



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

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

TÍTULO DEL PROYECTO:

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y DE LOS PROCESO DE
CONTROL DE INVENTARIO DEL COMERCIAL LLERENA DE LA
CIUDAD DE MILAGRO.**

AUTORA:

DANIELA CORINA LLERENA TRIVIÑO

TUTOR:

ING. JOSÉ LUIS TENORIO ALMACHE, MG. PYMES

MILAGRO, MARZO 2015

ECUADOR



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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

CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de Tesis de Grado con el tema: **Diseño de la Estructura Funcional y de los proceso de control de inventario del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación previo a optar por el Título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema. Presentada por la Egresada: Daniela Corina Llerena Triviño, CI: 0940325798

Milagro, 25 de Marzo del 2015

TUTOR

Ing. José Luis Tenorio Almache, Mg. Pymes



DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Daniela Llerena Triviño autora de este trabajo investigativo, declaro ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto titulado **Diseño de la Estructura Funcional y de los proceso de control de inventario del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro**, es de mi propia autoría, el mismo que ha sido realizado bajo la asesoría personal del Ing. José Luis Tenorio, en calidad de tutor: el presente trabajo 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 otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 25 de Marzo del 2015

Daniela Llerena Triviño

CI; 0940325798



CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del Título de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por hacerme permitido llegar hasta este punto y haberme dado fuerzas para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

También principalmente dedico este logro a mis padres y familiares que son las personas más importante en mi vida y para mí siempre será un modelo a seguir de valentía y perseverancia, también dedico este triunfo a mis amigos que siempre han estado apoyando con sus palabras; aquí están los resultados.

Daniela Llerena

Autora

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento primero a Dios por sus bendiciones derramadas en mí, especialmente a mi familia, abuelos, tíos y primos quienes son los que han velado por mi bienestar y educación, alcanzando una de las grandes metas propuestas en mi vida,

Valor y agradecer también el esfuerzo de mi tutor el Ing. José Luis Tenorio que con su paciencia y conocimientos me guio en esta investigación y todas aquellas personas que hicieron posible la realización de la tesis, lo cual me siento muy satisfecha.

Daniela Llerena

Autora

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel cuyo tema es: **Diseño de la Estructura Funcional y de los proceso de control de inventario del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 25 de Marzo del 2015

Daniela Llerena Triviño

C.I 0940325798

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Problematización	1
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.1.3 Formulación del problema	3
1.1.4 Sistematización del problema	3
1.1.5 Determinación del problema	3
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo general de la investigación	3
1.2.2 Objetivos específicos de investigación	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO REFERENCIAL.....	5
2.1 MARCO TEÒRICO	5
2.1.1 Antecedentes históricos.....	5
2.1.2 Antecedentes referenciales	7
2.1.3 Fundamentación.....	16
2.2 MARCO LEGAL	30
2.3 MARCO CONCEPTUAL	32
2.4 HIPÒTESIS Y VARIABLES.....	38
2.1.1 Hipòtesis General	38

2.1.2	Hipótesis particulares	38
2.1.3	Declaración de variables	39
2.1.4	Operacionalización de las variables.....	40
CAPÍTULO III		41
MARCO METODOLÓGICO		41
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL ..	41
3.2.	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	42
3.2.1.	Características de la población.....	42
3.2.2.	Delimitación de la población	42
3.2.3.	Tipo de muestra.....	43
3.2.4.	Tamaño de la muestra	43
3.2.5.	Proceso de selección.....	44
3.3.	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	44
3.3.1.	Métodos teóricos	44
3.3.2.	Métodos empíricos	44
3.3.3.	Técnicas e instrumentos	45
3.4.	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	45
CAPÍTULO IV.....		47
ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN DE RESULTADOS		47
4.1	ANÀLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	47
4.2	ANÀLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÒN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS. 59	
4.3	RESULTADOS.....	59

4.4	VERIFICACIÒN DE LAS HIPOTESIS	59
CAPÌTULO V.....		61
5.1	TEMA.....	61
5.2	FUNDAMENTACIÒN	61
5.3.	JUSTIFICACIÒN	74
5.4	OBJETIVOS.....	75
5.4.1	Objetivo general de la propuesta	75
5.4.2	Objetivos específicos de la propuesta	75
5.5	UBICACIÒN	76
5.6	FACTIBILIDAD.....	76
5.7	DESCRIPCIÒN DE LA PROPUESTA	77
5.7.1	Actividades	120
5.7.2	Recursos, Análisis Financiero.....	122
5.7.3	Impacto.....	122
5.7.4	Cronograma.....	123
5.7.5	Lineamiento para evaluar la Propuesta.....	123
CONCLUSIÒN Y RECOMENDACIONES.....		125
	Conclusiòn	125
	Recomendaciones	126
BIBLIOGRAFÍA		127
ANEXOS.....		129

