
- **Llevar un correcto inventario de los productos.-** De nada sirve para una empresa ser muy productiva si no se lleva un correcto inventario de la producción, puesto que ayuda al manejo de los productos y a la mejor distribución de estos.

Factores que negativos que influyen en la productividad

- × **Rigidez excesiva en los horarios.-** Si no se brinda la conciliación entre la vida personal y laboral de los empleados muy difícilmente lograrán la satisfacción y la máxima implicación con la empresa, lo que influye de forma negativa en la motivación y la productividad. (Eden, 2015)
- × **Plantillas con un margen escaso de promoción.-** Los negocios y empresas deben proporcionar a sus empleados, brindándoles nuevos retos y motivaciones.
- × **La sobreexigencia.-** Si se pone a los empleados al límite de la capacidad y esfuerzo, es muy probable que la productividad disminuya, inclusive que terminen incurriendo en una baja laboral por motivos psicológicos y físicos.
- × **Equipamiento obsoleto.-** Muchas veces la pérdida de la productividad en una empresa se produce por no disponer del equipamiento correcto para el trabajo. Es necesario adaptarse e implementar tecnologías en las tareas diarias y de escasa calidad de la empresa.

Pymes

Pyme es el acrónimo de **Pequeña y Mediana Empresa**, se trata de las empresas mercantiles, industriales o de otros tipos que poseen un número reducido de trabajadores y cuyos registros de ingresos son moderados. Las Pymes en el término de cantidad y de forma general a nivel mundial representan un promedio del 80% de los negocios de la economía, en tal sentido, la importancia de este sector es trascendental en la economía para la generación de empleos, desarrollo y el manejo sostenible de la economía. (Enroque, 2015)

En el Ecuador las Pymes representan el 90% de las unidades productivas, proporcionan el 60% de empleo, participan en el 50% de la producción y general casi el 100% de los servicios que una persona puede usar a diario como por ejemplo: tiendas, cyber, copias, buses, almuerzos, etc.

Debido a que estos negocios no cuentan con muchos trabajadores, La Pymes poseen estructuras organizaciones que se adaptan de forma rápida a los cambios de la economía, de forma adicional, los cargos gerenciales poseen sueldos más cercanos al resto de los empleados de la empresa. Esta particularidad en las Pymes contribuye a la mejor redistribución de la riqueza de una economía.

Dado a su importancia en la estructura productiva de un país, su adaptación al medio, su proyección en los negocios y su creciente dimensión, las Pymes han adquirido un importante lugar en la política económica y social.

Importancia de las Pymes

La importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas, radica en su rol fundamental: en la economía dinámica y social del país. Es esencial la solidez del sector de las Pymes para el fortalecimiento del sistema económico, partiendo de su contribución en la generación de riqueza y como una fuente importante en la generación de empleo.

De la misma forma, estas empresas son una herramienta fundamental para la movilidad social y colaboran en la mejor distribución de los ingresos. El

desarrollo de las Pymes contribuye a la instrucción de capacidades a los estratos más pobres de la sociedad y a la generación de autoempleo, proporcionando los mecanismos para la disminución de la pobreza y una mejor inclusión social.

Es indudable que las Pymes son un factor importante y clave en la estabilidad económica debido a su capacidad de adaptación a los cambios acelerados del mercado y de los ciclos económicos. Por otro punto, las prácticas laborales de parte de estas empresas muestran un comportamiento de forma anticíclica, registrando un mayor nivel de empleo en las épocas de recesión. (Enroke, 2015)

Entre los problemas estructurales que presentan las empresas Pymes se presentan los tecnológicos, comerciales, financieros e inclusive los conflictos familiares. Cuestiones que conllevan a mayores vulnerabilidades de son traducidas en la carencia de desarrollo.

Debilidades de las Pymes

Las debilidades que presentan las Pymes con de manera principal: la falta de crecimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital y liquidez para crecer, insuficiente tecnología y maquinaria para los procesos productivos, administrativos y contables, dificultades en la competencia con grandes empresas y la falta de asesoría y programas específicos para las Pymes.

Estructura Organizativa

De manera general, el ser humano es capaz de relacionarse diariamente con una diversidad de organizaciones mientras realiza sus actividades diarias, lo que significa que el esfuerzo grupal es más representativo que el esfuerzo realizado de forma individual, por consiguiente, es preciso tener un conocimiento de lo que implica la organización, así como la correcta distribución del recurso humano, los mismos que tienden a variar en su comportamiento y conducta, si los elementos o agentes externos al ser humano no son los más apropiados.

Ante aquello, Gómez, (2011) manifiesta:

Una estructura organizativa es catalogada como una forma de organización que adoptan los elementos de un conjunto o sistema de trabajo dispuestos

por las condiciones particulares de tiempo y lugar. Es decir, que para que exista una estructura depende de la capacidad de integración de los elementos para conformar una totalidad que representa las propiedades características y únicas del conjunto o agrupación. (p.2)

Por otro lado, la organización se constituye en la manera de distribuir el trabajo, así como las responsabilidades a diferentes personas, con la única condición, de que ésta sea estructurada y delimitada previamente. Es necesario mencionar, que para lograr una organización y sistematización de trabajo, se requiere definir quién es la persona que se va a encargar de dicha labor, además de cómo y dónde va a ejecutarla. (Kast & Rosenzweig, 2011)

La estructura demanda de una serie de elementos imprescindible para el funcionamiento de cualquier organización, entre ellas se encuentra el diseño de los patrones de relación y obligaciones formales, lo que constituye la creación de un organigrama y la descripción efectiva de los puestos de trabajo. De la misma forma, el criterio de asignación que se debe adoptar en cada una de las tareas asignadas a las unidades orgánicas, departamentos y personas deben estar bien definidas, situación que garantizaría el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Garvin, Ostroff, Fulmer, & Henderson, 2008)

Importancia de la buena estructura organizativa

Hill Demand, (2012) considera que:

En la actualidad las empresas o instituciones, sean estas públicas o privadas se sienten obligadas a mantener una estructura ideal para proveer su desarrollo de forma secuencial. Lo que significa que el diseño y aplicación de una estructura organizativa ayuda a los altos mando organizacional a identificar el talento humano necesario para su funcionamiento. (p.11)

Es decir, que la planificación estructural logra asegurar la incorporación del capital humano suficiente que necesita dicha organización para alcanzar las metas establecidas en las proyecciones anuales de carácter institucional. Del mismo modo, la identificación de las responsabilidades debe estar claramente definida, de ahí que, cada persona debe tener conocimiento de las funciones de su trabajo, donde cada grupo de trabajo ocupe su posición orgánica en la empresa.

Ingram M., (2012) manifiesta que:

Dentro de una organización existe una diversidad de factores que logran diferenciar las operaciones que se realiza dentro de las mismas, de ahí que la estructura organizacional es importante para el crecimiento y el ordenamiento de las funciones de cada uno de sus miembros. (p.135)

La estructura organizacional permite dotar de información a todos los integrantes de la misma, cuyo propósito se enfoca en definir una serie de directrices, parámetros y procedimientos fundamentales para que el talento humano logre cumplir con las metas establecidas dentro de la institución, empresa u organización.

Reestructuración Organizacional

Para el Dr. Tribus M., (2012) “las empresas, instituciones u organizaciones con el pasar del tiempo ameritan una reestructuración”. Según Reyes Ponce, (2013) considera que: “la reestructuración organizacional es catalogada como una de las herramientas fundamentales dentro del ciclo administrativo”, es decir que la construcción constante de reglas permiten alcanzar las metas propuestas.

La reestructuración es definida como el canal de comunicación y autoridad dentro de un conjunto organizado, el mismo que se basa en su nivel de complejidad. Ante aquello Spring, (2013) menciona:

Una institución o empresa realiza una serie de cambios en lo que se refiere a su capital humano, así como en sus respectivos departamentos, logrando que ellos interactúen en otras actividades donde pueden cumplir mejor su desempeño laboral, es decir que la reestructuración de la estructura organizativa permite la ampliación de los campos de acción, así como el acondicionamiento de su infraestructura. (p.22)

Una reestructuración organizacional se encuentra enfocada a la reducción o ampliación de los departamentos que integra el conjunto corporativo. El criterio de Muñoz Castellanos & Nevado Peña, (2011) en relación a la reestructuración dentro de una institución se enfoca desde múltiples direcciones, entre las que destaca “la financiera, activos y organizativa”, por lo que es importante que la reestructuración no afecte la motivación del capital humano que posee la institución.

Una reestructuración organizativa por lo general tiene sus consecuencias, entre ellas destaca la afectación de la moral, así como las actitudes de los colaboradores, cuando no está direccionada a satisfacer las expectativas del recurso humano y se empeña en velar por los intereses institucionales se crea un ambiente tenso y de disconformidad que puede perjudicar la operación de la misma.

Importancia de la Reestructuración

Carrillo Viveros, De la O, & Almaraz, (2013) aseguran que:

Las estrategias institucionales de reestructuración deben estar enfocadas a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, donde cada cambio represente los principios de eficacia y optimización de todos los recursos que posee la estructura organizacional. (p.67)

Resulta indispensable mencionar, que gran parte de las reestructuraciones que se llevan dentro de las instituciones u organizaciones responden al colapso de la estructura cimentada de forma inicial, es decir que el tiempo de vida útil ha expirado y debe mejorar para mantenerse en pleno funcionamiento. El proceso de reestructuración debe estar direccionado a los resultados obtenidos dentro de un análisis situacional. (Alhama Belamaric & Alonso Arrastía, 2011)

Los instrumentos de organización

Según Villagrana Romero, (2013) expresa:

La necesidad de contar con un Sistema de Organización Administrativa en una institución u empresa, implica contar con un conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, las mismas que deben estar sustentadas dentro de un marco jurídico. (p.12)

Es así como los instrumentos de la organización de trabajo se constituyen en la manera ideal para promover el conocimiento claro y preciso de las personas que se encuentran comprometidas para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales en relación a su puesto de trabajo y las funciones que realizará en el mismo. (.Ser.na .Gómez, .2011)

Importancia de los instrumentos de organización

Los recursos que disponen la Organización de vital importancia, de ahí que los instrumentos fundamentales son:

- ✓ .Manuales de funciones y procedimientos.
- ✓ El organigrama.

De esta forma es como se puede realizar una correcta y efectiva reestructuración de la organización administrativa, en la cual las acciones se encuentren enfocadas a proveer de los recursos humanos, así como de la infraestructura necesaria para su normal operatividad.

Schroeder, (2012) en su libro titulado “Administración de Operaciones, considera que:

Las representaciones gráficas, así como el detalle documental de la estructura organizacional es de gran significancia, lo que implica la necesidad de proyectarse hacia un cambio circunstancial de todas las normas y políticas que han colapsados, abriendo paso a las nuevas ideas que permite optimizar todos los recursos de la institución u organización. (p.13)

Organigrama

Según Thompson, (2012) define a los organigramas como: “un conjunto de representaciones gráficas que permite proyectar la estructura orgánica de una institución u organización”, es decir que la visualización que se proyecta se refleja en su forma esquemática, así como la identificación de las áreas que posee, así como los distintos grados de jerarquía.

Ante aquello, es preciso recalcar que los organigramas son de vital importancia, así como su utilidad es práctica para cualquier tipo de institución, empresa o entidades productivas, sean estas públicas o privadas, de tal forma, que para su elaboración implica tener un conocimiento muy avanzado de los diversos tipos de organigramas existentes.

Villagrana Romero, (2013), considera que: “el uso adecuado de los rectángulos, círculos, cuadros, entre otros representan de forma gráfica los diversos órganos y lineamientos dentro de la estructura institucional”, de ahí que los organigramas permite de forma directa realizar una identificación adecuada de todas las áreas operativas y cómo estas van a estar repartidas.

Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2011) en su libro “Funciones de la Administración” hacen énfasis en el término de organizar, quienes consideran que: “la misma constituye una actividad fundamental dentro de la Administración” (p.70,71), es decir que la agrupación y ordenamiento de los recursos con los que cuenta la institución u organización son vitales para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, tomando en consideración que de todos los recursos identificados, el recurso humano posee una mayor significancia.

El organigrama se convierte en una herramienta, cuya característica fundamental es ser estática, la misma que presenta el esquema organizacional, de muy fácil comparación a las radiografía del cuerpo humano, la misma que provee de información relevante de manera general, donde se exponen los niveles jerárquicos, órganos internos, relaciones entre departamentos, así como los encargados de ocupar la dirección de los mismos. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2011)

Ventajas del Organigrama

Según Almada Vinueza, (2013) entre las ventajas identificadas que proveen los organigramas, se encuentran:



Fuente: Estructura de Los Organigrama, Almada Vinueza, (2013)
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 2. Ventajas de los Organigramas

Los Manuales Organizativos

Para Ixco Panader, (2011):

Los manuales son considerados como un conjunto de documentos, donde se detalla de forma coherente, ordenada y sistemática toda información de los elementos que forman parte de la organización estructural, consideradas relevantes para ejercer mejor su labor. (p.24)

Torres Prado, (2012) define a los manuales como: “los textos a ser utilizados como vías para coordinar, registrar datos e información de manera sistemática y organizada”, es decir que las mismas se convierten en los instructivos que permite optimizar las tareas dentro de una institución.

Tipos de Manuales Organizativos

Entre los tipos de manuales que menciona Romero Andrés, (2011) en su libro “Dirección y Planeación Estratégica en las Empresas y Organizaciones”, menciona que:

La implementación adecuada de los organigramas, así como de los respectivos manuales dentro de una organización permite mejorar significativamente el desempeño laboral del recurso humano con el que cuenta la institución. (p.219)



Fuente: Dirección y Planeación Estratégica en las Empresas y Organizaciones, (p.129)

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 3. Tipos de manuales Organizativos

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración.- El término Administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y juntos con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras procesos, eficiencia y eficacia.

Áreas operativas.- es considerada como la segmentación estructural de una organización, la misma que debe estar analizada en base a los requerimientos técnicos.

Balances.- Los balances muestran la situación financiera de una compañía en una fecha específica.

Control de Existencias (Inventarios).- Es de gran importancia el control de las existencias (Mercaderías, Materias Primas, Materiales Indirectos, etc.) de tal manera que la empresa pueda satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades y especialmente los requerimientos de los clientes.

Compras.- Incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. (Decenzo, 2002)

Eficiencia.- significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos.

Eficacia.- lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización esto significa alcanzar las metas.

Estructura.- Se considera como el conglomerado de las relaciones que existen en cada parte de un todo.

Estrategia.- Se la define como una diversidad de acciones que se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos mediante una acción previa.

Estructura Organizacional.- Permite definir las características internas de una empresa o institución, sea ésta pública o privada, por consiguiente se establecen

los lineamiento a seguir en función de la distribución adecuada de sus áreas operativas.

Empresa.- Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. (Moreno)

Inventarios.- Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados).

Inventario en Tránsito: es el inventario en camino de un lugar a otro. Puede aducir que los productos que se trasladan en el interior de una instalación son inventario en tránsito.

Inventario de Mercaderías.- En esta cuenta se registran los valores del inventario inicial de mercaderías, de las compras de mercaderías y el valor de las ventas al costo (Muller, 2004).

Inventario (inicial): El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que inició el periodo contable. (Muller, 2004)

Inventario (final): El Inventario Final se realiza al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su valoración.

Manuales.- Son considerados como un conjunto de documentos, donde se detalla de forma coherente, ordenada y sistemática toda información acerca de la organización existente en una estructura institucional.

Misión.- es la razón de ser de una organización, es lo que se hace en el presente.

Organigramas.- Conjunto de representaciones gráficas que permite proyectar la estructura orgánica de una institución u organización.

Organización.- es catalogado como un determinado grupo social integrado por personas, tareas y ligadas a la administración.

Organización Estructural.- Conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, las mismas que deben estar sustentadas dentro de un marco jurídico administrativo que provea de los lineamientos dentro de una institución.

Procesos.- Se lo define como la consolidación de las diversas fases que se necesita para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Productividad.- Es la relación existente entre los objetivos obtenidos a través de los recursos normalmente utilizados, a lo que se denomina como cadena de valor.

Reestructuración.- Se encuentra enfocada a la reducción o ampliación de los departamentos que integra el conjunto corporativo, donde se pretende optimizar los recursos financieros, tecnológicos, de infraestructura y promover el mejor desempeño laboral de sus integrantes.

Talento Humano.- Es considerado como uno de los recursos más fundamentales dentro de una institución u organización.

Visión.- plantea los logros a largo plazo, debe ser realista y ambiciosa para motivar al grupo a continuar con el trabajo.

2.3 MARCO LEGAL

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9 de julio de 2009.

NORMA ECUATORIANA DE CONTABILIDAD NEC No. 11.

Para un concepto claro de los métodos de inventarios es preciso citar la NEC. No. 11 establecida por la Federación Nacional de Contadores sobre su obligatoriedad y cumplimiento por parte de todos los Contadores del País.

El Registro Oficial No. 291 (05 de octubre de 1999), dice:

La Federación Nacional de Contadores, mediante Resolución FNCE 07.08.99, publicado en el Registro Oficial NO. 291 del 5 Oct-99 emite las NEC "Normas

Ecuatorianas de Contabilidad”, relacionadas con la preparación y presentación de Estados Financieros de entidades sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas”.

Las Normas contables están constituidas por reglas y guías generalmente aceptados o impuestos de forma legal por la federación Nacional de Contadores, que son el soporte de la contabilidad de todas las empresas y que están legalmente constituidas, dentro de las cuales se establece que todas las empresas deben utilizar los métodos de control de inventarios eficiente para controlar de forma eficaz sus existencias en bodega.

Inventarios.- Esta Norma, ha sido desarrollada con referencia a la norma Internacional de Contabilidad NIC 2, revisada en 1993. La Norma se muestra en tipo cursivo, y debe ser leída en el contexto de la guía de implantación de esta Norma.

No se intenta que las normas ecuatorianas de Contabilidad se apliquen a partidas inmateriales.

NIC.- Son las siglas de la Normas Internacionales de Contabilidad, que se clasifican en codificaciones, referidas a cada ámbito de la contabilidad. Las NIC 2 están referidas a las actividades inherentes a los inventarios.

Objetivo.- El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable para inventarios bajo el sistema de costo histórico. Un tema primordial en la contabilidad de inventarios es la cantidad de costo que ha de ser reconocida como un activo y mantenida en los registros hasta que los ingresos relacionados sean reconocidos.

Esta Norma proporciona guías prácticas sobre la determinación del costo y su subsiguiente reconocimiento como un gasto, incluyendo cualquier disminución a su valor neto de realización.

También brinda lineamientos sobre las fórmulas de costeo que se usan para asignar costos a inventarios.

Alcance.- Esta norma debe ser aplicada por todas las empresas en los estados financieros preparados en el contexto del sistema de costo histórico en la contabilidad de inventarios.

Definiciones.- Los términos siguientes se usan en esta Norma:

Los inventarios son activos retenidos para su venta en el curso ordinario de los negocios; en el proceso de producción para dicha venta; o en la forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta en el curso ordinario de los negocios menos los costos estimados de terminación y los costos estimados necesarios para hacer la venta.

Los inventarios abarcan las mercancías comprobadas o retenidas para vender incluyendo por ejemplo mercancía comprada por un detallista y retenida para vender, o terrenos y otras propiedades retenidas para vender.

Los inventarios también abarcan bienes producidos o trabajos en proceso de producción por la empresa, e incluyen materiales y suministros en espera de uso en el proceso de producción.

La Norma Ecuatoriana de Contabilidad (NEC), es una normativa nacional que rige las actividades que realizan los profesionales en Contaduría, por esta razón la actividad de control de inventarios, que está ligada directamente al área de la contabilidad, debe orientar sus acciones bajo los lineamientos de la NEC.

Las normativas señalan claramente, los métodos de valuación para los inventarios y los procedimientos a seguir, para que esta actividad sea eficaz y no perjudique a la institución.

NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD NIC No. 2: EXISTENCIAS.

Costo de los inventarios

a) Costo de adquisición

La NIC 2 no permite la inclusión, entre los costos de adquisición de los inventarios, de las diferencias de cambio surgidas directamente por la adquisición reciente de inventarios facturados en moneda extranjera. Este cambio, respecto de la versión anterior de la NIC 2, es consecuencia de la eliminación del tratamiento alternativo permitido de la NIC 21 Efectos de las Variaciones en los Tasas de Cambio de la

Moneda Extranjera, consistente en la capitalización de determinadas diferencias de cambio. Esta alternativa había quedado ampliamente restringida, en cuanto a sus posibilidades de aplicación, por la SIC-11, Variaciones de Cambio en Moneda

Extranjera.- Capitalización de Pérdidas Derivadas de Devaluaciones Muy Importantes. La SIC-11 ha quedado derogada como resultado de la revisión de la NIC 21 en 2003.

b) Otros costos

IN11 Se ha insertado el párrafo 18 con el fin de clarificar que, en el caso de adquirir inventarios en condiciones de pago aplazado, la diferencia entre el precio de adquisición, de acuerdo con las condiciones normales de crédito, y la cantidad pagada, se reconoce como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación.