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Declaración de las variables.....	39
Tabla 2. Operacionalización de las variables	40
Tabla 3. Control de Mercadería facilita la compra	48
Tabla 4. Atención al cliente oportuna y ágil	49
Tabla 5. Productos de su interés encontrados en el local	50
Tabla 6. Apariencia del Local	51
Tabla 7. Distribución de la mercadería	52
Tabla 8. Productos variados.....	53
Tabla 9. Precios que oferta el negocio	54
Tabla 10. Personal suficiente para atención oportuna.....	55
Tabla 11. Atención al cliente	56
Tabla 12. Despacho del producto.....	57
Tabla 13. Mecanismos de atención, despacho y entrega del producto	58
Tabla 14. Plan de ejecución	120
Tabla 15. Presupuesto de capacitación.....	122
Tabla 16. Cronograma de actividades.....	123

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Control de mercadería facilita la compra	48
Ilustración 2. Atención al cliente oportuna y ágil.....	49
Ilustración 3. Productos de su interés encontrados en el local.	50
Ilustración 4. Apariencia del Local.....	51
Ilustración 5. Distribución de la mercadería.....	52
Ilustración 6. Productos Variados.....	53
Ilustración 7. Precios que oferta el negocio.....	54
Ilustración 8. Personal suficiente para atención oportuna	55
Ilustración 9. Atención al cliente	56
Ilustración 10. Despacho del producto	57
Ilustración 11. Mecanismos de atención, despacho y entrega del producto	58

RESUMEN

En la actualidad las actividades relacionadas con el área comercial están creciendo continuamente y debido a la competencia es que las empresas no deben dejar de actualizarse en todas las áreas. El Comercial Llerena presenta en su departamento de bodega problemas como desconocimientos de procesos de control, estancamiento de mercadería, lo que generaría desperdicio y obsolescencia de la mercadería, falta de ordenamiento del negocio en el área de bodega lo que originaría pérdida o falta de rotación del inventario, y falta de control en registros de mercadería, lo que produciría pérdida y deterioro del producto.

Una buena orientación y gestión de los recursos materiales y humanos harán del comercial un negocio competitivo, este trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer a los propietarios que existen problemas dentro del local que le podrían generar mermas o bajos ingresos, nuestro aporte será generar una propuesta para cambiar el rumbo del negocio, obteniendo resultados beneficiosos y logrando la seguridad y control de la mercadería y sus registros

Se puede ultimar que con este trabajo el propietario del negocio obtendrá una idea clara de posibles soluciones para diluir los problemas existentes y recomendaciones útiles para la administración y dirección de su negocio.

ABSTRACT

At present the activities related to the commercial area are continually growing and because competition is that companies should not stop updating in all areas. The Commercial Llerena presents in his department winery problems as unknowns control processes, stagnant merchandise, generating waste and obsolescence of goods, lack of order of business in the cellar area which would cause loss or lack of rotation inventory, and lack of control over records of merchandise, producing loss and deterioration.

A good guidance and management of material and human resources will the commercial a competitive business, this research aims to inform owners that there are problems within the local that could generate losses or low income, our contribution will generate a proposal to change the course of business, obtaining beneficial results and achieving security and control of the merchandise and records

You can complete this work with the business owner will get a clear idea of possible solutions to dilute existing problems and useful recommendations for the management and direction of your business.

INTRODUCCIÓN

Toda Empresa diseña planes estrategias para lograr sus metas y objetivos, estas actividades pueden ser en tiempos definidos según la magnitud y amplitud del negocio.

A medida que va transcurriendo el tiempo se va desarrollando nuevas técnicas y va avanzando la tecnología y con esto los mercados se vuelven más exigentes y la competencia local se hace más cerrada, entre ellas su forma de vender, la buena calidad de los productos, la variedad, la distribución y también la forma como se atiende a los usuarios.

Esta investigación se la ha realizado con el objetivo de determinar las incidencias por la falta de un sistema de control de mercadería y con el fin de dar una propuesta factible que solucione los problemas ocasionados o que podrían ocasionarse más adelante.

Con este preámbulo se trata relacionar las ineficiencias que podrían presentarse en el comercial.

El proyecto está estructurado en cinco capítulos.

El primer capítulo se deja en evidencia las posibles problemáticas que se presentan en el Comercial Llerena, novedades encontradas en la bodega, también encontraremos los objetivos y justificación de la presente investigación.

En el segundo capítulo se encuentra los antecedentes y referencias del comercial, el marco legal, y entre lo más relevante las hipótesis y la operacionalización de las variables

En el tercer capítulo se evidencia el tipo y diseño de la investigación, que población utilizaremos, las técnicas y métodos a implementarse en el presente trabajo.

En el cuarto capítulo se encuentran los análisis de los resultados de la indagación realizada por medio del instrumento investigativo como es la encuesta con ilustraciones graficas mostrando las tendencias y perspectivas.

En el quinto capítulo se da a conocer la propuesta del sistema de control de mercadería en el comercial Llerena, para mejoras de la organización, encontraremos los datos específicos del desarrollo de la propuesta, el financiamiento de la propuesta, la factibilidad de la ejecución de la propuesta, el impacto que tendrá la ejecución del proyecto y también el cronograma de todas las actividades.

Se presentara las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El estudio investigativo está orientado a la empresa “Comercial Llerena”, la cual se dedica a la venta de productos de primera necesidad entre otros, éste negocio lleva aproximadamente 45 años en la ciudad de Milagro, sin embargo en la actualidad tiene problemas en el control de su inventario, debido a que utiliza controles empíricos, motivo por el cual la empresa está teniendo deficiencia y desconocimiento con su inventario físico real el cual genera bajos rendimientos económicos que no satisface las expectativas de los propietarios.

Por lo consiguiente los propietarios de este negocio se convierten en sujetos susceptibles a robos, estafas y pérdidas en su mercadería.

El principal problema es el bajo control de los inventarios debido a que su permanencia en el mercado de víveres se debe a que son personas muy trabajadoras pero con aplicaciones empíricas en negocios.

Debido a su desconocimiento sobre procesos de control hay mucha manipulación en los registros de mercadería y esto tiene como resultado pérdida y desperdicio de mercadería.

El tener mercadería detenida en la bodega es otro problema con el que ellos se encuentran y esto genera que la mercadería no fluya cuando sea requerido o en un tiempo ideal para su venta.

Otra dificultad es tener la bodega desorganizada el cual sucede por la falta de personal que cuentan para el trabajo que se hace en la bodega.

Otro inconveniente es la carencia de registros de la mercadería la cual es muy importante en toda empresa dedicada a venta de productos, porque él no contar con un registro hace que no se generen procesos internos de la actividad del negocio.

El mantener un incorrecto control de inventario, causa problemas operantes y económicos al Comercial Llerena lo cual a futuro le llevaría al cierre de sus actividades comerciales y por ende un quebranto del capital invertido.

Con el claro propósito de motivar un cambio en esta empresa es necesario realizar un análisis de los procesos de control de mercadería, donde se maneje información oportuna de las actividades del Comercial Llerena, con el fin de aumentar sus rendimientos financieros y por ende una permanencia en este mercado competitivo del cantón Milagro.

1.1.2 Delimitación del Problema

PAÍS: Ecuador

PROVINCIA: Guayas

CANTÓN: Milagro

DIRECCIÓN: Ciudadela. Jorge Dáger Mendoza

ÀREA: Comercial

POBLACIÓN: Clientes

TIEMPO: 2015

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera afecta el bajo control en los inventarios, con la carencia de procedimientos para efectuar una supervisión sobre los inventarios?

1.1.4 Sistematización del problema

¿En que incide el desconocimiento sobre procesos de control en la pérdida y desperdicio de mercadería?

¿De qué manera incide el estancamiento de la mercadería en bodega en la rotación del inventario?

¿De qué manera afecta el ordenamiento del negocio en el área de bodegaje por la poca disponibilidad del personal ayudante del Comercial Llerena?

¿De qué manera incide el no realizar adecuadamente el control en los registros de mercadería con la deficiencia en la realización de los procesos internos?