Fórmulas del costo

Uniformidad

IN12 Esta Norma incorpora los requerimientos de la SIC-1 Uniformidad – Diferentes Fórmulas de Cálculo del Costo de los inventarios, sobre la obligación de aplicar la misma fórmula del costo a todas los inventarios que tengan naturaleza y uso similares para la entidad. La SIC-1 ha quedado derogada.

Prohibición del LIFO cómo fórmula de cálculo del costo IN13 Esta Norma no permite el uso de la fórmula última entrada primera salida (LIFO), en la medición del costo de los inventarios.

Reconocimiento como gasto

La Norma ha eliminado la referencia al principio de correlación de costos e ingresos.

La Norma describe las circunstancias que podrían ocasionar una reversión de la rebaja en el valor de los inventarios reconocida en un periodo anterior.

Información a revelar.- Inventarios contabilizados al valor razonable menos los costos de venta. La Norma requiere la revelación del importe en libros de los inventarios que se contabilicen al valor razonable menos los costos de venta.

Baja de inventarios.- La Norma requiere la revelación del importe de las bajas en cuentas de inventarios que se hayan reconocido como gasto del periodo, y elimina el requisito de revelar el importe de los inventarios llevados al valor neto realizable.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El uso adecuado de las Metodologías para el Control de Inventario mejorará la productividad de la Empresa de Servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro.

2.4.2 Hipótesis Particulares

La aplicación oportuna de registros de inventarios facilita el control de las existencias de los productos.

El uso adecuado de la tecnología hace eficiente el control de inventario de la empresa de servicio “Hurtado Freire”.

El dominio de las metodologías de inventario facilita la aplicación de procedimientos de control interno.

La socialización de los procedimientos para el control de inventario influye en el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Empresa de Servicio “Hurtado Freire”.

2.4.3 Declaración de las variables

Variable Independiente

- ✓ Metodologías para el Control de Inventario

Variable Dependiente

- ✓ Productividad

2.3.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
El uso adecuado de las Metodologías para el Control de Inventario mejoraría la productividad de la Empresa de Servicio “Hurtado Freira” del cantón Milagro.	<p><u>Variable Independiente</u> Metodologías del Control de Inventario Considerado como el conjunto de procesos idóneos para realizar un control de las existencia de mercadería de una empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficacia ✓ Variedad ✓ Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de eficacia en el control interno de la empresa. ✓ Diversidad en los productos. ✓ Porcentaje de satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta ✓ Entrevistas
	<p><u>Variable Dependiente</u> Productividad La capacidad de poder escribir, es considerada como una actividad muy compleja, la misma que requiere de ciertas habilidades adquiridas previamente en la etapa de 3 a 4 años de manera natural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas ✓ Utilidad ✓ Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de ventas que mantiene la empresa ✓ Porcentaje de utilidad y ganancia de la empresa ✓ Nivel de competitividad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación ✓ Fuentes bibliográficas

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El trabajo investigativo planteado con la temática “Metodología del control de inventarios y su incidencia en la productividad en la Empresa de Servicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro” amerita el uso de diversos tipos de investigación, entre los que se encuentran:

Según su finalidad: La investigación es aplicada, porque permite el inicio de la investigación cimentada en una problemática existente dentro del sector productivo del cantón Milagro, donde se desconocen las Metodologías del Control de inventario por parte de los Administradores de las Pymes de la localidad influye en su nivel de productividad, hasta llegar al punto de cerrar sus operaciones. La investigación básica, facilita fortalecer o ampliar el conocimiento de la problemática de estudio, la misma que se relaciona con los aspectos del control interno de inventario, situación que dificulta el nivel de productividad de cualquier empresa.

Según su objetivo gnoseológico: Esta investigación es descriptiva, porque permite identificar las causas que genera la falta de aplicación de las Metodologías del Control de inventario en la empresa estudiada, las mismas que son catalogadas como las variables del estudio.

Según su contexto: La investigación es de campo al realizar un levantamiento de información con la participación de cada uno de los elementos que conforman la Empresa de Servicios, cuyos resultados permite el análisis situacional de la problemática.

Según el control de variables, la investigación No Experimental permite inicial el proceso de investigación desde un hecho ya acontecido, el mismo que no es producto de la práctica de laboratorio, sino que pertenece a la realidad social de una comunidad.

Según la orientación temporal: la investigación transversal permite el análisis de las variables marcadas en un determinado tiempo, donde se demuestra su incidencia en la población estudiada.

El papel de los investigadores se centró en el análisis profundo y esquematizado de las variables, así como la observación directa sobre los procesos del control de inventario en la Empresa de Servicio “Hurtado Freire del Cantón Milagro.

El diseño del estudio es declarado como cuali-cualitativo, ya que se pretende conocer la satisfacción y los niveles de productividad de la empresa según su proceso actual de inventario.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población se encuentra determinada por los clientes que frecuentan la Empresa de Servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro, los mismos que provienen de diversos sectores de la población, por consiguiente el nivel de exigencia en la variedad y dotación de un determinado producto tiende a variar, lo que implica que la empresa debe poseer una diversidad en su existencia y un stock productivo adecuado para satisfacer dicha demanda. Del mismo modo, se incluye en el levantamiento de información al personal administrativo y operativo de dicha organización, por lo que la población se considera como finita para su estudio.

3.2.2 Delimitación de la Población

La población se encuentra delimitada en espacio y tiempo, de ahí que se asume al número de clientes registrados en el año 2015, así como la nómina actual de empleados con la que cuenta dicha organización.

3.2.3 Tipo de Muestra

El tipo de muestra aplicada para el estudio es probabilístico de muestreo aleatorio simple, ya que se enfoca en una frecuencia de concurrencia actual a la prestación de servicios.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra aplicada para los clientes es de 120, los mismos que mantienen un consumo frecuente de los servicios que posee la empresa, para lo cual se determina la aplicación de la siguiente muestra:

Cuadro 2.- Fórmula finita

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
n	Tamaño de la muestra.
N	tamaño de la población
p	posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5
q	posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5
E	error, se considera el 5%; E = 0,05
Z	nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

Elaborado por: Torres Cortés Karla Alejandra-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Fuente: Reglamento de Proyectos de Grado UNEMI

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{(N - 1) * (0,05)^2}{Z^2} + p * q}$$

$$n = \frac{120 * 0,5 * 0,5}{\frac{(120 - 1) * (0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{30}{\frac{(119) * (0,0025)}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{30}{\frac{0,2975}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{30}{0,0774 + 0,25} 91 \text{ Clientes}$$

Mientras que para el personal que trabaja en la Empresa de Servicios “Hurtado Freire”, se encuentra definida de la siguiente forma:

Cuadro 3.- Cifras del personal Empresa de Servicios “Hurtado Freire”

ÁREA	CANTIDAD
Administración	2
Secretaría	1
Bodega	2
Área de Servicio	4
Total	9

Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

3.2.5 Proceso de Selección

El proceso de selección se lo realizará a través del registro de clientes que asistieron a realizar el consumo de servicios que provee la empresa durante el período 2015, así como de la nómina de registro de empleados que posee actualmente, a quienes se los considera como sujetos tipos de investigación.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

La entrevista, fue aplicada a expertos en temas de Control de Inventarios, así como a los Administradores de la empresa, quienes proporcionaron su punto de vista sobre la falta de Metodología para el Control de Inventario en su establecimiento.

La Encuesta, aplicada a los consumidores de los servicios que provee la empresa, donde la información permite identificar el nivel de competitividad entre los elementos estudiados.

Escala de Likert, utilizado para medir el nivel de satisfacción de los usuarios de un determinado servicio o producto.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados son tabulados y procesados a través de una herramienta informática denominada Excel, donde se estableció las diferentes alternativas y resultados de las preguntas con su respectivo porcentaje, para posterior ser mostrados por medio de tablas y gráficos estadísticos que facilitan su análisis e interpretación, así como la verificación de las hipótesis.

El tratamiento se lo llevó a cabo por medio de las siguientes acciones:

- ✓ La descripción de los datos a tabular a través de la construcción de tablas
- ✓ La distribución gráfica de los mismos mediante pasteles estadísticos donde se plasma sus respectivos porcentajes.

Por lo tanto, a través de la estadística descriptiva se determinó el grado de influencia que tienen las variables independientes en el proceso de control de inventario de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire”, facilitando la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que avalan a ejecución de la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Uno de los problemas frecuentes que afrontan ciertas Pymes y que afectan a su productividad se encuentran relacionados al control interno de inventarios, los mismos que derivan una cadena extensa de situaciones que pone en riesgo sus estabilidad dentro del mercado competitivo. En el cantón Milagro, la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” cuenta con una larga trayectoria en lo que se refiere a esta línea comercial, uno de los problemas identificados en el mismo se enfoca en su control de inventario, situación que lo conlleva a afrontar el desabastecimiento de productos y por ende no brindar un óptimo servicio a sus clientes.

El registro de las compras de mercadería, así como la salida de la misma se lo lleva de forma manual, donde se presentan incoherencias al momento de hacer un control de las existencias, notándose que hay productos aún registrados en los listados manuales, mientras que físicamente ya no constan, de ahí que este tipo de inconsistencias los deriva a generar pérdidas económicas que de forma acumulada pone en riesgo su fluidez comercial.

Por otro lado, la carencia de mercadería no permite brindar un servicio óptimo, ya que el tiempo de respuesta a los requerimientos de sus clientes sobrepasa los tiempos normales, situación que incomoda a las personas, que por lo general cuentan con un tiempo mínimo y desean ser atendidos con la premura del tiempo. Los datos obtenidos fueron recopilados de la siguiente manera:

**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS "HURTADO FREIRE"**

1.- ¿La Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire" posee un sistema informático para el registro de la existencia de su mercadería?

Cuadro 4. Opinión de los empleados sobre la tenencia por parte de la empresa de un sistema informático

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Si	0	0%
No	7	78%
Desconozco	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

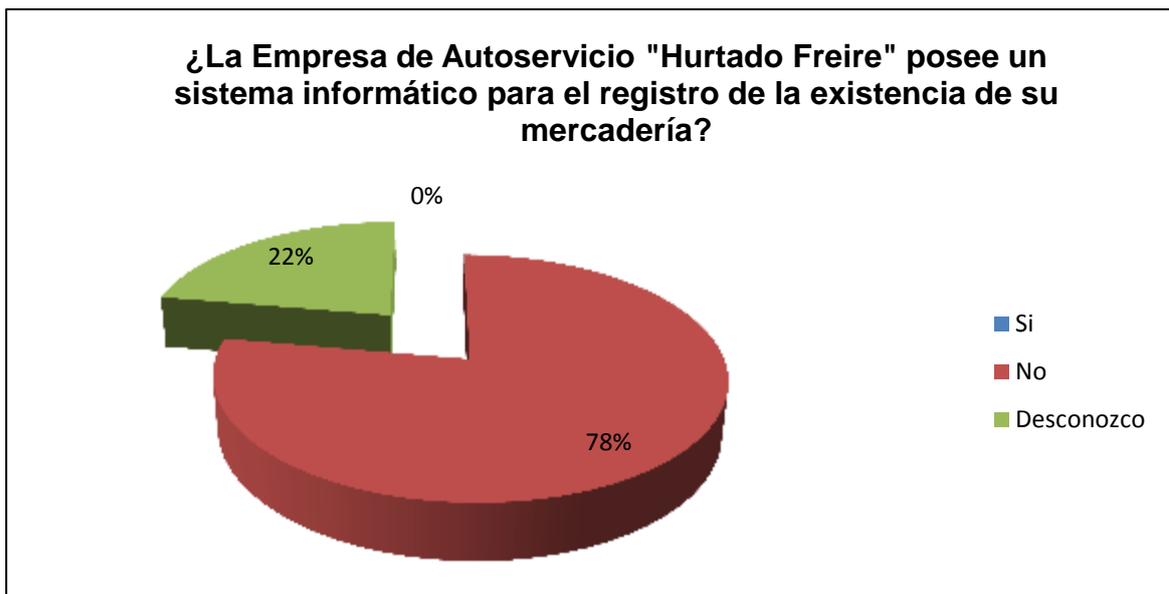


Figura 4. Opinión de los empleados sobre la tenencia por parte de la empresa de un sistema informático

Análisis.- El 78% de los empleados encuestados sobre la existencia de un sistema informático que permita el registro de la existencia de la mercadería que posee la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire" manifestó que no, mientras que el 22% sostuvo que desconoce, es decir que actualmente el negocio lleva sus registros de forma manual., lo que conlleva a una incoherencia de datos.

2.- ¿Cómo se realiza la solicitud de mercadería para atender los requerimientos de los clientes?

Cuadro 5. Opinión de los empleados sobre la forma de solicitar mercadería para atender los requerimientos de los clientes

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Manualmente (registro escrito)	2	22%
Verbalmente	7	78%
Informáticamente	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

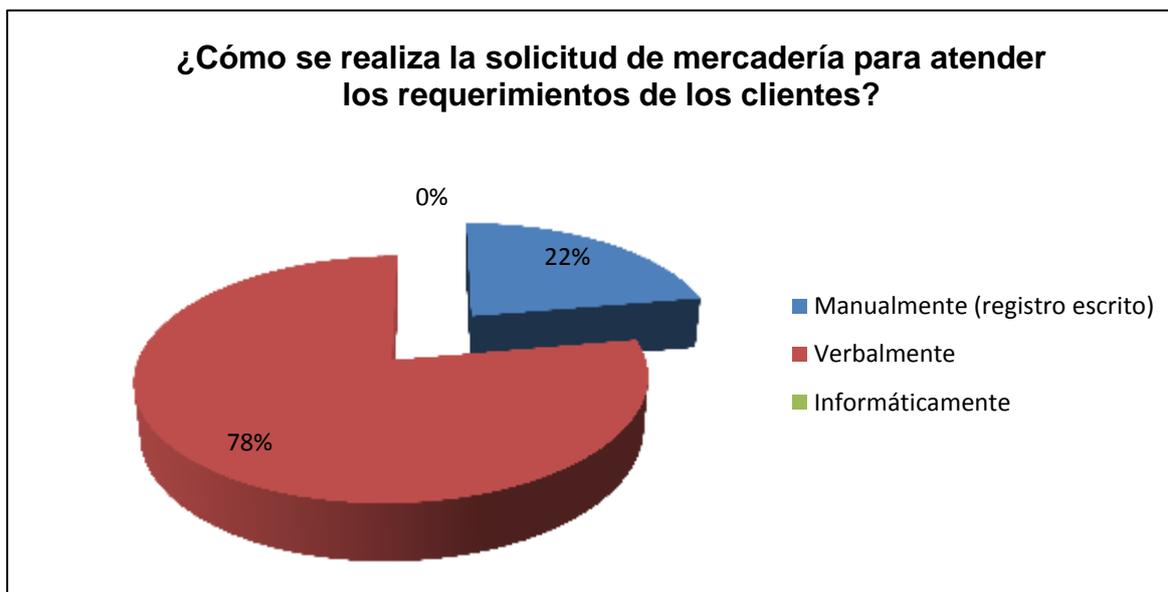


Figura 5. Opinión de los empleados sobre la forma de solicitar mercadería para atender los requerimientos de los clientes

Análisis.- los resultados demuestran que el 22% de los empleados manifiestan que la solicitud de mercadería para atender los requerimientos de la empresa lo realizan de forma manual en base a un registro escrito, mientras que el 78% asegura que existen ocasiones donde se lo efectúa de forma verbal, es decir que la falta de control de sus existencias se debe a la carencia de una metodología de inventario aplicada de forma estructural en el modelo de negocio.

3.- ¿Los requerimientos de los clientes son atendidos a tiempo?

Cuadro 6. Opinión de los empleados el tiempo estimado para la atención a los requerimientos del cliente

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Siempre	2	29%
Casi siempre	1	14%
A veces	4	57%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

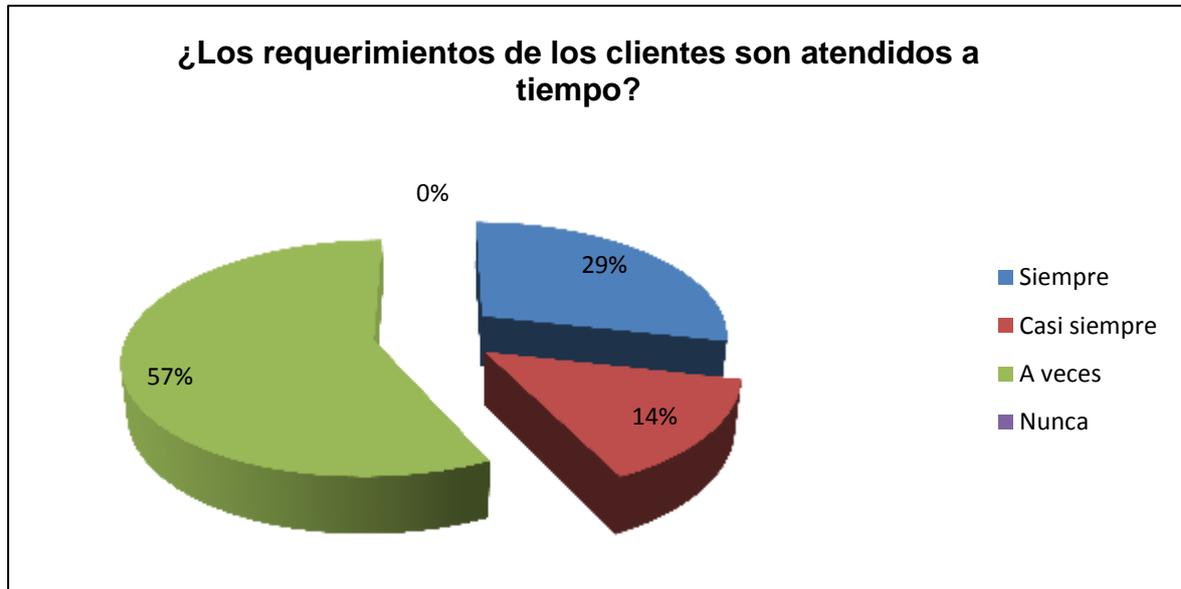


Figura 6. Opinión de los empleados el tiempo estimado para la atención a los requerimientos del cliente

Análisis.- Los resultados demuestran que apenas el 29% de los empleados manifiestan que los requerimientos de los empleados son cumplidos a tiempo, mientras que el 14% expresa que casi siempre y el 57% que a veces, es decir que los tiempos de espera sobrepasan la normalidad, ya que en muchos de los casos este retraso se debe a la falta de productos que difícilmente son identificados a tiempo y limita su compra inmediata.

4.- ¿Existen casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios "Hurtado Freire"?

Cuadro 7. Opinión de los empleados sobre la existencia de casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios "Hurtado Freire"

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Si	6	67%
No	2	29%
A veces	1	14%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

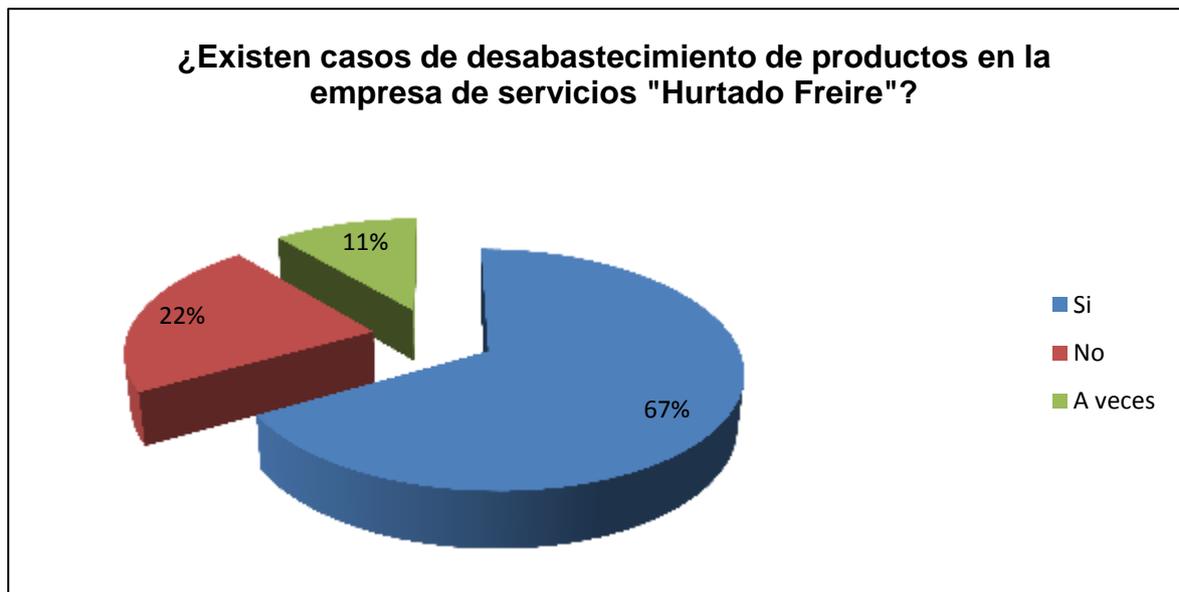


Figura 7. Opinión de los empleados sobre la existencia de casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios "Hurtado Freire"

Análisis.- El 67% de los empleados encuestados expresan que si existe desabastecimiento de productos, mientras que para el 22% no existe y el 11% expresa que a veces, es decir que se dan casos frecuentes donde el stock de la mercadería es mínimo y no se puede cumplir con el requerimiento normal de sus clientes, ocasionando un malestar por los tiempos de espera o la derivación a productos genéricos en gran parte de los casos.

5.- Desde su punto de vista ¿A qué se deben estos desabastecimientos?

Cuadro 8. Opinión de los empleados sobre la causa de los desabastecimientos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Deficiente control de inventario	5	56%
Escasa comunicación con los proveedores	1	11%
Recursos financieros limitados	0	0%
Todas las anteriores	3	33%
otros	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

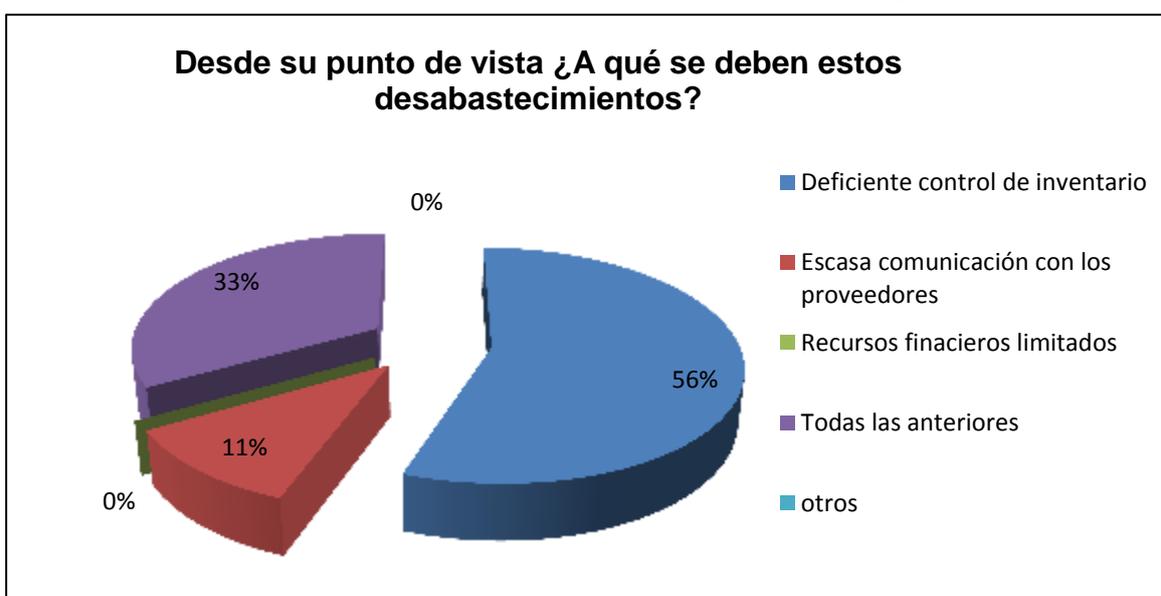


Figura 8. Opinión de los empleados sobre la causa de los desabastecimientos

Análisis.- Para el criterio del 56% de los empleados que laboran en la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire" los desabastecimientos depende en lo absoluto del deficiente control de inventario, mientras que para el 11% el problema radica en la escasa comunicación con sus proveedores, situación que está ligada al control interno de inventarios y que deriva la no solicitud de mercadería a tiempo y para el 33% se debe incluir los problemas de recursos financieros, es decir todas las opciones anteriores, de ahí que el desabastecimiento genera problemas de pérdidas de clientes, así como económica.

6.- ¿Considera usted que el desabastecimiento de productos incide en la satisfacción de los clientes?

Cuadro 9. Opinión de los empleados sobre la incidencia del desabastecimiento de productos en la satisfacción de los clientes

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Si	9	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 9. Opinión de los empleados sobre la incidencia del desabastecimiento de productos en la satisfacción de los clientes

Análisis.- Para el 100% de los empleados, las diferentes situaciones de desabastecimiento si incide en la satisfacción de los clientes, situación que genera una brecha entre la competencia y el negocio en estudio, ya que los requerimientos de los usuarios son atendidos en otro lado y no se logra retenerlos oportunamente, por consiguiente se presentan una disminución en las ventas y pérdidas económicas.

7.- ¿Con qué frecuencia se realiza un control de inventario en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”?

Cuadro 10. Opinión de los empleados sobre la frecuencia con la que realizan un inventario total de los productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Cada semana	0	0%
Cada quince días	0	0%
Una vez al mes	2	22%
Desconoce	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

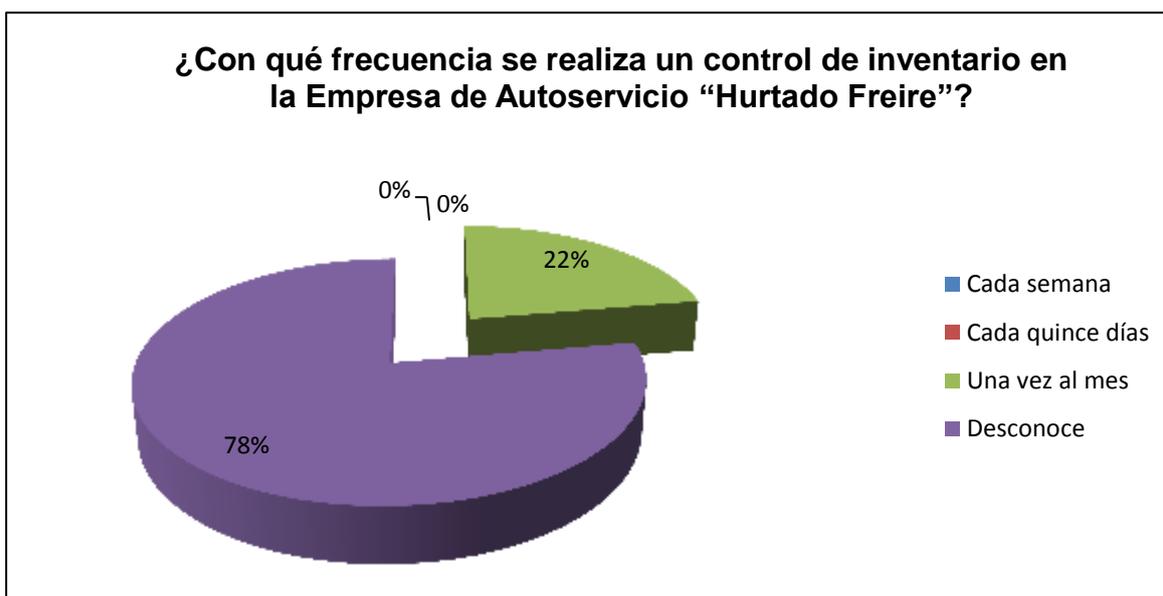


Figura 10. Opinión de los empleados sobre la frecuencia con la que realizan un inventario total de los productos

Análisis.- Los resultados evidencia que para el 22% de los empleados el control de inventario de mercaderías se lo realiza una sola vez al mes, mientras que para el 78% esta actividad es desconocida, es decir que la revisión de las existencias no es muy común en la empresa, demostrando que no se tiene conocimiento adecuado de los procedimientos para el control interno de mercaderías.

8.- ¿La Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” consta con una infraestructura tecnológica adecuada para implementar un Sistema Informático para el control de inventario?

Cuadro 11. Opinión de los empleados sobre la infraestructura tecnológica de la empresa para implementar un Sistema Informático para el control de inventario

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Si	2	22%
No	4	45%
Desconozco	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

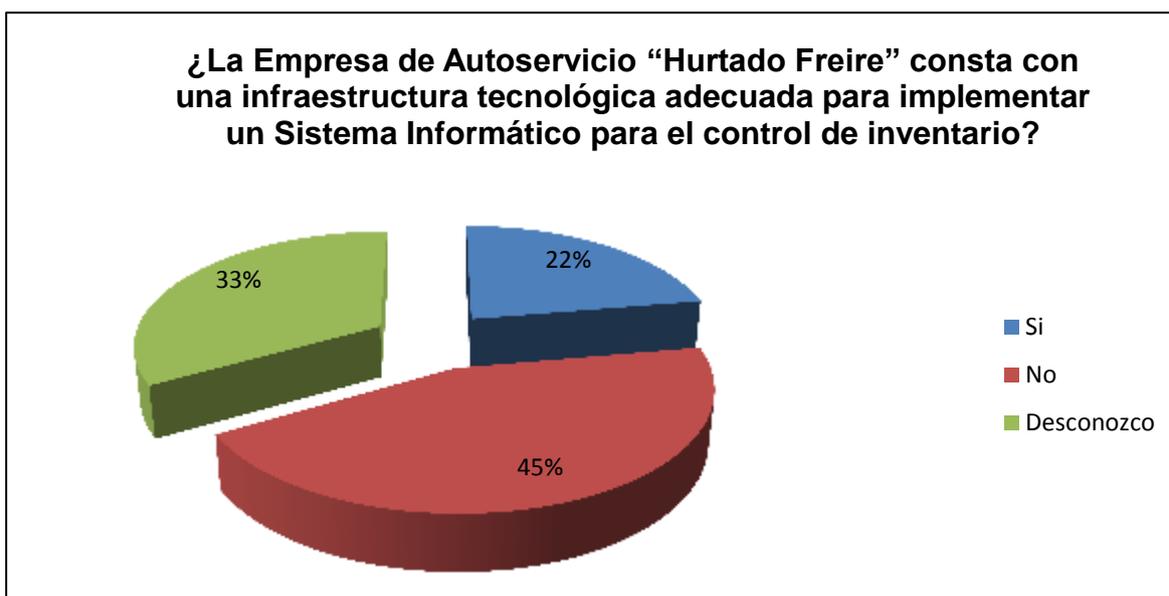


Figura 11. Opinión de los empleados sobre la infraestructura tecnológica de la empresa para implementar un Sistema Informático para el control de inventario

Análisis.- El 22% de los empleados considera que la empresa si posee la infraestructura tecnológica necesaria para implementar un Sistema Informático para el control de inventario, mientras que para el 45% esta no posee, ya que existe una sola computadora y no se lograría mejorar la labor entre la parte administrativa y la comercial, de igual forma el 33% expresa que desconoce si posee la capacidad necesaria, ya que esa temática está muy ajena a ellos.

9.- ¿Considera necesario un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos?

Cuadro 12. Opinión de los empleados sobre la necesidad de un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy necesario	9	100%
Poco necesario	0	0%
Nada necesario	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 12. Opinión de los empleados sobre la necesidad de un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos

Análisis.- Para el 100% de los empleados, mejorar el control de inventario fortalecería las relaciones comerciales de la empresa, satisfaciendo los requerimientos de los clientes y por ende mejorar los ingresos económicos y un mejor desempeño organizacional, ya que un adecuado registro permite la toma de decisiones, así como la determinación de ofertas y promociones para incentivar a la captación de nuevos clientes y retener a los existentes.

10.- ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios?

Cuadro 13. Opinión de los empleados sobre su conformidad de la implementación de un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy de acuerdo	9	100%
Poco de acuerdo	0	0%
Nada de acuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 13. Opinión de los empleados sobre su conformidad de la implementación de un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios

Análisis.- El 100% de los empleados está muy de acuerdo en que la empresa aplique nuevas metodologías para el control de inventario, entre el que destaca la implementación de un Sistema Informático que le permita a la parte administrativa la toma de decisiones de forma adecuada y oportuna.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
"HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO**

1.- ¿Cómo considera usted la calidad del servicio ofrecido por la Empresa "Hurtado Freire"?

Cuadro 14. Opinión de los clientes sobre el servicio

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	8	9%
Regular	30	33%
Bueno	40	44%
Muy Bueno	7	8%
Excelente	6	6%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

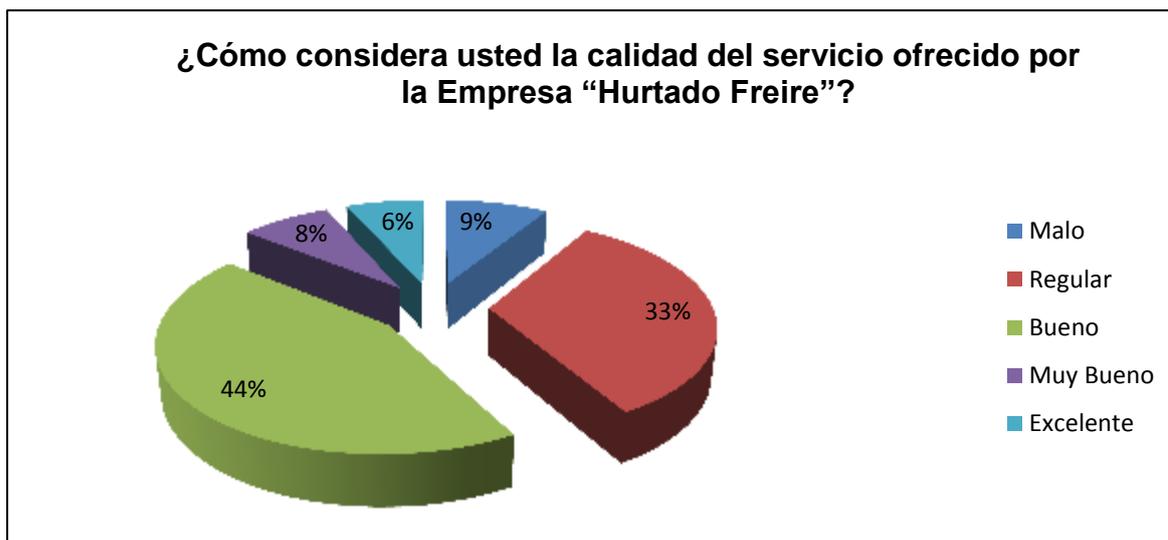


Figura 14. Opinión de los clientes sobre el servicio

Análisis.- Los resultados demuestran que para el 9% de los clientes que frecuentan el negocio es malo, el 33% lo cataloga como regular, mientras que para el 44% es bueno, apenas el 8% lo define como muy bueno y el 6% como excelente, lo que evidencia que la falta de control de inventario incide en la productividad de la empresa.

2.- Cuál es el nivel de satisfacción que genera nuestros servicios acorde a sus necesidades.

Cuadro 15. Opinión de los clientes sobre el nivel de satisfacción que les brindan los servicios de la empresa “Hurtado Freire”

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	2	2%
Regular	45	49%
Bueno	6	7%
Muy Bueno	5	6%
Excelente	33	36%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 15. Opinión de los clientes sobre el servicio

Análisis.- Los resultados evidencian que para el 2% de los encuestados el nivel de satisfacción es malo, para el 49% es regular, el 7% lo define como bueno, el 6% como muy bueno y el 36% como excelente, notándose cifras que inducen a una inconformidad en la atención al cliente, la misma que es generada por el desabastecimiento de productos para la venta y el tiempo utilizado para dicha actividad.

3.- Cómo califica los tiempos utilizados para atender su requerimiento

Cuadro 16. Opinión de los clientes sobre el tiempo de respuestas en la solicitud de un producto

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	8	9%
Regular	51	56%
Bueno	9	10%
Muy Bueno	0	0%
Excelente	23	25%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 16. Opinión de los clientes sobre el tiempo de respuestas en la solicitud de un producto

Análisis.- Los resultados demuestran que para el 9% de los encuestados el tiempo utilizado para la atención de sus requerimientos es malo, mientras que para el 56% es definido como regular, el 10% lo considera bueno y el 25% lo define como excelente, a pesar de aquello se tiene cifras que definen un 75% de insatisfacción en los tiempos utilizados, ya que en la mayoría de los casos son originados por el desabastecimiento de los productos y por ende éstos inciden en el nivel de ventas proyectadas mensualmente para cubrir con sus obligaciones comerciales.

4.- Nivel de cumplimiento con la demanda de sus productos solicitados

Cuadro 17. Opinión de los clientes sobre el cumplimiento de la demanda de productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	9	10%
Regular	58	64%
Bueno	7	8%
Muy Bueno	3	3%
Excelente	14	15%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

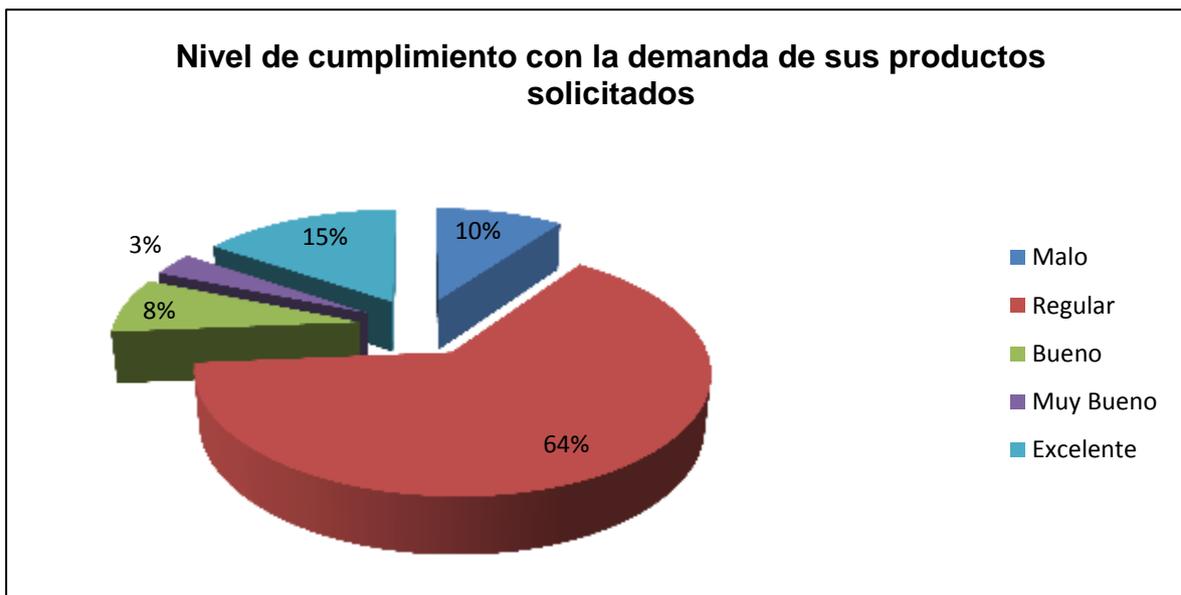


Figura 17. Opinión de los clientes sobre el cumplimiento de la demanda de productos

Análisis.- Para el 10% de los encuestados el nivel de cumplimiento con la demanda de sus productos es malo, así mismo el 64% lo define como regular, es decir que para el 74% de los clientes existen un problema en el stock de la empresa que dificulta atender adecuadamente a la clientela, mientras que el 8% lo cataloga como bueno, el 3% como muy bueno y el 15% como excelente.

5.- Nivel de conocimiento de los empleados sobre los productos solicitados

Cuadro 18. Opinión de los clientes sobre el nivel de conocimientos de los productos solicitados

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	0	0%
Regular	64	70%
Bueno	22	24%
Muy Bueno	5	6%
Excelente	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

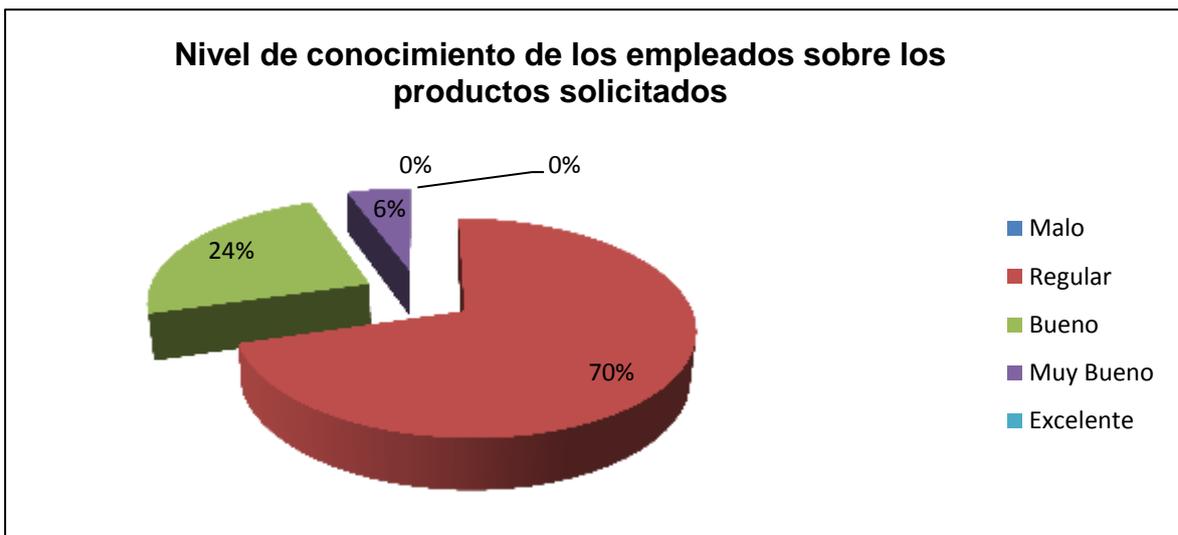


Figura 18. Opinión de los clientes sobre el nivel de conocimientos de los productos solicitados

Análisis.- Para el 70% de los encuestados, el nivel de conocimiento que poseen los empleados sobre las descripciones técnicas de los productos o de los servicios que se ofertan es regular, mientras que para el 24% es bueno y el 6% muy bueno, de ahí que se debe inducir a los empleados a conocer las descripciones de cada uno de los productos con los que cuenta la empresa y adiestrar efectivamente en la realización de una determinada actividad para mejorar la productividad de la empresa.