1.1.5 Determinación del problema

Análisis del proceso de control de inventario del Comercial Llerena de la ciudad de Milagro para el año 2014.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Determinar de qué manera afecta el bajo control en los inventarios, con la carencia de procedimientos para efectuar una supervisión sobre los inventarios.

1.2.2 Objetivos específicos de investigación

- Determinar en que incide el desconocimiento sobre procesos de control en la pérdida y desperdicio de la mercadería.

- Verificar de qué manera incide el estancamiento de la mercadería en la bodega en la rotación del inventario.
- Analizar de qué manera afecta el ordenamiento del negocio en el área de bodegaje por la poca disponibilidad del personal ayudante del Comercial Llerena.
- Analizar de qué manera incide el no realizar adecuadamente el control en los registros de mercadería con la deficiencia en la realización de los procesos internos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La razón principal de este análisis es que la actividad comercial que mantiene por décadas el Comercial Llerena se ha convertido en un punto muy importante para los moradores de la ciudadela Dáger Mendoza, por lo consecuente es el principal centro de abastecimiento de productos del sector ya que mantiene una amplia variedad de productos de consumo humano.

De esta manera es indispensable que se genere este análisis porque al contorno de este estudio se puede visualizar y ofrecer soluciones, también describir y socializar, con otros establecimientos de la ciudad la importancia de generar controles de la mercadería de sus negocios.

La intención de éste estudio es identificar los motivos que afectan la operatividad de la empresa antes mencionada, por ello, se ha considerado la aplicación de una entrevista, con el fin de obtener información veraz sobre el tema planteado. Para lo cual se considerará como universo al talento humano de la empresa sea este del área administrativa como operativa.

La viabilidad de esta investigación se justifica, en conocer a profundidad el tema planteado, donde se evidencia que existen carencias de controles, motivo por el cual no se obtienen beneficios económicos óptimos. Esta investigación cuenta con el total consentimiento de los propietarios del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Por muchos años se ha escuchado la tan nombrada tienda de abastos o tienda de abarrotería; en ciertas etimologías la palabra abarrote proviene de abarrotar, esto quiere decir llenar al máximo, en América se lo designa como establecimiento de ventas de productos de consumo habitual. La Real academia Española lo define como apretar o fortalecer algo con barrotes, llenar un espacio de personas o cosas.

Anteriormente se la citaba como vigas que se usaban para fortificar los muros de las naves, especialmente el de carga de los alimentos, valiendo todos los huecos de la embarcación.

La comercialización ha sido la primordial fuente de ingreso del hombre, su origen fue con el trueque de objetos que dio paso al intercambio, en toda la historia del comercio ha generado muchas exigencias, como eficiencia y satisfacción de los consumidores, dando inicio a la implementación de métodos en los procesos de distribución.

La tienda de abarroses ha conseguido notable importancia en cualquier rincón del país, pues tienen un significativo aporte, conforme a un sólido bosquejo dentro del comercio, sin duda alguna estos negocio en la actualidad ofrecen una excelente forma pues se centra en la calidad y servicio a los consumidores.

En la actualidad sea convertido más competitivo el mercado de las tiendas de abarrotes ya sean las cadenas de tiendas o las microempresas dedicado a esta actividad, todos ellos deben establecer medidas de calidad, variedad de productos y por supuesto una excelente atención.

El tema de los inventarios comienza desde la antigüedad cuando las poblaciones como la egipcia en épocas de escases, decidían guardar y almacenar grandes cantidades de alimentos para hacer frente a las necesidades de las temporadas y así conseguían un mecanismo de control para su reparto.

El inventario era una manera de mantener los insumos dentro de las actividades económicas, para su desarrollo óptimo y generar incrementos de la misma, esto les aseguraba la existencia y el desarrollo.

Como es de conocimiento básico toda empresa se dedica a comercialización de bienes o servicios; de aquí es donde se inicia la importancia del manejo de mercadería.

El manejo de información ayuda a un control oportuno y es fundamental facilitar materiales necesarios para el desenvolvimiento regular.¹

En el Ecuador uno de los negocios más rentable es la comercialización de toda clase de productos; el instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) revelo que hay cuatro tipos de negocios que prefieren abrir los ecuatorianos, tienda (87.244), restaurante (33.938), peluquería (14.426) y local de discos piratas (4.165).²

En Milagro, una ciudad donde el Comercio es la principal fuente de ingreso de los habitantes y también ha llevado a migrar a personas de otras ciudades a establecerse para buscar fuentes de ingreso que mejore su situación económica.