6.- Nivel de actitud de los empleados para satisfacer sus requerimientos

Cuadro 19. Opinión de los clientes sobre la actitud de los empleados antes sus requerimientos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	0	0%
Regular	58	64%
Bueno	6	6%
Muy Bueno	21	23%
Excelente	6	7%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

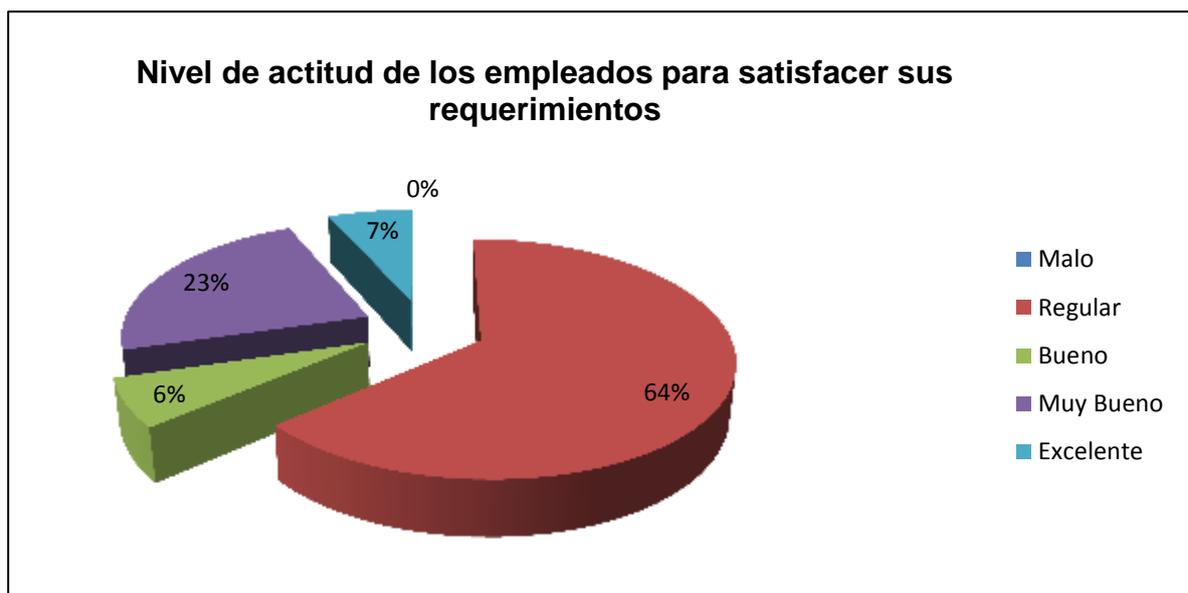


Figura 19. Opinión de los clientes sobre la actitud de los empleados antes sus requerimientos

Análisis.- Para el 64% de los encuestados la actitud de los empleados ante los requerimientos de los clientes es definido como regular, mientras que para el 6% lo define como bueno, el 23% lo cataloga como muy bueno y el 7% como excelente, es decir que se debe mejorar el servicio al cliente para poder contrarrestar la deficiencia en el stock de los productos.

7.- Nivel de calidad de los productos

Cuadro 20. Opinión de los clientes sobre la calidad de los productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	5	6%
Regular	24	26%
Bueno	4	4%
Muy Bueno	48	53%
Excelente	10	11%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

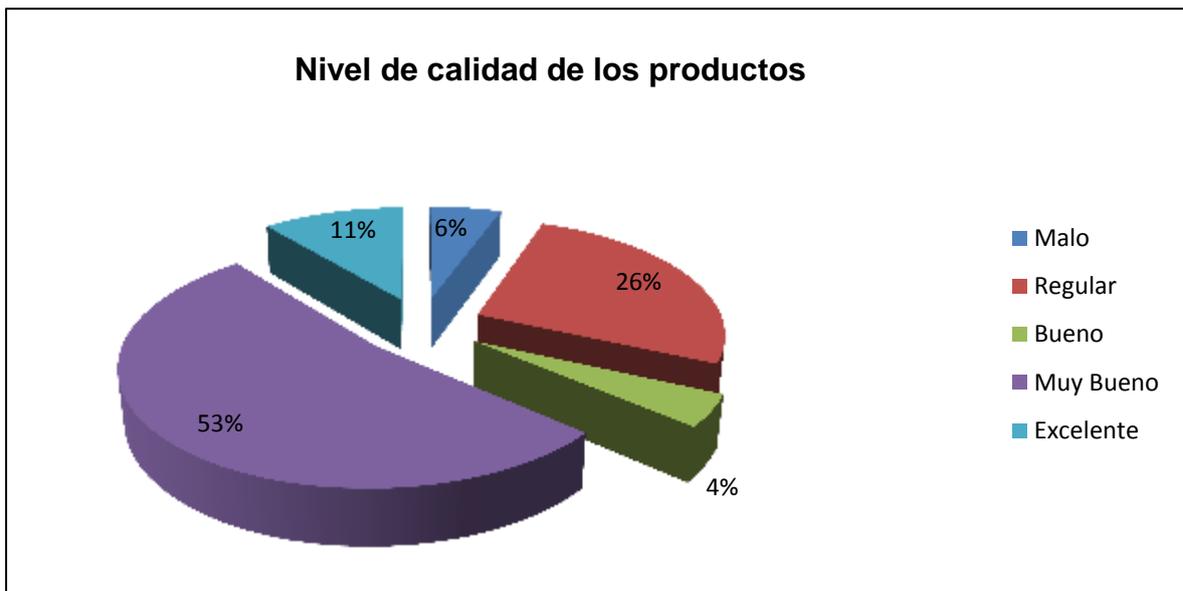


Figura 20. Opinión de los clientes sobre la calidad de los productos

Análisis.- Los resultados demuestran que para el 6% de los encuestados la calidad de los productos ofertados en la empresa son malos, es decir que el desabastecimiento de mercadería incide en la compra de productos que no están acorde a los requerimientos de los clientes, situación que causa malestar en ellos, para el 26% la calidad es definida como regular, el 4% manifiesta que es bueno, el 53% muy bueno y el 11% excelente, de ahí que el control de inventario facilita la variedad de productos para atender a todos los usuarios.

8.- Variedad de los productos

Cuadro 21. Opinión de los clientes sobre la variedad de los productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	20	22%
Regular	35	39%
Bueno	11	12%
Muy Bueno	4	4%
Excelente	21	23%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

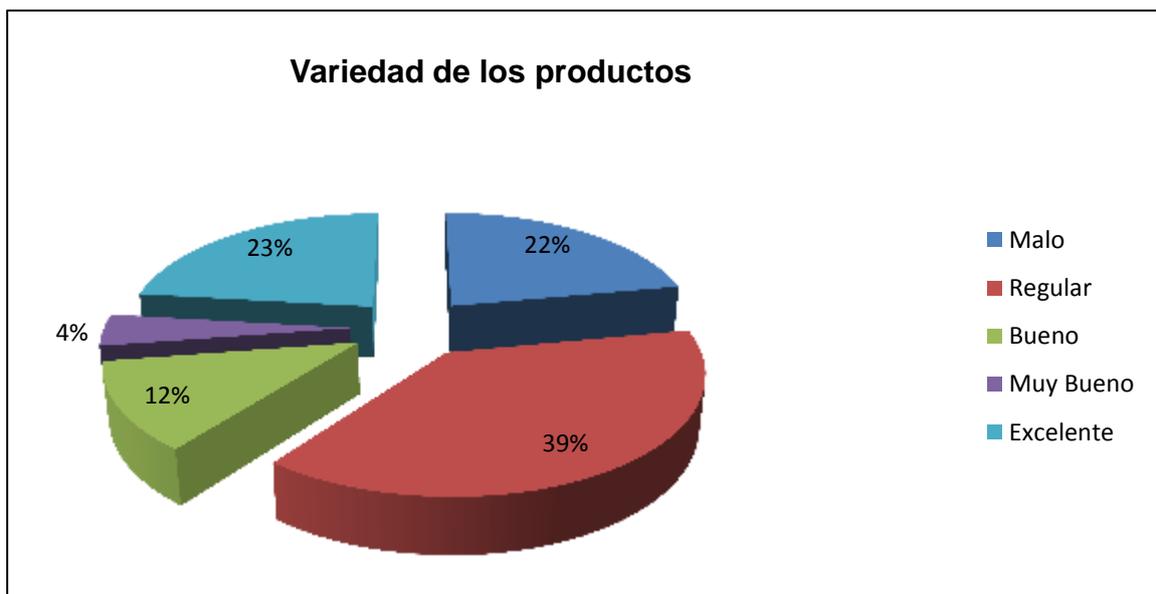


Figura 21. Opinión de los clientes sobre la variedad de los productos

Análisis.- El 22% de los clientes manifiesta que la variedad de productos que posee la empresa es malo, mientras que el 39% lo define como regular, el 12% lo cataloga como bueno, el 4% lo considera como muy bueno y el 23% excelente, lo que demuestra la necesidad de contar con un control de inventario para mantener la fluidez de mercadería y de esta forma satisfacer los requerimientos de los clientes que demandan de un mejor servicio y por ende esta situación mejoraría la productividad de la empresa.

9.- Existencia de productos renombrados en stock

Cuadro 22. Opinión de los clientes sobre la existencia de productos renombrados en stock

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	4	4%
Regular	34	37%
Bueno	46	51%
Muy Bueno	0	0%
Excelente	7	8%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 22. Opinión de los clientes sobre la existencia de productos renombrados en stock

Análisis.- El 4% de los clientes manifiestan que la existencia de productos renombrados o de marca en el stock de la empresa es malo, mientras que para el 37% es regular, para el 51% es bueno y apenas el 8% lo define como excelente, situación que conlleva a mejorar el control de inventario y establecer los productos que mayor demanda tiene, a la vez que se mejora la toma de decisiones y por ende la productividad de la empresa.

10.- Relación precio/servicio

Cuadro 23. Opinión de los clientes sobre la relación precio/servicio

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	0	0%
Regular	12	29%
Bueno	16	39%
Muy Bueno	3	7%
Excelente	10	25%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

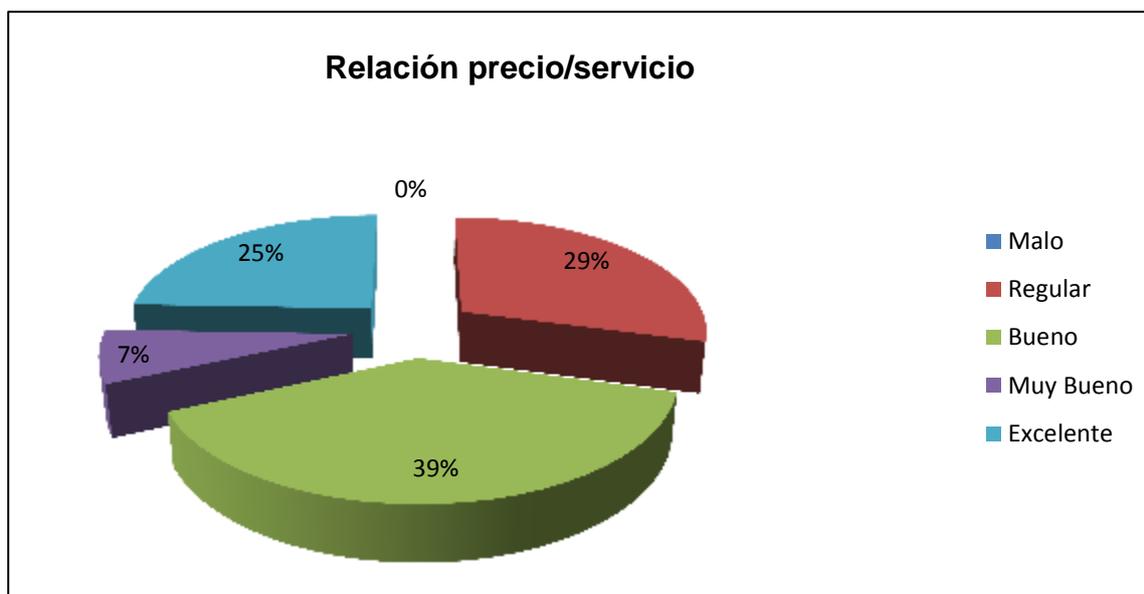


Figura 23. Opinión de los clientes sobre la relación precio/servicio

Análisis.- Se pudo determinar que para el 29% de los clientes la relación que existe entre precio/servicio es regular, mientras que para el 39% lo define como bueno, el 7% como muy bueno y el 25% lo cataloga como excelente, es decir que se debe mejorar la atención al cliente a través de una mejor organización administrativa, la misma que debe partir con optimizar el control de su inventario y proveer de los productos requeridos por los clientes.

11.- Existencia de promociones en venta de productos

Cuadro 24. Opinión de los clientes sobre la existencia de promociones en venta de productos

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	6	7%
Regular	28	31%
Bueno	34	37%
Muy Bueno	19	21%
Excelente	4	4%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar



Figura 24. Opinión de los clientes sobre la existencia de promociones en venta de productos

Análisis.- El 7% de los encuestados considera que las ofertas y promociones de los productos que mantiene la empresa son malos, mientras que el 31% lo define como regular, el 37% como bueno, el 21% muy bueno y el 4% como excelente, es decir que por el deficiente control de inventario no se puede establecer los productos con mayor salida o demanda y plantear una serie de promociones que permitiría mejorar la productividad del negocio, la misma que se vería reflejada en el aumento de las utilidades adquiridas.

12.- Automatización de sus servicios

Cuadro 25. Opinión de los clientes sobre la automatización de los servicios

OPCIONES	RESULTADOS	PORCENTAJES
Malo	31	34%
Regular	17	19%
Bueno	30	33%
Muy Bueno	13	14%
Excelente	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

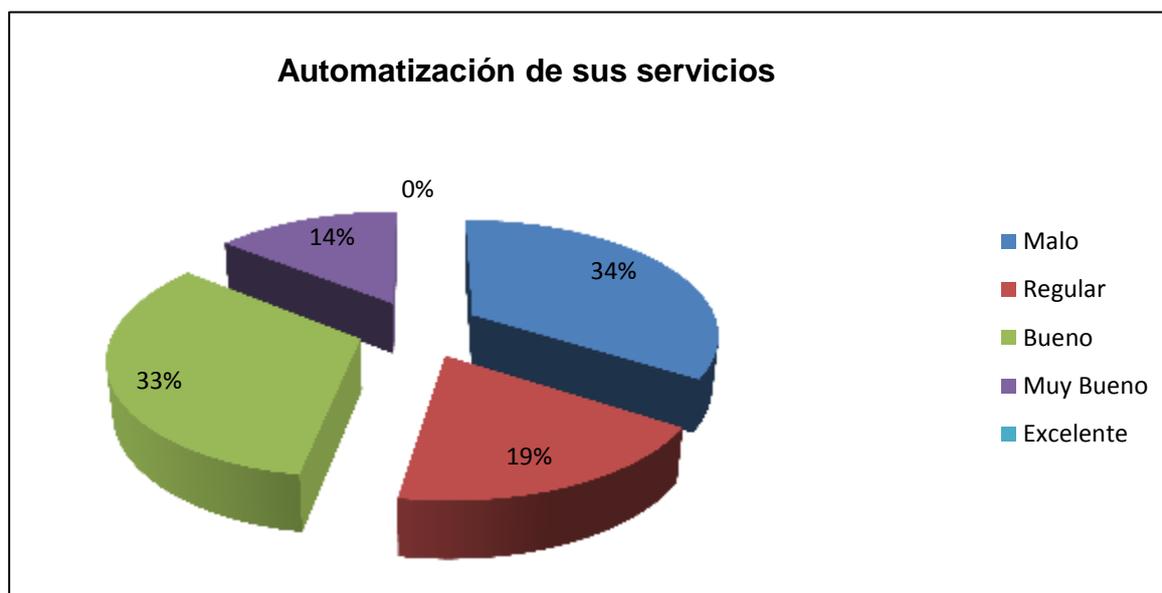


Figura 25. Opinión de los clientes sobre la automatización de los servicios

Análisis.- Los resultados demuestran que para el 34% de los clientes encuestados la automatización de los servicios es mala, mientras que para el 19% es regular, el 33% lo define como buena y apenas el 14% como muy buena, de ahí que existe la prioridad de establecer la implementación de una metodología de inventario que agilice la compra y venta de mercaderías, elevando en la mejor forma la productividad de la empresa en miras de proveer de un mejor servicio a sus clientes.

ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS “HURTADO FREIRE” DEL CANTÓN MILAGRO

1.- ¿Actualmente cómo realiza usted el registro de los ingresos y salida de mercadería?

Nuestra empresa ha venido trabajando por muchos años con un registro de forma manual, el mismo que era eficiente en un determinado tiempo, pero que en la actualidad no genera inconveniente, ya que se llega a una etapa donde se muestra desabastecimiento de productos y no son detectados a tiempo.

2.- ¿Cuáles son los problemas que presenta por el deficiente control de inventario?

Buenos, los problemas son muchos, más aún cuando la parte de ventas se la realiza en dos turnos, de ahí es donde surgen las inconsistencias de la mercadería, ya que en muchos de los casos no se registra los pedidos de los clientes, así como el servicio que ellos solicitan, situaciones que generan pérdidas económicas.

3.- ¿Está consciente de la necesidad de emplear un eficiente control de inventario?

Sí, efectivamente la parte administrativa está gestionando la oportunidad de implementar un sistema que nos ayude al control de inventario.

4.- ¿Poseen identificadas sus áreas operativas?

Bueno, como le indiqué anteriormente, el trabajo se lo venía realizando de forma empírica, es decir que muchos de los procesos surgen de forma espontáneas y se ajustan al momento.

5.- ¿Poseen una estructura organizativa (Organigramas y Manuales)?

En realidad no tenemos plasmados o realizados organigramas, del mismo modo existe la carencia de manual que ciertamente son necesarios para optimizar el negocio.

6.- ¿Cree usted que el desabastecimiento de productos incide en la productividad de la empresa?

Claro que sí, estar plenamente abastecido mejora la atención al cliente, pero esas son las consecuencias de no contar con un control de inventario.

7.- ¿El personal operativo tienen conocimiento de cómo realizar los ingresos y egresos de mercaderías?

En realidad ellos realizan su trabajo de forma empírica, en base a las órdenes realizadas por la administración, pero si se dan casos donde no se registra ningún movimiento y al constatar en bodega ya no existe el producto, es decir son utilizados y no se dan de baja, lo que afecta en el aprovisionamiento efectivo.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Según el estudio realizado por Quimiz González, (2014) considera que: “hoy en día la economía del país se encuentra en una etapa de cambios significativos, lo que genera un movimiento acelerado del sector de comercialización”, es decir que las empresas deben estar ajustadas a los nuevos modelos de negocios, así como a los factores de cambios generados en el control de inventario.

Hoy en día, con la presencia de las nuevas tecnologías, los controles de inventarios son más eficientes, es decir la parte administrativa tienen los reportes a tiempo, con información fiable que puede ser contrastada físicamente en forma de auditoría interna, constituyéndose en un cambio dentro de la cultura organizativa de las empresas.

De manera general, gran parte de las Pymes en el cantón Milagro no cuentan con un control eficiente de inventarios, de ahí que la productividad de las mismas tienden a decrecer, por consiguiente la importancia de mantener un registro de los ingresos y salidas de las mercaderías es el pilar fundamental dentro de la parte administrativa y operacional, más aún si de ella depende la satisfacción de los clientes.

Para Ugarte Bejarano, (2014) en su artículo publicado en el sitio Boletines Empresariales con el título “Importancia en el control de inventarios” expresa: “El control de inventario es uno de los objetivos primordiales de las grandes y pequeñas empresas para garantizar el ingresos de utilidades y el apalancamiento económico del negocio”, es decir que resulta necesario que la empresa estudiada, en este caso la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” priorice la implementación de una metodología eficiente para el control interno de sus productos, así como la estructuración orgánica y funcional de todas sus áreas operativas con la finalidad de mejorar sus productividad y competitividad en el mercado local, proveyendo un futuro positivo y compensatorio para la expansión del negocio.

4.3 RESULTADOS

A través de los instrumentos aplicados como parte del levantamiento de información se pudo comprobar que para el 78% de los empleados encuestados no existe un sistema informático que permita el registro de la existencia de la mercadería que posee la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” manifestó, del mismo modo el 78% expresa que la solicitud de mercadería que realiza la empresa a sus proveedores la realiza de forma manual, lo que demuestra una carencia de metodología para el control de inventario y un deficiente canal comunicativo con sus proveedores.

Del mismo modo, el 57% de los empleados expresan que los tiempos de respuestas de los servicios que ellos ofrecen sobrepasan el tiempo estimado debido a la carencia de mercadería, lo que insatisface a sus clientes. Situación que es corroborada al preguntar si el desabastecimiento de producto es frecuente, donde el 67% manifestó que sí.

Para el criterio del 56% de los empleados que laboran en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” los desabastecimientos depende en lo absoluto del deficiente control de inventario, mientras que para el 11% el problema radica en la escasa comunicación con sus proveedores, situación que está ligada al control interno de inventarios y que deriva la no solicitud de mercadería a tiempo y para el 33% se debe incluir los problemas de recursos financieros, es decir

todas las opciones anteriores, de ahí que el desabastecimiento genera problemas de pérdidas de clientes, así como económica.

Ante aquello, el 100% de los empleados han notado estados de insatisfacción en sus clientes por el frecuente desabastecimiento, lo que obliga a mejorar su control de inventario y estar pendiente en la adquisición de mercadería para su respectiva comercialización.

Los resultados evidencia que para el 22% de los empleados el control de inventario de mercaderías se lo realiza una sola vez al mes, mientras que para el 78% esta actividad es desconocida, es decir que la revisión de las existencias no es muy común en la empresa, demostrando que no se tiene conocimiento adecuado de los procedimientos para el control interno de mercaderías.

Por otro lado, el 42% de los empleados manifiesta que la empresa no cuenta con una infraestructura tecnológica que permita automatizar sus servicios y brindar una mejor atención a sus clientes, situación que afecta en su productividad, por lo que el 100% de los empleados está muy de acuerdo en que la empresa aplique nuevas metodologías para el control de inventario, entre el que destaca la implementación de un Sistema Informático que le permita a la parte administrativa la toma de decisiones de forma adecuada y oportuna.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa demuestra que: el 9% de ellos catalogan al negocio como malo, el 33% lo cataloga como regular, mientras que para el 44% es bueno, apenas el 8% lo define como muy bueno y el 6% como excelente, lo que evidencia que la falta de control de inventario incide en la productividad de la empresa y la satisfacción de sus clientes. Para el 2% de los encuestados el nivel de satisfacción es malo, para el 49% es regular, el 7% lo define como bueno, el 6% como muy bueno y el 36% como excelente, notándose cifras que inducen a una inconformidad en la atención al cliente, la misma que es generada por el desabastecimiento de productos para la venta y el tiempo utilizado para dicha actividad.

Los resultados demuestran que para el 9% de los encuestados el tiempo utilizado para la atención de sus requerimientos es malo, mientras que para el

56% es definido como regular, el 10% lo considera bueno y el 25% lo define como excelente, a pesar de aquello se tiene cifras que definen un 58% de insatisfacción en los tiempos utilizados, ya que en la mayoría de los casos son originados por el desabastecimiento de los productos y por ende éstos inciden en el nivel de ventas proyectadas mensualmente para cubrir con sus obligaciones comerciales.

Para el 10% de los cliente, el nivel de cumplimiento con la demanda de sus productos es malo, así mismo el 64% lo define como regular, es decir que para el 74% de los clientes existen un problema en el stock de la empresa que dificulta atender adecuadamente a la clientela, mientras que el 8% lo cataloga como bueno, el 3% como muy bueno y el 15% como excelente. Del mismo modo, para el 70% de los encuestados, el nivel de conocimiento que poseen los empleados sobre las descripciones técnicas de los productos o de los servicios que se ofertan es regular, mientras que para el 24% es bueno y el 6% muy bueno, de ahí que se debe inducir a los empleados a conocer las descripciones de cada uno de los productos con los que cuenta la empresa y adiestrar efectivamente en la realización de una determinada actividad para mejorar la productividad de la empresa.

Se comprobó que para el 64% de los encuestados la actitud de los empleados ante los requerimientos de los clientes es definido como regular, mientras que para el 6% lo define como bueno, el 23% lo cataloga como muy bueno y el 7% como excelente, es decir que se debe mejorar el servicio al cliente para poder contrarrestar la deficiencia en el stock de los productos.

El 22% de los clientes manifiesta que la variedad de productos que posee la empresa es malo, mientras que el 39% lo define como regular, el 12% lo cataloga como bueno, el 4% lo considera como muy bueno y el 23% excelente, lo que demuestra la necesidad de contar con un control de inventario para mantener la fluidez de mercadería y de esta forma satisfacer los requerimientos de los clientes que demandan de un mejor servicio y por ende esta situación mejoraría la productividad de la empresa.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 26. Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
El uso adecuado de las Metodologías para el Control de Inventario mejorará la productividad de la Empresa de Servicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro.	Esta hipótesis es verificada a través de la entrevista realizada a la administradora de la empresa, quien manifiesta que el deficiente control de inventario que llevan actualmente ellos incide significativamente en su productividad.
La aplicación oportuna de registros de inventarios facilitará el control de las existencias de los productos.	Esta hipótesis es verificada a través de la pregunta 1 de la entrevista realizada a la administradora de la empresa, quien manifiesta que los registros manuales que ellos realizan dificulta la verificación de las existencias de sus productos.
El uso adecuado de la tecnología hace eficiente el control de inventario de la empresa de servicio “Hurtado Freire”.	Esta hipótesis es verificada a través de la pregunta 8 de la encuesta a los empleados, quienes consideran que la empresa no cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada para la implementación de un control de inventario.
El dominio de las metodologías de inventario facilitará la aplicación de procedimientos de control interno.	Esta hipótesis es verificada a través de la pregunta 7 de la entrevista realizada a la administradora de la empresa, quien manifiesta que los registros de ingreso y salida de mercadería son realizados de forma manual, lo que incide en las

	inconsistencias-
La socialización de los procedimientos para el control de inventario influirá en el cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Empresa de Servicio “Hurtado Freire”.	Esta hipótesis es verificada a través de la pregunta 3 de la entrevista realizada a la administradora de la empresa, quien manifiesta que la necesidad de socializar los procedimientos del control de inventario para cumplir con las metas proyectadas de ventas y satisfacer a los clientes.

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un Manual de Funciones para el control de Inventario que permita mejorar la productividad de la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

El plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la empresa desea conseguir para el logro de su misión y alcanzar su visión. Entonces ofrece la construcción y el diseño del futuro para una empresa, aunque el futuro sea imprevisible.

El plan estratégico también define las acciones necesarias para alcanzar ese futuro. Por lo cual el plan es una apuesta de futuro, por lo cual se adecua a un postulado de Ackoff (2011), un gurú en la planificación estratégica: el futuro no se debe preveer sino crearse. El objetivo de la planificación es el de diseñar un futuro deseable e inventar el camino para alcanzarlo.

Según Sainz de Vicuña, (2012), al hablar de plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el cual la alta directiva recoge las decisiones estratégicas que ha adaptado en referencia a lo que se realizará en los próximos años que el horizonte habitual de un plan estratégico, para obtener una empresa mucho más competitiva que le posibilite satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Con el plan estratégico se sabe a dónde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos, sus riesgos, las oportunidades previsibles y las circunstancias del mercado que probablemente se presenten.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de la propuesta se justifica ante la necesidad de mejorar el Control de Inventario Interno de la Empresa de autoservicio “Hurtado Freire” del cantón Milagro, la misma que presenta problemas de productividad acontecido por el desabastecimiento constante de mercadería que incide en el nivel de satisfacción de los clientes y por ende afecta los ingresos económicos de la misma.

La utilidad práctica que se pretende conseguir con la propuesta, se encuentra enfocada desde la parte Administrativa y Organizacional, ya que no existe un Organigrama Estructural que defina las áreas con la que cuenta la empresa, así como un Organigrama Funcional que establezca de manera eficiente el número de empleados con lo que debe contar para optimizar sus operaciones, constituyéndose esto como los pilares fundamentales para aplicar una metodología para el control de inventario, ya que se definen puestos y funciones y por ende los procesos se encuentran plenamente identificados, situación que tiende a mejorar el control de las existencias y elevar al máximo la productividad de la organización.

Por otro lado, el Plan Estratégico se enfoca en directamente en la satisfacción del cliente, considerado como el elemento principal para establecer los niveles de productividad del negocio, donde el comportamiento de la clientela está sujeta al cumplimiento inmediato de sus requerimientos y por ende a las características del servicio que se ofrece.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Aplicar un Plan Estratégico para el Control de Inventario por medio de las diversas metodologías existentes que permita mejorar la productividad en la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire" del cantón Milagro.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

Diseñar un Organigrama Estructural que facilite la identificación de las áreas operativas existentes en la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire".

Elaborar un Organigrama Funcional que permita definir las responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire".

Implementar un Manual de funciones que permita plantear los lineamientos necesarios para el control de inventario en la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire".

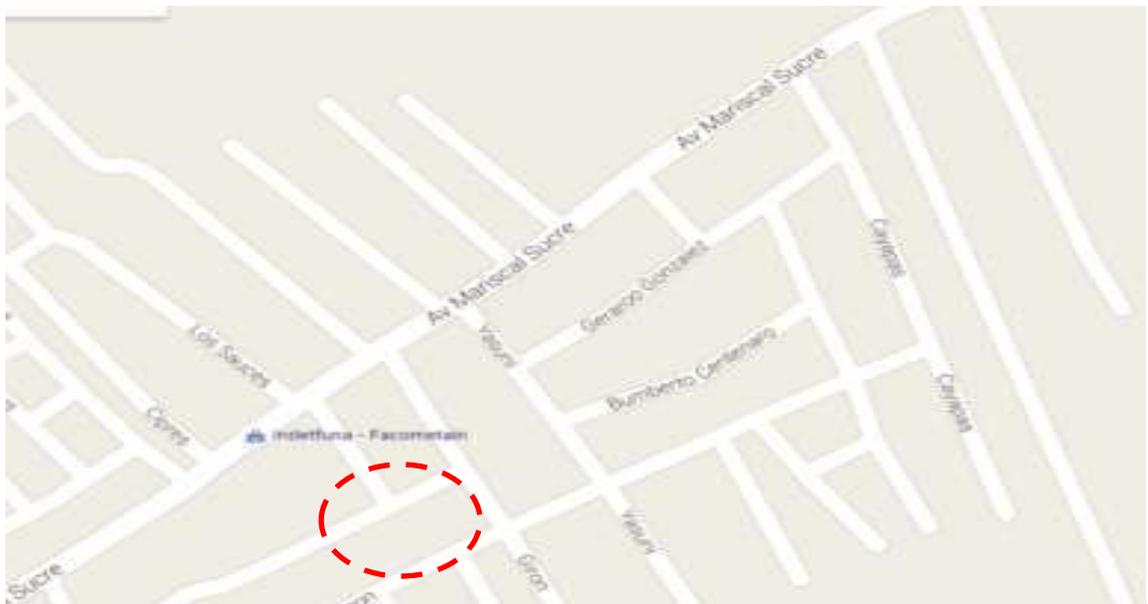
5.5 UBICACIÓN

País: Ecuador.

Provincia: Guayas.

Cantón: Milagro.

Financiamiento: Autogestión privada.



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 26. Ubicación de la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire", del cantón Milagro.

5.6 FACTIBILIDAD

Administrativamente la propuesta es factible, ya que cuenta con el apoyo de los dueños de la empresa, quienes consideran oportuna la realización de la misma, es decir que el Diseño del Organigrama Estructural y Funcional permitirá elaborar los procesos necesarios para realizar un eficiente control de inventario y mantener activa la existencia de los productos.

Legalmente, no existe impedimento alguno, ya que se tomará en consideración todas las normas para la elaboración de inventarios. Financieramente, el diseño de la propuesta, así como la socialización de la misma estará costeadada por los autores del trabajo investigativo.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se encuentra basada en el planteamiento de diversas metodologías para el control de inventario, las mismas que se aglutinan en un Plan Estratégico de Puntos Específicos que permitirá mejorar la productividad de la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”.

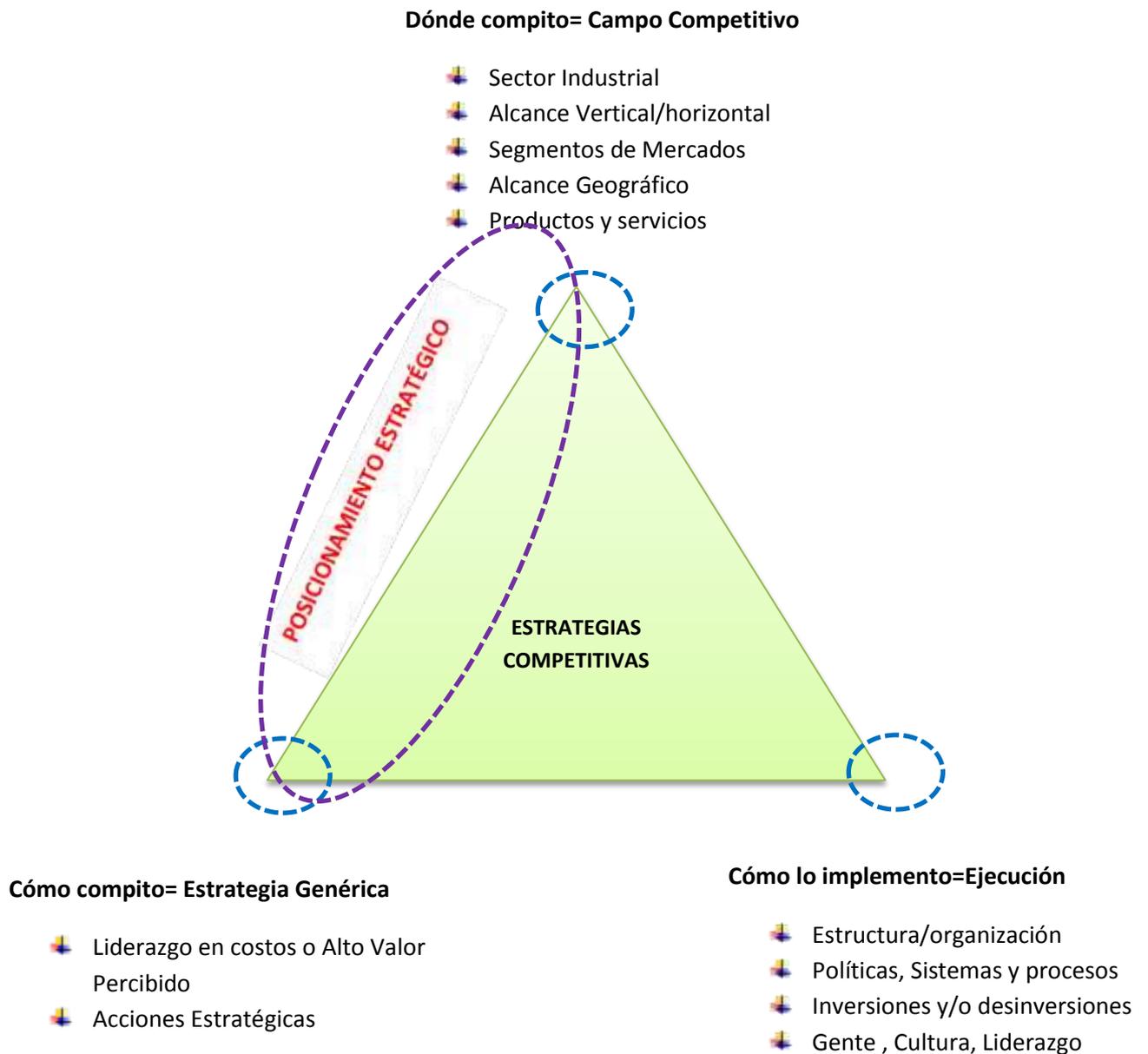
El procedimiento a utilizar constará de las siguientes partes:

- ✓ Identificación de los problemas estratégicos
- ✓ Soluciones estratégicas (Teoría de los Tres Vértices)
- ✓ Factores Claves externos
- ✓ Áreas claves internas
- ✓ Identificación de los Métodos para el Control de inventarios

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO “HURTADO FREIRE” BASADO EN EL MODELO DE LOS TRES VÉRTICES PARA ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

A través de este análisis globalizado se pretende encontrar la estrategia competitiva que permita a la empresa cuestionada mejorar su control de inventario y por ende incrementar su productividad, tal es así que permitirá a la organización posicionarse en el sector de comercialización que incurre de forma diaria y donde está perdiendo terreno de forma progresiva. El esquema de análisis consta de los siguientes puntos,

basados exclusivamente por interrogantes, entre las que se encuentran: ¿Dónde debo competir?, ¿Cómo debo competir? y ¿Cómo debe ejecutarse las decisiones?, es decir:



Fuente: INCAE Business Scholl

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 27. Los tres Vértices para estrategias competitivas

Aplicación del I Vértice



Fuente: INCAE Business Scholl

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 28. Análisis del Primer Vértice

Sectorización Industrial

El cantón Milagro en los últimos años ha presentado un incremento poblacional, industrial y económico muy significativo, lo que implica que los sectores de comercialización se han vuelto muy competitivos, donde la productividad de un negocio se ve reflejado en el margen de crecimiento y las utilidades netas percibidas por la ventas de sus productos y/o servicios, sumándose a esto la necesidad de poseer un sistema para el control de inventarios eficientes que trabaje de forma conjunta con los procesos internos y alcanzar las metas propuestas.

La Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”, constituye una de las Pymes que dinamizan el comercio y la economía del cantón Milagro, desde su creación su desarrollo ha sido de forma paulatina, basándose específicamente en el control manual de inventarios aplicados específicamente por sus dueños, donde se presenta un gran margen de inconsistencias que los induce a una pérdida de la utilidad económica, así como de clientes debido al deficiente servicio que prestan por el desabastecimiento de los productos solicitados.

Una de las temporadas de mayor productividad que afronta la empresa, es la jornada de “Zafra”, la misma que consiste en el transporte de caña de azúcar, donde cientos de dueños de camiones provenientes de diversos cantones y provincias del país prestan sus servicios en la Compañía Azucarera Valdez, aumentando el requerimiento de los servicios que ofrece la organización, de tal forma, la necesidad de mantenerse aprovisionado de productos y mercadería para satisfacer las necesidades de los usuarios es prioritaria, lo que resulta indispensable llevar un correcto control del inventario y determinar las existencia de los mismos de manera anticipada, situación que favorecería al incremento de la productividad empresarial.

Alcance

En relación al alcance del negocio, se puede determinar que su proyección es de carácter horizontal, ya que las perspectivas de los dueños es mejorar sus procesos internos, entre los que se encuentra el control de inventarios y expandirse con una serie de sucursales, así como el adicionamiento de servicios, los mismos que están siendo analizados desde el punto de vista de la factibilidad operativa, enfocados a satisfacer las necesidades de los usuarios en el sector donde ellos trabajan.

Segmentos de Mercados

La segmentación del mercado de la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” se lo realiza tomando en consideración los siguientes aspectos:



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 29. Identificación de clientes

SEGMENTOS DE MERCADOS



SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA		<ul style="list-style-type: none"> • Los productos y servicios van dirigidos a todos los estratos sociales • no existen diferenciaciones de etnias, religiones o creencias
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA		<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios y productos que se ofertan van dirigidos a todos los habitantes del cantón Milagro y sus alrededores que posean vehículos motorizados o sistemas con motores
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA		<ul style="list-style-type: none"> • Se toma en consideración la variedad de los productos, los mismos que son del agrado y preferencia de los clientes.
SEGMENTACIÓN ESTILO DE VIDA	POR	<ul style="list-style-type: none"> • consumidores por estatus social • consumidores por principios • consumidores por comportamientos • Consumidores por acción
SEGMENTACIÓN SITUACIÓN DE USO	POR	<ul style="list-style-type: none"> • Son considerados los clientes que realizan sus compras por obligación

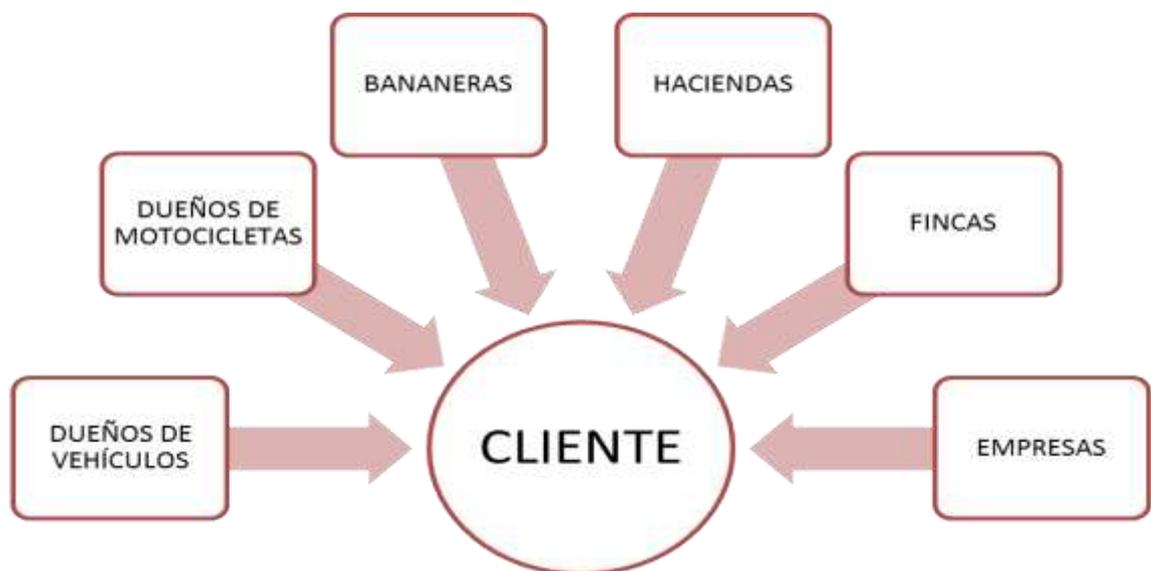
Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 30. Segmentación de clientes

Con la identificación realizada a través de la segmentación, se puede aplicar un conjunto de estrategias que permita mejorar la productividad en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” a la vez que se optimiza el control de inventario, factor clave en el déficit actual y que se viene realizando de manera manual, de ahí que las inconsistencias generadas por los reportes obtenidos no permiten tener el abastecimiento idóneo para satisfacer las demandas y requerimientos de los usuarios, retrasando el tiempo establecido en los servicios.