Siendo este el caso de Don Llerena y su familia que en el año de 1942 su familia procedente de la ciudad de Ambato migro al cantón de Milagro por días mejores, intento trabajar en algunas empresas cercanas a la ciudad lo cual no le fue muy bien; por lo que por ser una familia numerosa y muy unida decidieron emprender un

¹(CEDILLO, 2012)

²(Telegrafo, 2011)

negocio familiar en esta misma ciudad, el cual lo establecieron en el Centro de la ciudad; su actividad económica es comercialización de productos de primera necesidad entre otros.

Luego de varios años en 1969 esto quiere decir 27 años después de iniciado su negocio el Comercial se traslado a la Cdla. Dáger en el mismo cantón, convirtiéndose en uno de los comerciales más grande del sector.

En el año de 1981 lograron formalizar el negocio con el nombre de Comercial Llerena; el tema de la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la distribución de sus productos fueron los objetivos claves para los dueños del Comercial.

Durante sus años de funcionamiento el único punto importante de permanencia ha sido las ganas de salir adelante, su limitación ha sido el manejo de su actividad económica empíricamente, las cuales en la actualidad y por nuevos comportamientos del mercado se ven afectada en todas las áreas de su actividad comercial siendo el inventario el recurso principal para su funcionamiento.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

La autora Lourdes Santos en su memoria investigativa con el tema: ***Manual de procedimientos para el control de inventarios del servicio social de las fuerzas terrestres.*** Menciona que

Los inventarios forman parte importante en el movimiento de una empresa por lo tanto instituye un estudio controlado y vigilado para lograr suministrar y distribuir eficientemente los materiales necesarios a la misma. Situándolos a disposición en el instante oportuno, para así impedir incrementos de costos o pérdidas, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa.

También nos indica que los manuales son por excelencia documentos organizativos y herramientas gerenciales usados para informar y sustentar los procedimientos contables y no contables.

En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas disposiciones va en aumento, porque se considera clave para los cambios en las actividades de la dirección.³

Podemos discernir que el control interno constituye uno de los elementos bases en toda actividad económica con el objetivo de optimizar las actividades administrativas o financieras según la empresa, su fin es controlar anticipadamente los procesos de las actividades para evitar falencias y alcanzar los objetivos previstos.

La autora Bélgica Holanda Salas Espín en su proyecto de grado con el tema: ***Diseño del Control Interno para el mejoramiento de la decisión en la Empresa Importadora Alvarado Cía. Ltda.*** Realizada en la ciudad de Ambato en el año 2004, realizada en la ciudad de Ambato, manifestó que

El control interno en su proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación al logro de objetivos de eficiencia y efectividad de las operaciones, confiabilidad del proceso de información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables”⁴

Con respecto a lo que menciona el autor puedo interpretar que el control interno es relevante dentro de una empresa porque ayuda a obtener los objetivos y metas establecidas por la empresa. El control Interno fuerza al talento humano a realizar de forma correcta sus actividades sin olvidar valores y éticas profesionales que deben tener cada persona que forman parte de este control, y poder proporcionar seguridad razonable para el la empresa.

La autora Patricia Rodríguez Gómez en su tesis con el tema: ***Propuesta de Evaluación y Diseño de un sistema de Control Interno Contable de la Empresa J.F Nasser & Co., Dedicada a la importación y Exportación De vinos***, realizada en la ciudad de Quito, Sangolquí, en el año 2007, nos comenta que

El control interno se define como “Control Interno es un proceso realizado por el Consejo de Directores, Administradores y otro personal en una entidad

³ (SANTOS, Lourdes, 2004)

⁴ (SALAS, Belgica, 2004)

diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos siempre y cuando estos objetivos tengan: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, menciona además a la liquidez relacionada con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento”⁵

De dicha tesis podemos resaltar que el control interno brota de la necesidad de un ente para comprimir problemas, impedir el desperdicio y alcanzar con las políticas de la empresa, probar la autenticidad de los informes contables, protegiendo los activos del comercial, a través de este supuesto que ayudara al control interno a cumplir las metas del comercial, induciendo también a planificar, verificar y controlar efectivamente las actividades diarias con las que se tomara decisiones correctas.

Para definir el tema de inventarios y su tratamiento LEE, krajewski y LARRY, Ritzman: autores del libro “***Inventory Management, Operations Management: Strategy and Analysis***” en español Gestión de Inventario, gestión de operaciones: Estrategia y análisis, publicado en 1999

Se refiere a inventario como la presencia de todo artículo o recurso usado por una organización como es la materia directa, artículos en proceso, producto terminado, componentes o partes, suministros entre otros.

También señala que existen varias nociones en materia de inventario.

- Una corriente de afirmaciones apuntan que tener inventario es indispensable, aunque los mismos generen costos; dado que el no tenerlos sus costos serán mayor dado a la exigencia de sus clientes.
- La otra corriente de opiniones dice que el inventario es la raíz de todos los problemas de producción, dicho de otra forma la presencia de inventarios genera ineficiencias en los niveles de inventario.

Lo primordial de mantener inventario, es por la satisfacción de los requerimientos de los clientes, otro beneficio como suavizar el flujo de

⁵ (RODRIGUEZ, Patricia, 2007)

bienes en el ciclo de producción, sirve también para resguardo frente a la incertidumbre de los proveedores.

El tratamiento del inventario para algunas organizaciones es tedioso y generan deficiencia que a la larga tienen como resultado la no permeancia y cierre de las organizaciones, empresas, medianas empresas, pequeñas empresa.

Los autores explican las interrogantes de los costos de inventarios, como es:

1. Los costos de mantener inventario
2. Los costos de no mantener inventario.

En el primero incluye los costos de materiales por unidad, los costos por mantener y llevar mercadería; otros costos son los de mantenimiento y sostenimiento esto involucra los de almacenamiento, seguros contra incendio, contra robos, administración de la bodega entre otros.

El segundo está relacionado con la pérdida de los clientes, y la insatisfacción en suministrar productos de su necesidad.

La planificación y el control de inventarios se lo denominan gestión de inventarios, las cuales buscan responder diligentemente a los pedidos que se ordenan bajo ciertos niveles en función de tiempo de entrega, peticiones diarias, y existencias de seguridad; y también al ordenamiento que se refiere que la cantidad pedida es la cantidad económica oportunamente a ordenar.

Para los autores la planificación de inventarios lo identifica de dos maneras:

1. Modelo de cantidad de orden fijo: Es pedir una porción estándar cuando se consigue el sitio de reaprovisionamiento sin tener en cuenta cuando este ocurre. El pedido es accionado por el evento, y depende de la demanda de los productos.
2. Modelo de periodo de tiempo fijo: Es otra manera de hacer el pedido de los materiales sin importar si se ha alcanzado la reaprovisionamiento esto no involucra ningún conteo físico sino es por el tiempo designado.

La idea central del control de inventarios es para supervisar y para diseñar procedimientos de acciones efectivas para salvaguardar los inventarios, al aplicar gestiones de inventario obtienes exactitud de la información y una buena clasificación de los mismos

Sobre el conocimiento de controles de pérdida de inventario el autor Edwin Bastidas en su libro **Énfasis en logística y cadena de abastecimiento** nos indica que las gestiones de inventario es un punto estratégico del manejo de toda la organización, lo cita de esta manera porque argumenta que las tareas de administración de un inventario se relación con la determinación de los métodos de registros.⁶

El uso de auditoría en los inventarios nos servirá para tener una idea independiente de los contenidos en los inventarios, por lo que lo analizamos desde otro punto de vista; en el artículo escrito por RIVERA SAMUDIO, José Luis: **"Auditoria para Inventarios"** *Revista Vértice, México, 2001, pp 3-10 nos indica que:*

La precisión en el monto de las existencias se revelaran indiscutiblemente en los reportes financieros que generen las empresa, por eso se debe considerar los datos exacto del inventario para conciliar dicha información

Debemos tomar en cuenta que los controles de las existencias de los inventarios, son:

1. Obtener los datos exactos de la mercadería que tenemos en bodega en la fecha del periodo comercial en el momento de la auditoria.
2. Conciliar las correcciones de los precios que integran los reportes generados.
3. Corroborar los datos obtenidos de los cálculos matemáticos.
4. Verificar si las existencias se encuentran aptas para su comercialización
5. Verificar la situación legal actual de la empresa.
6. Mostrar y encasillar los rubros adecuadamente en los reportes.

⁶.(LEE, Krajewski and LARRY, Ritzman, 1999)

Los inventarios son los bienes que poseen las empresas para su venta posterior tales como materias primas, productos en proceso, y artículos terminados. Es de vital importancia usar todo juicio y diligencia profesional al revisar el control interno y determinar los procedimientos de auditoría que se aplicaran.