Determinación de Clientes

Los clientes se encuentran constituido por:



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

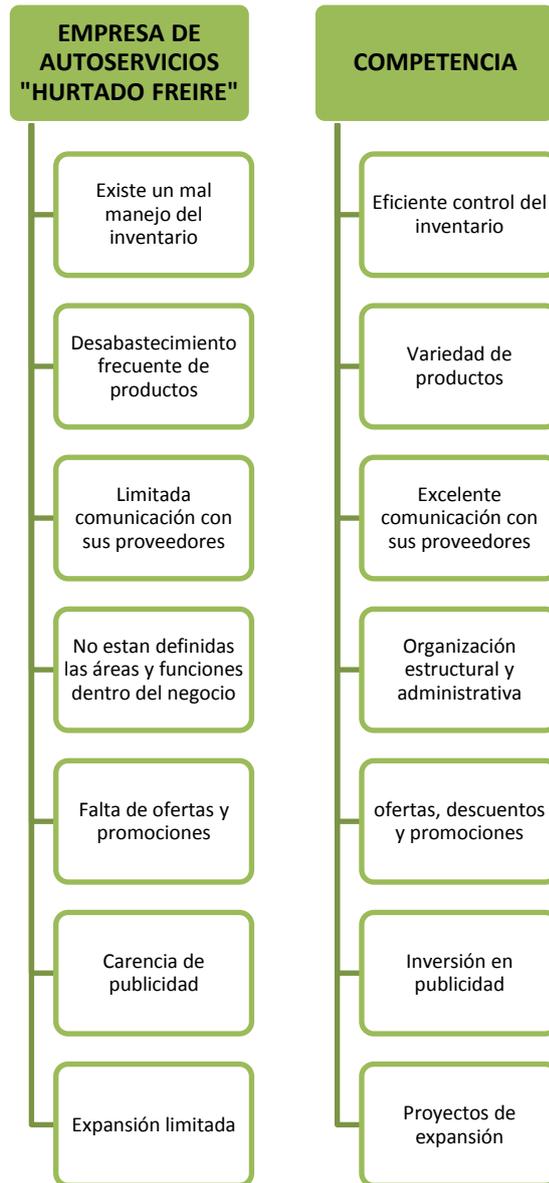
Figura 31. Determinación de clientes

El grupo de clientes identificados dentro del modelo de negocio están establecidos en relación al uso frecuente de motores que necesitan en un determinado tiempo de mantenimiento, entre los que destaca cambio de aceite, engrasadas, cambio de los filtros, así como la compra de repuestos, los mismos que son surtidos con una venta directa, por tal motivo la necesidad de priorizar un eficiente control de inventario, así como el planteamiento de las estrategias que permitirá mejorar la productividad de la empresa

Identificación de la competencia

La competencia se encuentra identificada como todas aquellas empresas que se dedican al mantenimiento de vehículos y cuyos servicios y productos coinciden con la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”.

ESQUEMA COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA (DEBILIDADES)



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 32. Esquema Comparativo

En el esquema comparativo se puede notar que la Empresa de autoservicio “Hurtado Freire” afronta una serie de inconvenientes en relación con la competencia, las mismas que limitan su productividad y están estrechamente relacionados con el control de inventario y la satisfacción de los clientes, lo que conlleva a una mala comunicación con sus proveedores, haciéndose más notorio el abastecimiento de productos, así como la afectación en las utilidades generadas por los servicios y las ventas que se proyectan, cuyos valores en cierto de los casos no logran cubrir las responsabilidades que posee la parte administrativa.

Fuerzas Competitivas

Entre las fuerzas competitivas que se pudo identificar en el negocio se encuentra:



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 33. Fuerzas Competitivas

Las fuerzas competitivas señaladas en el organizador gráfico muestra la virtud que posee el negocio y cómo éste ha podido mantenerse en el mercado comercial a pesar de sus problemas en el control de inventario y la falta de un esquema estructural netamente administrativo, por lo que se debe tomar en consideración como los ejes principales para implementar estrategias de competitividad y productividad.

Factores de éxito

Los factores de éxito relacionados al modelo de negocio son los medios imprescindibles para elevar la productividad de la Empresa Autoservicio “Hurtado Freire”, por lo que considera necesario aplicar las estrategias propuestas como un cambio circunstancial dentro del proceso interno.



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 34. Factores de éxito

A través del análisis del primer vértice se pudo determinar la situación actual de la empresa, notándose la necesidad de mejorar el control de inventario, así como la productividad de la empresa, por lo que la identificación de los clientes y proveedores determinan las fortalezas y debilidades de la empresa, en miras de un crecimiento porcentual.

Aplicación del II Vértice

Cómo compito= Estrategia Genérica

- ✚ Estructura organizativa
- ✚ Estructura para el control de inventario
- ✚ Métodos para Control de Inventario



Fuente: INCAE Business Scholl

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 35. Análisis del Segundo Vértice

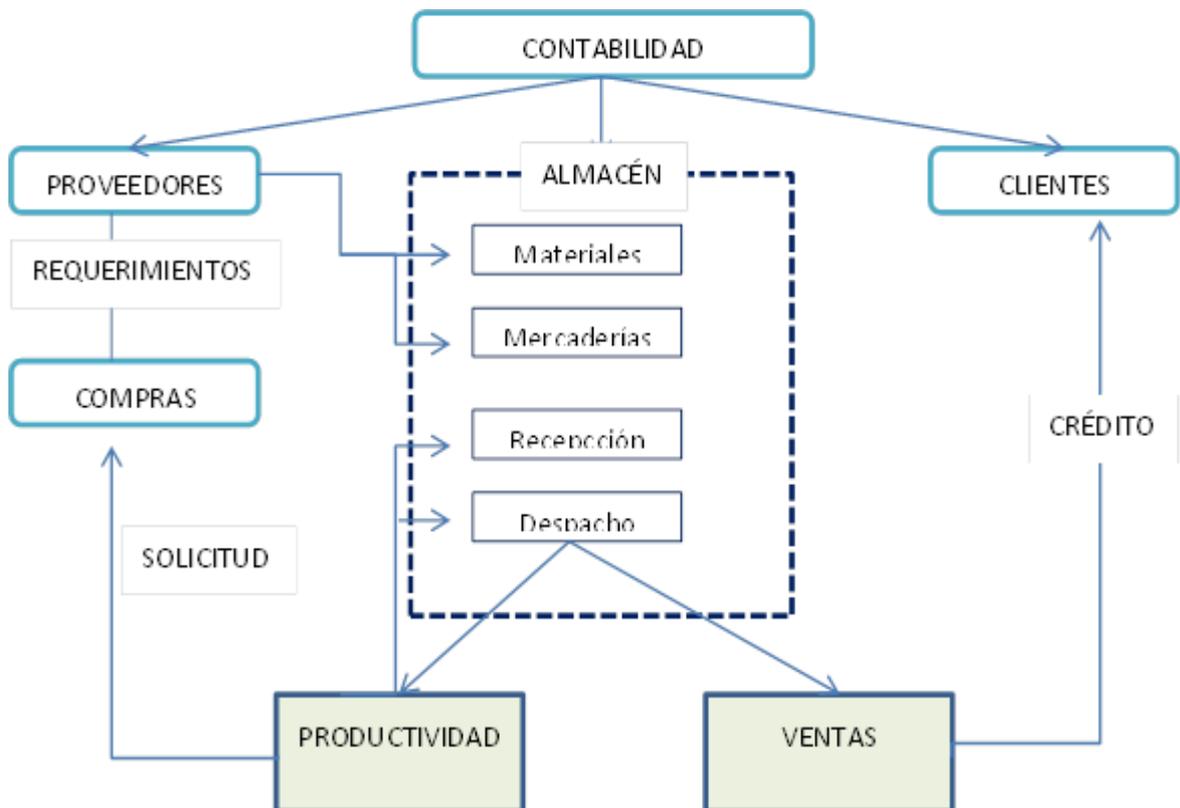
Requerimientos previos para el Control de Inventarios en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 36. Plan estratégico para el Control e Inventario

Estructura del Control de Inventario



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 37. Estructura del Control de Inventario

Es necesario mencionar que el inventario es la base fundamental del negocio, por ende la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” presenta una marcada inconsistencia en la disponibilidad de sus productos, lo que conlleva a estimar pérdidas en sus ventas y por ende a disminuir su productividad, de ahí que los procesos manuales que actualmente realiza no permite tener una efectividad al momento de realizar una revisión de sus existencias afectando significativamente el servicio al cliente.

Estrategias de Control de Inventario



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 38. Estrategias para el Control e Inventario

ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS “HURTADO FREIRE”



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 39. Estrategia “A”

ESTRATEGIA "B"



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 40. Estrategia "B"

ESTRATEGIA "C"



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 41. Estrategia "C"

Cada una de las estrategias planteadas pretende implementar una cultura administrativa y organizacional, ya que la adjudicación de un modelo de gestión para el control de inventario permitiría tener un adecuado abastecimiento de los productos y por ende mejorar la productividad del negocio, enfocándose a la expansión del mismo desde el punto de vista horizontal. De manera adicional, se debe enfocar en el cambio de imagen corporativa, así como la determinación de

las estrategias de publicidad para dar a conocer las ofertas y promociones de los productos y servicios que posee la empresa.

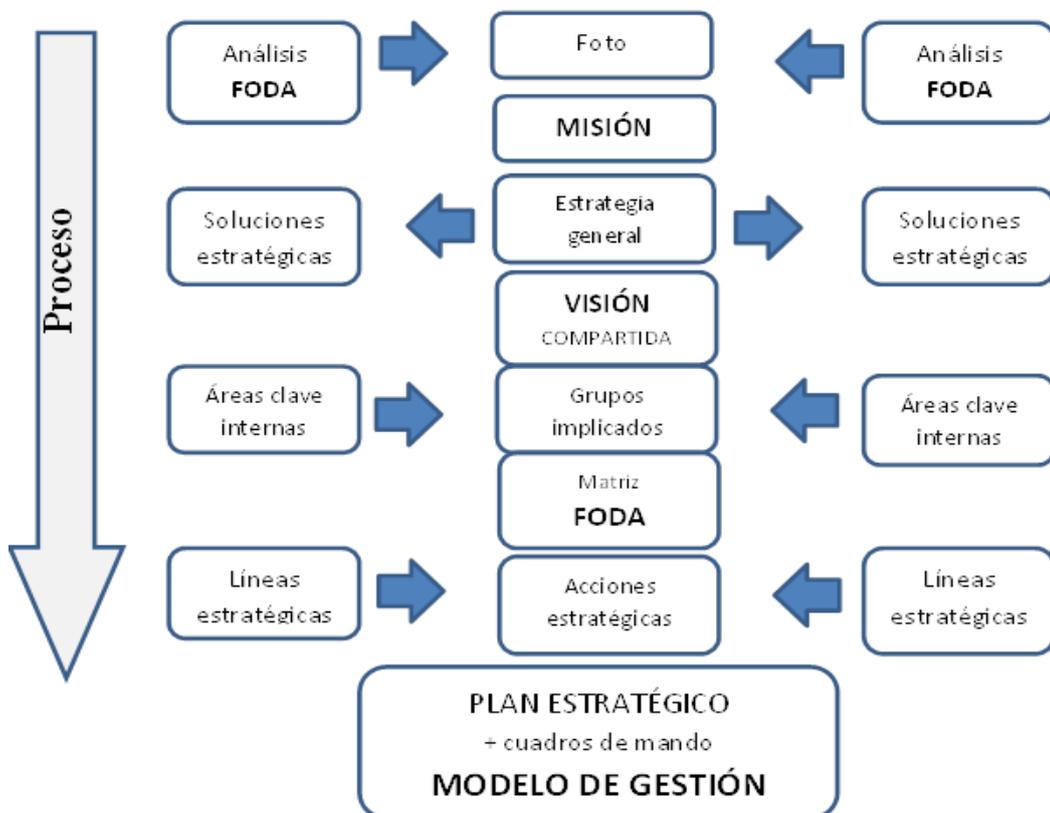
Métodos para Control de Inventario



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 42. Métodos para el control de Inventarios

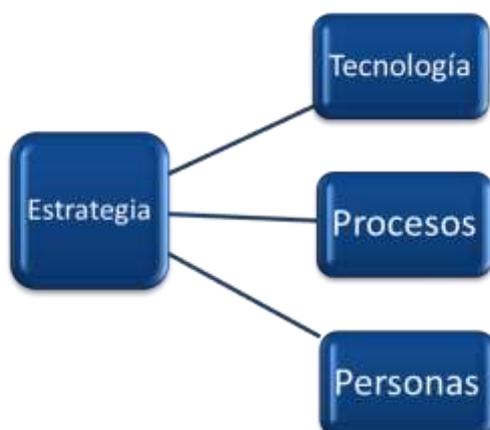
PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 43. Procesos del Plan Estratégico

MODELO DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE INVENTARIO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE AUTOSERVICIOS “HURTADO FREIRE”

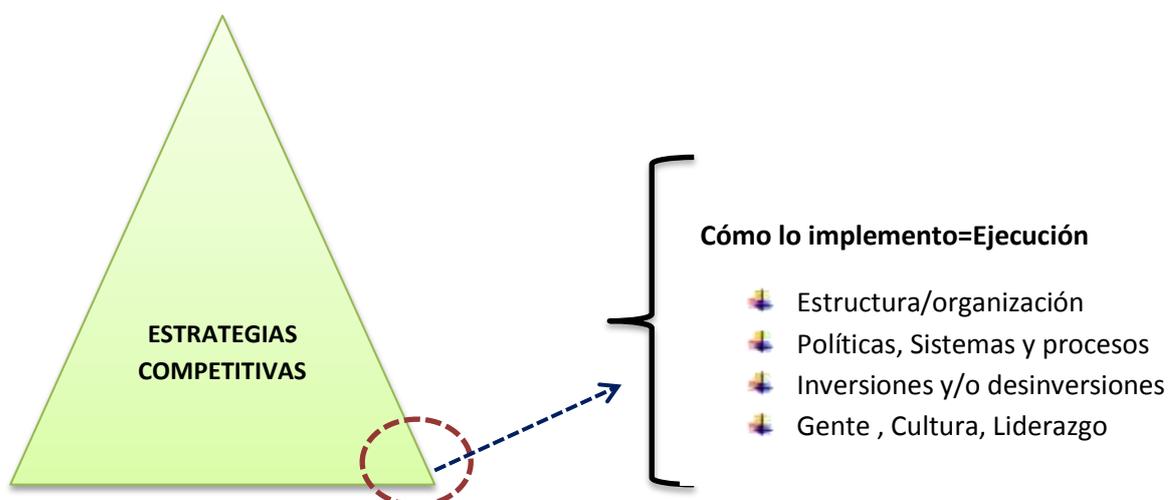


Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 44. Modelo de Gestión para el Control de Inventario

El Modelo de Gestión para el Control de Inventario y Productividad implica el uso de diversas estrategias, entre las que se encuentra el uso de la tecnología necesaria para automatizar el control de inventario, la determinación de los procesos, para lo cual es necesario determinar las áreas operativas a través de un Organigrama Estructural, Funcional, así como el establecimiento de políticas de compras, ventas y los Manuales de funciones.

Aplicación del III Vértice

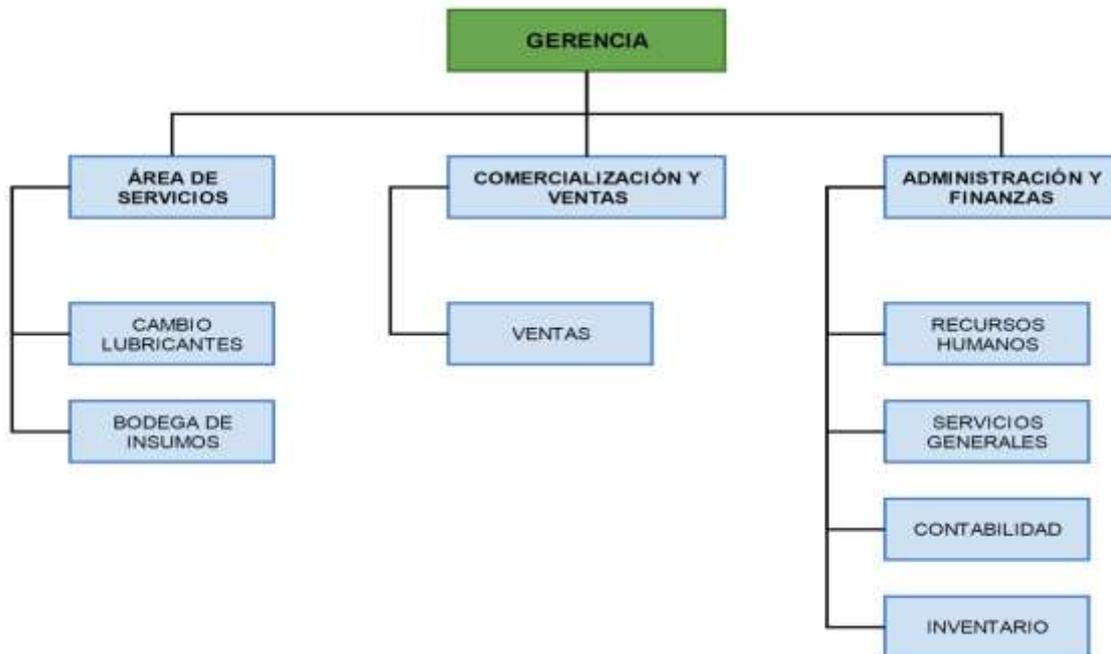


Fuente: INCAE Business Scholl
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 45. Análisis del Tercer Vértice

Estructura/Organización

ESQUEMA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

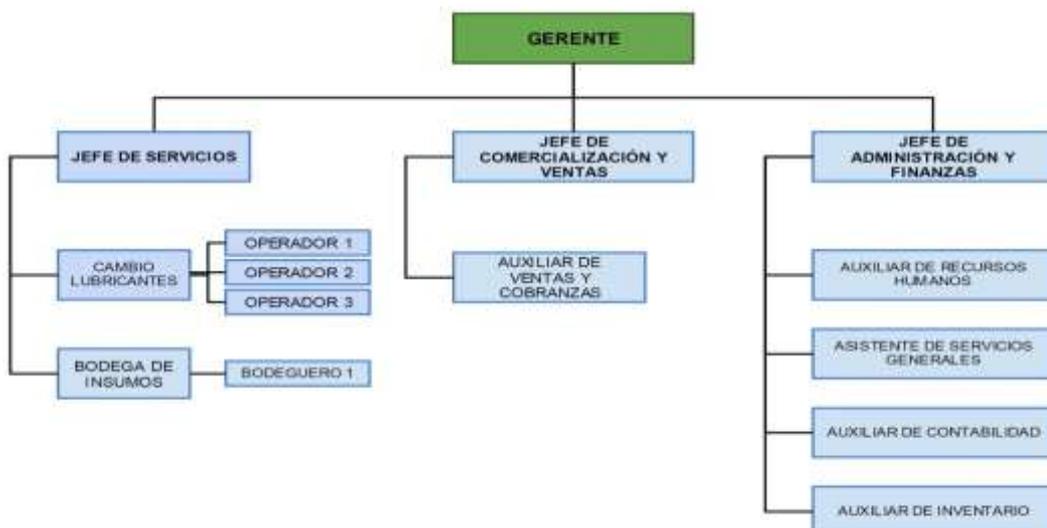


Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 46. Organigrama Estructural

ESQUEMA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 47. Organigrama Funcional

En la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” es de vital importancia la existencia de un manual de control de inventarios, que ayude y sirva de apoyo para la correcta regulación y manejo apropiado de la mercadería, tanto en bodega, como en el local, de esta forma permitiendo un adecuado ordenamiento de cada repuesto disponible para la venta.