Se debe estar seguro de que el inventario físico se establece sobre una base de comparación con los mostrados en libros, sin esa comparación no tendría sentido los ajustes que se efectúan en el inventario según libros.

El adecuado control constituye un buen pilar no solo de la información sobre las cantidades en existencias y su valuación sino de su localización, clase y la eficiente utilización del capital invertido.

En el control interno la vista preliminar permite adaptar un programa de auditoría con precisión a las áreas fuertes y debilidades del control.

Básicamente el manejo físico se debe mover en tres áreas

a) Recepción

Los bienes son recibidos por la empresa independientemente de los departamentos. Esta área es responsable de determinar que el producto llegue conforme al pedido, separar mercancía dañada o defectuosa, preparar informe de recepción, transferir oportunamente los bienes recibidos en bodegas.

b) Almacenaje

La determinación de responsabilidades es importante en esta función, porque los productos deben estar controlados. Y el responsable debe informar directamente al departamento de contabilidad

c) Salidas

Es necesario que las salidas de las mercancías se afecten con base a una requisición autorizada. Las requisiciones son preparadas en tres copias, una remitida para el departamento que la emite, otra sirve de recibido para el bodeguero y otra para el departamento de contabilidad o al de costos.

El autor concluye diciendo que las existencias de mercadería es uno de los ítems de mayor relevancia para las empresas, concluyendo que se necesita mucha atención en la aplicación de controles en todas sus etapas, porque cualquier debilidad por minúscula que sea puede afectar de manera significativa en los registros contables de la empresa.⁷

El propósito de implementar métodos de inventarios nos señala en la tesis ***“Implementación de un Sistema de Inventarios para lograr un mejor servicio y Eficientizar la producción de la planta de tubería.”*** el autor el Ing. Luis Ramón Villegas. Nos indica que:

Los almacenamientos de mercadería en los periodos de comercialización se requieren para las subsiguientes insuficiencias

Mantener la independencia de los procedimientos de comercialización

Coexisten costos que se incurren en el momento de cada producción, un registro de las existencias accede a la gerencia a tomar decisiones eficientes para las siguientes producciones.

1. Compensar las diferenciaciones en los requerimientos de los clientes

Si se tiene presente el dato exacto de los requerimientos del mercado, se logra (no solo por razones financieras) elaborar el bien para mantener la demanda de forma permanente. Pero, no siempre se conoce íntegramente el requerimiento del mercado, por lo que hay que conservar stocks suplementarios para captar la variación de mercado.

2. Adherirse fácilmente en los esquemas de fabricación.

Los stocks de mercadería disminuyen el desgaste innecesario de fabricación de los bienes. Como consecuencia permite la óptima entrega-recepción en tiempo, y calidad del servicio, también facilita la planificación de fabricación, obteniendo una mayor fluidez de las existencias y un mínimo precio de producción. Por ejemplo, los altos

⁷(SAMUDIO, 2001)

costos de preparación favorecen la producción de más unidades una vez terminada la preparación.

3. Servirse de la proporción financiera del requerimiento.

Visiblemente, el producir un determinado producto tiene su costo como puede ser mano de obra costos directos, costos indirectos entre otros. Se concluye que a la mayor dimensión requerida de mercadería, menor menos recursos para su elaboración. También cabe recalcar que el costo de envío favorece a los requerimientos de mayor volumen.⁸

Los costos de inventario para tomar cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

1. Costos de preparación (o de cambio en la producción).

Si no existieran costos o pérdidas de tiempo al cambiar de un producto a otro, se producirían lotes pequeños. Con esto se reducirían los niveles de inventario y se obtendrían ahorros en costo. Sin embargo, por lo general existen los costos de cambios, y uno de los retos actuales es tratar de reducir estos costos de preparación para tener lotes de tamaño más pequeños.

2. Costos de encargos.

Estos rubros revelan los costes de orientación y administrativos para alistar el pedido o la orden de elaboración.

3. Costos de escasez.

Si se acaban el stock de un producto, un requerimiento debe esperar hasta que se facilite mercadería o se despache la orden. Existe una responsabilidad de mantener existencias para abastecer lo requerido y los costos que son consecuencia de las escases. Es complicado alcanzar el equilibrio, ya que no se puede prever las mermas en

⁸(RAMON, 2001)

ganadas, y por defecto desperdiciar los clientes y multas por incumplimientos.