En el presente manual de políticas y procedimientos de brindará la información que se necesite sobre la metodología para el control exacto del inventario físico. Además se propondrán políticas de compra, pedido y venta que normalicen las actividades comerciales en la empresa.

Se procederá a la clasificación de las perchas en base a las marcas de las maquinarias y por medio de una plataforma de reordenamiento del inventario se llevará el registro de su ubicación exacta permitiendo conciliar entre su ubicación física y dentro del sistema, además de que se eliminará la duplicidad de códigos. Las políticas y procedimientos que se encuentran reflejados en el manual están orientados al desarrollo y la optimización de los procesos de las áreas de Ventas, Almacenaje y Cobranzas.

Este manual fue diseñado tomando en cuenta la necesidad actual de la empresa y la transición a un nuevo sistema informático, por lo cual si se llegaran a presentar cambios en el futuro, se deben realizar los ajustes necesarios al manual, para que siga manteniendo su utilidad en el funcionamiento normal de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Brindar las directrices que posibiliten optimizar el manejo del Inventario que será una guía para el desarrollo de las funciones y procesos del personal de las áreas de Compras, Almacenaje y Ventas.

ALCANCE

El presente manual será de observación y práctica para todo el personal de las áreas de Ventas, Almacenaje y Cobranzas así como para el personal que realice

actividades y funciones relacionadas dentro de los procedimientos que se describen aquí.

- Código de Trabajo del Ecuador.
- Código Orgánico de la producción Comercio e Inversiones.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 “Existencias”.
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 6
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
I.	ORGANIGRAMA DE ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

```
graph TD; A[ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS] --- B[COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS]; B --- C[VENTAS];
```

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 7
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	II. FUNCIONES DE LOS PUESTOS	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Comercialización y Ventas
ÁREA:	Comercialización y Ventas
REPORTA A:	Gerente

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1 DEFINICIÓN: Supervisar a los agentes de ventas y captadores, cumpliendo las funciones de cancelar las remuneraciones al personal, registrar y efectuar todas las operaciones que posean relación con los registros contables, financieros y tributarios.

2.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Supervisar a los agentes de ventas y captadores.
- Cancelar las remuneraciones al personal.
- Coordinar e incrementar el porcentaje de ventas en función al plan estratégico organizacional.
- Coordinar los planes de trabajo de los vendedores.
- Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 8
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	V. FUNCIONES DE LOS PUESTOS	

- Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y darle a los clientes un buen beneficio.
- Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades.
- Analizar los problemas para incrementar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la empresa

3. PERFIL BÁSICO

Educación mínima requerida: Ingeniero o egresado de Ingeniería en Administración de Empresas o afines.

Años de experiencia mínima en puestos similares: 2

Cursos adicionales requeridos: Ventas, Relaciones Humanas

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 9
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VI. ORGANIGRAMA DE ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	

AUXILIAR DE VENTAS Y COBRANZAS

NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
ÁREA:	Comercialización y Ventas
REPORTA A:	Jefe de Comercialización y Ventas

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. DEFINICIÓN: Apoyar la labor del jefe de ventas mediante el control, clasificación, orden de las ventas, y facturas para llevar un correcto proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente.

2.2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Apoyar al Jefe de comercialización y ventas en la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la venta.
- Llevar un control de la mercancía y realizar inventarios.
- Verificar la existencia de órdenes de compra.
- Realizar la facturación para los clientes que soliciten servicios.
- Realizar una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicio de estos.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 10
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	III. ORGANIGRAMA DE ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	

- Acordar con el cliente las condiciones de la venta.
- Atender y ofrecer a los clientes información sobre los productos.
- Elaborar estimaciones, e informes de ventas.
- Asegurar la entrega del producto o del servicio solicitado por el cliente dentro de los parámetros establecidos.
- Realizar promociones de venta en función a las preferencias de los clientes.

3. PERFIL BÁSICO

Educación mínima requerida: Haber culminado la secundaria

Años de experiencia mínima en puestos similares: 2

Cursos adicionales requeridos: Relaciones Humanas

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 11
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	IV. CONTROL INTERNO	
Controles para el manejo técnico de inventario		
✓	Es necesario la instalación de cámaras de seguridad en la Bodega General.	
✓	Todos los documentos que soporten las transacciones del manejo del inventario deben poseer la firma del responsable y la autorización del jefe inmediato	
✓	Es necesario establecer en el Sistema Informático niveles de acceso a la información.	
✓	Las tomas físicas de inventario solo deben ser realizadas una vez cada tres meses, así como también su inmediata confrontación con los registros contables.	
✓	Es necesario es establecimiento en el sistema informático de niveles de acceso a la información.	
✓	Se debe limitar el acceso a personal autorizado a la Bodega.	
✓	Se deben establecer niveles mínimos y máximos de inventarios para no caer en déficit.	
✓	El inventario debe contar con pólizas de seguro contra robo, situaciones de incendio o desastres naturales.	
✓	Los responsables de la custodia del inventario serán el Jefe de comercialización y Ventas y el encargado de la Bodega.	
✓	La bodega debe asegurar los niveles de seguridad que protejan la mercancía del deterioro físico.	

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 12
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VII. CONTROL INTERNO	
<p>Políticas generales para el personal</p> <p>El personal, además de las políticas que por norma general deben cumplir, también deben considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la jornada de trabajo completa en los horarios establecidos por la empresa. ✓ Mantener la disciplina y la compostura durante las horas de trabajo y mientras el empleado se encuentre dentro de las instalaciones de la empresa. ✓ Tratar con cortesía y respeto a todo el personal, sean compañeros o funcionarios, sin importar el grado jerárquico que ocupen en la empresa. ✓ Durante las horas de trabajo, el empleado debe dedicarse única y exclusivamente a actividades que le permitan cumplir eficiente y eficazmente con sus labores. ✓ Deben cumplir las normas de seguridad industrial, usando de forma correcta el equipo de protección proporcionado por la empresa para el desempeño de su labor. ✓ Debe cuidar las herramientas de trabajo y procurar el uso razonable de estos. ✓ El empleado no deberá tener otro empleador que realice labores similares. ✓ Si se presenta algún accidente de trabajo debe ser informado de forma inmediata a sus superiores. 		

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 13
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VIII. CONTROL INTERNO	
<p>Políticas específicas para Compras y Ventas</p> <p>Políticas para Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En el caso de que se trate de nuevos proveedores, estos no deberán poseer ningún vínculo de consanguinidad o afinidad con el Jefe de Comercialización y Ventas. ➤ Todos los requerimientos de compras deben ser aprobados por la Gerencia, en caso de no ser así, no se podrá proceder a la compra, si esta política no es acatada, la responsabilidad recaerá sobre el Jefe de Comercialización y Ventas. ➤ Mantener actualizada la base de datos de proveedores: teléfonos, direcciones, contactos, lista de precios. ➤ Se debe entregar a bodega el reporte de los productos que recibirán a fin de que se realice la confrontación entre lo que se recibe y lo facturado. <p>Políticas de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo pedido debe ser aprobado con anterioridad ya sea por el Jefe de Comercialización y Ventas o por el Auxiliar de Ventas y Cobranzas. ➤ No se aprobará un pedido sin realizarse el análisis del cliente, como son los valores adeudados a la empresa, problemas de con la entrega del producto, problemas de recuperación de cartera, etc. de pago, pierden automáticamente este beneficio. 		

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 14
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VII. CONTROL INTERNO	

- Se concederán descuentos a clientes que cancelen sus deudas antes de la fecha de vencimiento, el cual solo será aprobado por el Gerente, si él lo considera conveniente.

- La base de datos de los clientes debe mantenerse siempre actualizada y será responsabilidad del Auxiliar de Ventas y Cobranzas.

- La lista de los precios se debe mantener siempre actualizada y debe ser entregada a los vendedores y trabajadores, el responsable será siempre el Auxiliar de Ventas y Cobranzas.

Políticas de almacenaje

- Para la entrega de los productos de la Bodega para el local, debe realizarse un Egreso de bodega debidamente firmado.

- La bodega se debe mantener siempre en orden y los productos deben poseer siempre su código de verificación.

- Los ingresos de productos deben estar soportados con el Packing List entregado por el área de Comercialización y Ventas y el ingreso de bodega que da aceptación a lo que se está recibiendo, firmado debidamente.

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 15
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VII. CONTROL INTERNO	
<p>Políticas para el uso del Sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El auxiliar de Ventas y Cobranzas será el encargado de hacer los ingresos de los productos comprados al sistema con todos los costos. ➤ El acceso a cada módulo debe ser único y exclusivo para cada usuario. ➤ El registro de las facturas y demás gastos en los que la empresa incurra deberán ser ingresados por el Auxiliar Contable para su posterior pago al proveedor. ➤ La facturación debe ser realizada en el sistema por el auxiliar de Ventas y Cobranzas, debe tener cautela al momento de llenar los campos requeridos en la factura autorizada por el SRI. 		

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 16
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	V. PROCEDIMIENTOS	

La descripción de los procedimientos del presente manual será la base para la eficiente y eficaz utilización de los recursos de la empresa y lograr los objetivos y el cumplimiento de las metas.

Procedimientos de Compras

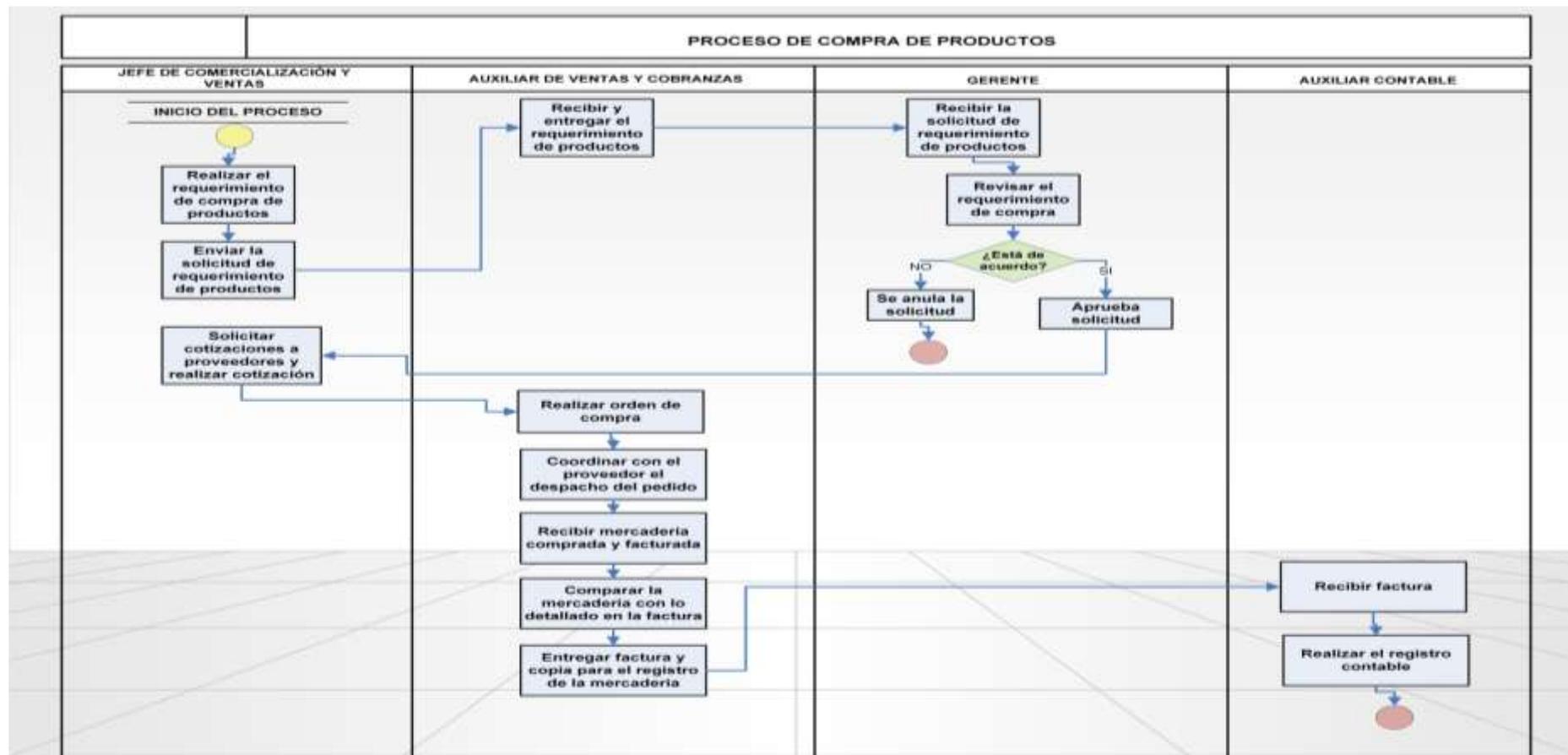
N°	Descripción	Responsable
01	Realizar el requerimiento de compras de los productos	Jefe de Comercialización y Ventas
02	Recibir y entregar el requerimiento de productos e insumos al Gerente	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
03	Revisar y aprobar el requerimiento de compras	Gerente
04	Solicitar cotizaciones a proveedores y realizar comparación de precios	Jefe de Comercialización y Ventas
05	Aprobar cotizaciones	Gerente
06	Realizar orden de compra	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
07	Coordinar con el proveedor el despacho del pedido	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
08	Recibir mercadería comprada y factura	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
09	Compara la mercadería recibida con lo detallado en la factura.	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
10	Entregar factura y una copia de la orden de compra a contabilidad para el registro de la mercadería.	Auxiliar Contable

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	PÁG. 17
	Áreas: Ventas, Almacenaje y Cobranzas	
	VI. PROCEDIMIENTOS	

Procedimiento de Ventas

N°	Descripción	Responsable
1	Atender al cliente para conocer necesidad de productos	Jefe de Comercialización y Ventas
2	Recibir el pedido del cliente y realizar la cotización para su aprobación	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
3	Revisar estado de cuenta del cliente y confirmar que no tenga deudas con la empresa	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
4	Aprobar el pedido del cliente	Jefe de comercialización y Ventas
5	Una vez confirmado el pedido se procede a realizar la factura del cliente	Auxiliar de Ventas u Cobranzas
6	Hacer la guía de remisión	Bodeguero
7	Recibir factura para preparar el despacho	Bodeguero
8	Contactar al cliente e informar que el pedido está listo	Auxiliar de Ventas y Cobranzas
9	Entregar la mercadería al cliente en las instalaciones de la empresa	Auxiliar de Ventas y Cobranzas

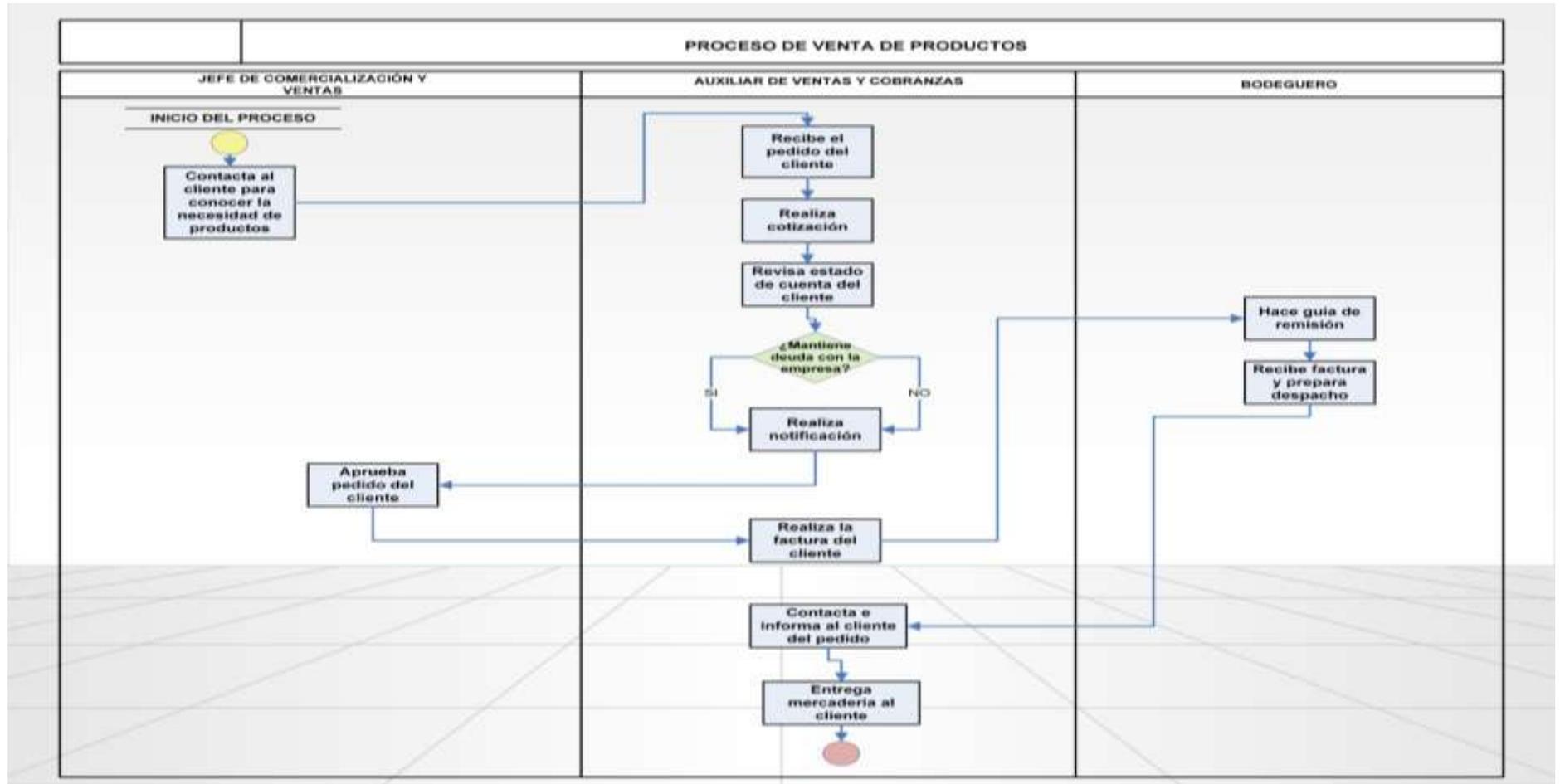
FLUJO DE PROCESO PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 48. Flujo de proceso para la compra de productos

FLUJO DE PROCESO PARA LA VENTA DE PRODUCTOS



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 49. Flujo de proceso para la venta de productos

MISIÓN

Ser una empresa líder en el mantenimiento de vehículos en el cantón Milagro y sus alrededores orientados a satisfacer las necesidades del mercado comercial.

VISIÓN

Consolidarse como una empresa que oferta productos y servicios de calidad enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes, generando un nivel de producción que cubran las responsabilidades financieras y económicas de sus proveedores dentro de un ambiente organizado, con personal honrado, motivado y comprometido en el cumplimiento de los valores corporativos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Proporcionar un servicio personalizado a los clientes, cumpliendo sus requerimientos a través de un abastecimiento de producto acorde a las necesidades del mercado.

VALORES CORPORATIVOS



Fuente: Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 50. Valores Corporativos

A través del análisis del tercer vértice se logró establecer la estructura organizativa con la que debe contar la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”, la misma que se proyecta como un fortalecimiento a su productividad a través de la optimización de su control de inventario, por lo que se establece la implementación de un sistema informático para evitar la inconsistencia del mismo, sumándose a la elaboración de los diversos organigramas que facilita la identificación de las áreas operativas, así como las funciones de sus colaboradores, quienes tendrán conocimiento de las políticas internas para el proceso de compra y venta, evitando de este modo el fraude interno o el desvío de mercadería.

Estrategia Tecnológica para el Control de Inventario

De manera general, la estrategia tecnológica planteada permite proporcionar una serie de alternativas para los administradores sobre la implementación de un sistema informático que facilite el ingreso de mercadería y efectúe el control de la salida, por medio de módulos contables que generen un arqueo de caja y establezca la existencia real de los productos que posee la empresa de manera diaria, señalan, mensual, ajustándose al período de consulta por parte de los usuarios.

Entre los proveedores consultados se encuentran:



Fuente: Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Figura 51. Sistemas para el control de inventarios

Los requisitos establecidos para la implementación de un sistema informático para el control de inventario son:

Cuadro 27. Comparativos de proveedores informáticos

PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	COSTO	INCLUYE
Quick Accounting	IO Windows 7 o superior 2 G Memoria RAM Configuración de Red IP Fija Internet	\$ 2.500,00+iva= \$ 2.850,00	Licencia de Servidor Módulo de Plan de Cuenta Módulo Inventario Módulo Cuentas Por Cobrar Módulo Cuentas por Pagar
NECTILUS CONTABLE	IO Windows 7 o superior 2 G Memoria RAM Configuración de Red IP Fija Internet	\$ 1.700,00+iva= \$ 1.938,00	Licencia por servidor Reporte de Banco Reporte de cartera Reporte de Inventarios Nómina Estado Financiero Mensual
Erp Conta	IO Windows 7 o superior 2 G Memoria RAM Configuración de Red IP Fija Internet	\$ 1.500,00+iva= \$ 1.710,00	Licencia por servidor Ingreso de mercadería Control de salida de mercadería Reporte de cuentas
Mónica 9.0	IO Windows 7 o superior 2 G Memoria RAM Configuración de Red IP Fija Internet	\$ 560 incluido Iva	Licencia por servidor Anexos transaccionales Facturación electrónica Control de inventarios Reportes de movimientos de mercadería

Fuente: Proveedores Informáticos de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

En relación a los precios establecidos en el cuadro comparativo, se sugiere de forma específica la implementación del Sistema para Control de Inventario Mónica 9.0, donde la arquitectura de red solicitada es en base a los requerimientos del negocio, lo que optimizaría las ventas, así como la reducción en los tiempos establecidos para el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, ya que el aprovisionamiento de mercadería incrementaría la productividad y los márgenes de utilidad.

Cuadro 28. Inversión de las instalaciones informáticas

Materiales tecnológicos	Cantidad	Precio Unitario	Costo
Servidor HP ML310 Gen8	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Computadora i7	4	\$ 750,00	\$3.000,00
Accesorios para instalación	1	\$ 1.000	\$1.000,00
Total	---	-----	\$ 6.992,00

Fuente: Proveedores Informáticos de la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

A través de esta estrategia tecnológica, la empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” cambiaría el modo de realizar su control de inventario, tomando en consideración que el proceso se lo venía efectuando de forma manual, donde era notoria las inconsistencias generadas por los registros, de ahí que su productividad se veía afectada significativamente.

5.7.1 Actividades

Para la realización de la propuesta fue necesario la ejecución de las siguientes actividades:

1. Revisión de la documentación donde se registra los movimientos de la mercadería en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”.
2. Revisión de los procesos internos para el traslado de mercadería desde bodega de manera conjunta con la administradora.
3. Diseño del Organigrama estructural y Funcional

4. Elaboración del Manual de Procedimientos y políticas para la compra y venta.
5. Diseño de estrategias competitivas
6. Cotización de sistemas informáticos para el control de inventarios
7. Determinación financiera.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Cuadro 29. Recursos Materiales

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Resma de hojas A4	1	\$4,00	\$ 4,00
Libreta de apuntes	2	\$ 1,25	\$ 2,50
Esferos	2	\$ 0,40	\$ 0,80
Total	----	-----	\$ 7,30

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Cuadro 30. Recursos Tecnológicos

RECURSOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Internet	8 horas	\$0,50	\$ 4,00
Impresiones de encuestas	60	\$ 0,08	\$ 4,80
Total	----	-----	\$ 8,80

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

Cuadro 31. Recursos Humanos

RECURSOS TECNOLÓGICOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Traslado a la empresa	2	\$ 6,50	\$ 13,00
Alimentación investigadores	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Total	----	-----	\$ 23,00

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

5.7.3 Impacto

El impacto generado por el planteamiento de la propuesta es positivo, ya que con el análisis realizado se pudo determinar la necesidad de emplear un modelo organizativo y estructural en la empresa, situación que incurre en cambios internos con la proyección a mejorar la productividad del negocio, a la vez que se satisface las necesidades de los clientes, generando mejores ingresos económicos, lo que significa una inyección financiera significativa para diversificar aún más los productos.

El aporte generado por cada una de las estrategias contenidas en la propuestas están sujetas a optimizar el control de inventario, donde las pérdida de productos se presentaban de manera cotidiana, ya sea ésta por el no registro de la salida de la mercadería de bodega, así como de los procesos necesarios para solicitarlos.

Con la implementación de los Organigramas Estructurales y Funcionales, la empresa tiene conocimiento de sus áreas específicas, donde se podrá evaluar el número de recursos humanos a utilizar en cada actividad, así como la responsabilidades de sus colaboradores, haciendo que ellos se comprometan en el cumplimiento de los objetivos establecidos institucionalmente, a través de los valores y principios corporativos. De la misma forma, la estrategia tecnológica permite hacer una estimación en la inversión de computadoras, así como la aplicación de un sistema informático para el control de inventario, lo que facilitaría llevar un histórico del ingreso y salida de los insumos y mejorar la

productividad de la organización, de ahí que los canales de comunicación con los proveedores tienden a mejorar, manteniendo el aprovisionamiento de las mercaderías en los tiempos estimados para su respectiva comercialización.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 32. Cronograma de la Propuesta

No.	MES	MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD													
1	Revisión de la documentación donde se registra los movimientos de la mercadería en la Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire”.												
2	Revisión de los procesos internos para el traslado de mercadería desde bodega de manera conjunta con la administradora.												
3	Diseño del Organigrama estructural y Funcional												
4	Elaboración del Manual de Procedimientos y políticas para la compra y venta.												
5	Diseño de estrategias competitivas												
6	Cotización de sistemas informáticos para el control de inventarios												
7	Determinación financiera.												
8	Desarrollo de la propuesta en base al análisis de los tres vértices												
9	Revisión de la propuesta por parte del Tutor												
10	Modificaciones de la propuesta												
11	Revisión de las modificaciones por parte del tutor												
12	Socialización de la propuesta con los representantes de la Empresa												

Elaborado por: Torres Cortés Karla-Velasteguí Andrade Moisés Bolívar

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta, se encuentra establecido el incremento de la productividad de la empresa, notándose un mejor manejo de las mercaderías, producto de un eficiente control interno de inventario, ya que el registro basado en la aplicación de los sistemas informáticos permiten obtener una serie de reportes de manera inmediata, lo que beneficia a los dueños y administradores a realizar la toma de decisiones de manera efectiva.

Por otro lado, la estructura organizacional y administrativa de la empresa facilita la identificación de las áreas operativas, así como la optimización del talento humano, sumándose a esto el planteamiento de los procesos y las políticas de compra y venta, por consiguiente el fortalecimiento de los controles internos de stock en base a las órdenes de trabajo emitidas por la persona encargada, quien autorizará la salida de la mercadería o el reingreso de la misma en caso de no ser utilizada, efectivizándola inversión financiera en relación al software informático, así como el cambio en el modelo de gestión.

CONCLUSIONES

El estudio realizado demostró que la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” ubicada en el cantón de Milagro presenta problemas de productividad relacionados a las inconsistencias en el control de inventario, afectando de manera significativa los márgenes de utilidades y por ende la estabilidad comercial de la organización, tal es así que se estaría incurriendo en un posible cierre de sus operaciones por la iliquidez provocada como producto de la pérdida de sus mercaderías y la insatisfacción de sus clientes.

Se pudo comprobar que la falta de registros de inventarios incide en el control efectivo de la existencia de sus productos, situación que conlleva a generar una insatisfacción muy generalizada en sus clientes y retrasos en los tiempos establecidos en cada uno de los servicios, lo que conlleva a un decrecimiento porcentual de su productividad, hasta llegar a un punto crítico donde no se logre cubrir las obligaciones que condicional el ejercicio comercial.

Se evidenció que la empresa lleva sus registros de forma manual, es decir no posee una infraestructura tecnológica adecuada que permita realizar un control de inventario efectivo, por consiguiente las inconsistencias en su stock genera pérdidas económicas muy significativas que provoca la escasa productividad del negocio.

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los trabajadores, más aún en la parte administrativa demostró el desconocimiento de las metodologías de inventario, así como la necesidad de plantear procedimientos internos que eleven la productividad organizativa.

Se comprobó que los procesos de salida e ingreso de mercadería no están establecidos formalmente dentro de la empresa, de ahí que los colaboradores no prestan la atención debida al momento de generar un servicio al cliente o aprovisionar de algún producto, dándose el caso de no cobrarlo, lo que provoca pérdidas económicas muy significativas.

RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones se sugiere la implementación inmediata de un sistema informático, el mismo que permitiría el control de inventario y el registro de las operaciones y actividades comerciales realizadas durante la jornada diaria, evitando el incremento de precios por parte del área de venta sin el conocimiento o autorización de los administradores, situación que genera malestar en sus clientes y la ausencia de los mismos.

Es preciso aplicar la estructura organizacional establecida en el presente trabajo investigativo, donde se identifican las áreas operativas y por ende las funciones de cada uno de sus colaboradores, tal es así, que estaría optimizando los recursos humanos en tareas productivas y de gran beneficio corporativo.

Se recomienda fortalecer las políticas de compra y ventas, así como la generación de órdenes de trabajo, donde se plasme el responsable de la labor, así como los insumos utilizados, los mismos que permitirá contrastar los datos generados por la factura emitida al cliente, es decir que el control de inventario sería más eficaz y generaría un compromiso más efectivo por parte de los colaboradores, ya que en caso de haber inconsistencias se puede identificar el fallo en el proceso, así como sus responsables.

Es necesario que los empleados sean previamente capacitados para adoptar los cambios en el modelo de negocio, así como el establecimiento de filtros de seguridad para el manejo de la información dentro del sistema, ya que el software que sea elegido provee de privilegios para los usuarios, los mismos que tendrán la responsabilidad de alimentar de datos al sistema, así como de los dueños y administradores de realizar un control de inventario de manera frecuente y sin previo aviso para establecer la coherencia de información en base a reportes de ventas y compras.

Bibliografía

1. Alejandro, M. R. (2008). *LA INVESTIGACION EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN*. MEXICO: TRILLAS S.A.
2. Alhama Belamaric, R., & Alonso Arrastía, f. (2011). *Perfeccionamiento empresarial, realidades y retos*. La Habana, Cuba: Editorial de ciencias Sociales.
3. Almada Vinueza, P. (2013). *Estructura organizacionales y los tipos de organigramas*. Obtenido de Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
4. Boland, L., Carro, f., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2011). Los Organigramas. En L. Boland, f. Carro, M. J. Stancatti, Y. Gismano, & L. Banchieri, *Funciones de la Administración* (págs. 70,71). Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
5. Carpio Solano, J. A. (2011). El Talento Humano en las organizaciones. *Revista técnica*, 3,4.
6. Carrillo Viveros, J., De la O, M. E., & Almaraz, A. (2013). *estrategias empresariales de reestructuración productiva en tijuana*. Madrid, España: Editorial Rayuela.
7. Colmenarez, A. (2007). *Biblioteca de Administración y Contaduría "Prof. José Miguel Girón"*. Obtenido de Análisis del manejo del inventario de la empresa 2B Industria y Taller: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T236.pdf
8. Conrad, B., Media, D., & Vivas, E. (2013). *La Voz de Houston*. Obtenido de Ventajas y desventajas de un sistema de inventario de gestión informatizado: <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-un-sistema-de-inventario-de-gestin-informatizado-5954.html>
9. Decenzo, S. P. (2002). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION*. Mexico: PEARSON-PRENTICE HALL.

10. Eden. (20 de Febrero de 2015). Obtenido de Conoce los factores que más influyen en la productividad de las empresas: <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/conoce-los-factores-que-mas-influyen-en-la-productividad-de-las-empresas/>
11. Enroke. (2015). Obtenido de ¿Qué son las PYMES?: <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
12. Enroke. (2015). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
13. Fucci, T. (2015). *Universidad Nacional de Luján*. Obtenido de El gráfico abc como técnica de gestión de inventarios: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abc.pdf>
14. Gallegos Paz, V. A., & Reyes Camacho, J. S. (2012). *Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla*. Obtenido de Metodología: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/gallegos_p_va/capitulo3.pdf
15. Garvin, D., Ostroff, F., Fulmer, R., & Henderson, J. (2008). *Innovar la organización empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
16. Gómez, H. (2011). Estructuras Organizativas. En H. Gómez, *Recursos Humanos: estructuras organizativas* (págs. 2,3). Malaga, España: Publicaciones Vertice S.L.
17. Granda León, G. L., & Rodríguez Gaybor, R. E. (2013). *Repositorio de ESPOL*. Obtenido de Diseño de un sistema de control basado en el método abc de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25082>
18. Haime Levy, L. (2012). La Reestructuración. En L. Haime Levy, *Reestructuración de las Empresas*. Editorial Empresa Líder ISEF.

19. Hill Demand, B. (11 de Junio de 2012). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Obtenido de Pequeña y mediana empresa: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
20. Ingram M., D. (11 de Abril de 2012). *¿Por qué es importante una estructura organizacional?* Obtenido de La voz de Hosuton: <http://pyme.lavoztx.com/por-que-es-importante-una-estructura-organizacional-4902.html>
21. Ixco Panader, I. G. (Noviembre de 2011). *Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una empresa productora de Cardamomo*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad de San Carlos de Guatemala: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf
22. Kast, M., & Rosenzweig, F. (2011). *La Estructura Organizativa*. Madrid: Ediciones Vértice.
23. Larrochelli Muñoz, M. A., Montero Pacheco, R. R., & Calasanz Bayas, C. D. (Septiembre de 2012). *Repositorio Digital UNEMI*. Obtenido de Implementación de un sistema de inventario en la distribuidora de pinturas "Comercial Montero".: <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1474>
24. Morales Cartaya, A. (2013). *Desempeño Laboral*. Obtenido de EcuRed: http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
25. Moreno, A. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO* (Novena ed.).
26. Muller, M. (2004). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS*. BOGOTA-COLOMBIA: NORMA S.A.
27. *Mundo Administrativo*. (26 de Noviembre de 2013). Obtenido de Que son los Inventarios y su clasificación: <http://mundoadministrativo.net/inventarios-y-su-clasificacion/>
28. Muñoz Castellanos, R., & Nevado Peña, D. (2011). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid, España: Ediciones Wolters Kluwer.

29. Olvera González, G. P., & Torres Sánchez, M. (2013). *catarina*. Obtenido de Metodología para el control de inventarios:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/olvera_g_gp/capitulo4.pdf
30. Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias sociales*, 3.
31. Quimiz González, O. (2014). *Metodología para el Control de Inventarios de Materias Primas e Insumos en la camaronera Bajen del Grupo IPSP- Profemar*. Obtenido de Repositorio Digital Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
32. Recalde Aguilar, L. (2013). *Repositorio Universidad Estatal de Quevedo*. Obtenido de Gestión Financiera-Administrativa de las Pymes- Quevedo, y su Incidencia en la productividad período 2011-2012. Quevedo.:
<http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/309>
33. Reyes Ponce, A. (2013). *Administración Moderna*. Obtenido de Atlantic International University:
<http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/La%20reestructura%20organizational%20como%20ventaja%20competitiva%20para%20una%20empresa%20constructora%20enfocada%20en%20la%20rama%20de%20movimientos%20de%20tierra%20y%20urbanizaciones.html>
34. Romero, A. f. (2011). *Dirección y Planeación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
35. Schroeder, R. G. (2012). *Administración de Operaciones*. México.
36. Serna Gómez, H. (2011). *Planeación y Gestión estratégica*. Bogotá: Ediciones Empresariales.
37. SoyConta. (30 de Octubre de 2013). Obtenido de Definición y tipos de inventario: <http://www.soyconta.mx/definicion-y-tipos-de-inventario/>

38. Spring, J. (02 de Febrero de 2013). *¿Qué es la reestructuración organizacional?* Obtenido de Ehow:
http://www.ehowenespanol.com/reestructuracion-organizacional-info_225864/
39. Thompson, I. (21 de Julio de 2012). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
40. Torres Prado, A. (2012). *Tipos de Manuales*. Obtenido de Tiposde.org:
<http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>
41. Tovar canelo, E. (2013). *Auditool*. Obtenido de Control Interno de los Inventarios: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>
42. Tribus, M. (2012). *Cambio Organizacional, reestructuración y reorganización de la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/cambio-organizacional-reestructuracion-reorganizacion-empresa/>
43. Ugarte Bejarano, P. (2014). *La importancia en el control de inventario*. Obtenido de Boletines empresariales:
<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=4939>
44. Villagrana Romero, L. (13 de Junio de 2013). *Instrumentos de Organización*. Obtenido de Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas:
<http://es.slideshare.net/Chicoleve/presentacion-adm-22953966>
45. WorkMeter. (3 de Octubre de 2012). *WorkMeter*. Obtenido de La importancia de la productividad empresarial: <http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial>
46. Zamorano Grijalbo, E. (2012). *Las causas del fracaso de las empresas*. Obtenido de Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=545>

A

N

E

X

O

S

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO

Como parte de un proceso de estudio investigativo basado en la **METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO**, se hace preciso recabar el punto de vista de los empleados referente al proceso del control de inventario que realiza el comercial. Las opiniones obtenidas en la misma, serán de mucha importancia, por lo que solicitamos su colaboración respondiendo con sinceridad el siguiente cuestionario, consignando una **X** en el casillero de su preferencia.

De antemano, se agradece por su colaboración.

1.- ¿La Empresa de Servicios "Hurtado Freire" cuenta con un sistema informático para el control de inventarios?

Si cuenta

No cuenta

Desconozco

2.- ¿Cómo se realiza la solicitud de mercadería para atender los requerimientos de los clientes?

Manualmente

Verbalmente

Informáticamente

3.- ¿Los requerimientos de los clientes son atendidos a tiempo

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4.- ¿Existen casos de desabastecimiento de productos en la empresa de servicios "Hurtado Freire"?

Si

No

A veces

5.- Desde su punto de vista ¿A qué se deben estos desabastecimientos?

Deficiente control de inventario

Escasa comunicación con los proveedores

Recursos financieros limitados

Todas las anteriores

otros

6.- ¿Considera usted que el desabastecimiento de productos incide en la satisfacción de los clientes?

Si

No

Desconozco

7.- ¿Con qué frecuencia se realiza un control de inventario en la Empresa de Autoservicio "Hurtado Freire"?

Cada semana

Cada quince días

Una vez al mes

Desconoce

8.- ¿La Empresa de Autoservicio “Hurtado Freire” consta con una infraestructura tecnológica adecuada para implementar un Sistema Informático para el control de inventario?

Si

No

Desconozco

9.- ¿Considera necesario un mejor control en el inventario para garantizar el stock de productos??

Muy necesario

Poco necesario

Nada necesario

10.- ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un Sistema Informático para llevar el control de inventario y mejorar la productividad de la empresa de servicios?

Muy de acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS

"HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO

Como parte de un proceso de estudio investigativo basado en la **METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO**, se hace preciso recabar el punto de vista de los clientes. Las opiniones obtenidas en la misma, serán de mucha importancia, por lo que solicitamos su colaboración respondiendo con sinceridad el siguiente cuestionario, consignando una **X** en el casillero de su preferencia.

De antemano, se agradece por su colaboración.

OPCIONES	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
¿Cómo considera usted la calidad del servicio ofrecido por la Empresa "Hurtado Freire"?					
Cuál es el nivel de satisfacción que genera nuestros servicios acorde a sus necesidades.					
Cómo califica los tiempos utilizados para atender su requerimiento					
Nivel de cumplimiento con la demanda de sus productos solicitados					
Nivel de conocimiento de los empleados sobre los productos solicitados					

Nivel de actitud de los empleados para satisfacer sus requerimientos					
Nivel de calidad de los productos					
Variedad de los productos					
Existencia de productos renombrados en stock					
Relación precio/servicio					
Existencia de promociones en venta de productos					
Automatización de sus servicios					

ANEXO 3



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA DE
AUTOSERVICIOS “HURTADO FREIRE” DEL CANTÓN MILAGRO**

1.- ¿Actualmente cómo realiza usted el registro de los ingresos y salida de mercadería?

2.- ¿Cuáles son los problemas que presenta por el deficiente control de inventario?

3.- ¿Está consciente de la necesidad de emplear un eficiente control de inventario?

4.- ¿Poseen identificadas sus áreas operativas?

5.- ¿Poseen una estructura organizativa (Organigramas y Manuales)?

6.- ¿Cree usted que el desabastecimiento de productos incide en la productividad de la empresa?

7.- ¿El personal operativo tienen conocimiento de cómo realizar los ingresos y egresos de mercaderías?

ANEXO 4

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



Figura 52. Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro



Figura 53. Instalaciones internas de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro



Figura 54. Encuesta a clientes de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro



Figura 55. Entrevista a la Lic. Iliana Mayorga Villegas, Administradora de la Empresa de Autoservicios “Hurtado Freire” del cantón Milagro

ANEXO 5

CERTIFICACIÓN DE LA DUEÑA DE LA EMPRESA

EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE"

Milagro, 06 de junio del 2016

Señor Lic. Looz Briones Walter L.
Docente de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales
Universidad Estatal de Milagro.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Lic. Iliana Mayorga Villegas, Administradora de la Empresa de Servicios "Hurtado Freire", ubicada en el cantón Milagro, certifico que he revisado el trabajo investigativo de los Egresados:

Torres Cortés Karla Alejandra, con C.I. 094132912-0

Velastegui Andrade Moisés Bolívar, con C.I. 092898690-0

Estudiantes de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, cuyo tema fue: **"METODOLOGÍA DEL CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS "HURTADO FREIRE" DEL CANTÓN MILAGRO"**, por lo que su contenido se encuentra acorde a la información proporcionada libre y voluntariamente de quienes hacemos esta organización.

Considero que es un proyecto estratégico, motivador y de gran beneficio para la empresa, así como para el personal colaborativo.

Particular que notifico para los fines correspondientes.

Atentamente,

Iliana Mayorga V.
Lic. Iliana V. Mayorga Villegas

C.I. 091722398-4

ANEXO 6
REPORTE DE PLAGIO