4. Costos de bodega.

Se refiere a un segmento extenso que contiene los costos por infraestructuras de acopio, la dirección, los desgastes, los tributos y el costo de oportunidad de la inversión

Para determinar el requerimiento a los proveedores se requiere alcanzar el costo pequeño general que se consigue del resultado compuesto de costos particulares: costos de bodega, costos de preparación o de encargos y costos de escasez.

La Comparación entre petición autónoma y petición accesoria se ha convertido en una etapa determinante en la administración de existencias. La discrepancia entre la petición autónoma y petición accesoria es como sigue:

En la petición autónoma, carece de dependencia entre la solicitud de diferentes artículos, por lo que hay que comprobar independientemente importes necesarios de cada uno. En la petición accesoria, el requerimiento de un artículo tiene como consecuencia adquisición de su complemento, que comúnmente es de mucha relevancia.

Con frecuencia las empresas acuden a sus departamentos de ventas y de investigación de mercado para determinar las cantidades de artículos independientes que deben producir. Se emplean diversas técnicas, como las encuestas a clientes, las técnicas de pronósticos y las tendencias económicas y psicológicas. Puesto que la petición autónoma es impredecible, hay que mantener stock adicional. Este capítulo presente modelos para determinar cuántas unidades adicionales hay que almacenar para lograr un nivel de servicio determinado (porcentaje de la demanda independiente) que quisiera satisfacer la empresa.

Un módulo de inventario facilita el esquema de trabajo y los parámetros operantes para custodiar los artículos en existencia. El modulo está comprometido a la entrega-recepción del inventario, también de establecer el periodo para situar el

requerimiento y monitorear el proceso, la cantidad que se requirió y el responsable de quien lo recibió.⁹

2.1.3 Fundamentación

La mercadería es un punto importante en todas las organizaciones, ya que esta es el foco del oficio, el inventarios es el valor más importante en los registros del comercial porque es la razón de ser del negocio, los costos de estos se convierten en el gasto

La comercial Llerena se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad la cual generara cuentas específicas como la de saldos primarios, adquisiciones, retornos en adquisición, egresos en adquisiciones, comercializaciones, retornos en comercializaciones, entre otras.

El inventario significa el rubro existente

En la cuenta compras se encuentran las mercaderías adquiridas para todo el movimiento comercial de la empresa en un periodo determinado, ésta cuenta se refleja y se cierra en el estado de resultados al igual que la cuenta devoluciones de mercaderías que se abre con el fin de conocer aquella mercadería que la empresa compra pero que devuelve por inconformidad o desperfecto. Los gastos incurridos por la adquisición de mercaderías van dirigidas a las siguientes cuentas: Gastos de Compras. ¹⁰

“Ventas: En ésta cuenta se registran todas las ventas realizadas por la empresa, de esta se desprende la cuenta devoluciones en ventas en la cual se registran las devoluciones de mercaderías por parte de los clientes.

En algunas ocasiones la empresa adquiere mercaderías del exterior y esto le generan gastos aun cuando no ha llegado la compra, por ello es muy necesario utilizar la cuenta mercaderías en tránsito que sirve para registrar este tipo de operaciones.

⁹(RAMON, 2001)

¹⁰(PALACIOS LOPEZ, 2009)

También existe la cuenta mercaderías en consignación en la cual se indica aquellas mercaderías adquiridas por la empresa en "consignación".¹¹

“El inventario final: Se lo obtiene al saldar el ciclo contable y corresponde al inventario físico de la mercadería de la empresa y su estimación.

Planificación de las políticas de inventario: Casi en todas las operaciones comerciales, los inventarios son un factor influyente e importante en las empresas, ya que de este depende el crecimiento económico de la organización por ende su planificación debe ser muy concisa y cuidadosa.

Compras: Toda aquella mercadería que la empresa adquiere para la realización de la venta y generar operacionalidad y rentabilidad.

Tipos de Inventario

Inventario Perpetuo: Se realiza un constante acuerdo con las reservas en la organización, mediante un registro que sirva además como auxiliar, en el cual se reflejan las unidades monetarias y físicas.

Son necesarios para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. Este sistema permite conocer y contabilizar de una forma ágil y veraz el inventario, ya que los mantiene actualizados constantemente. Antes los negocios utilizaban el sistema perpetuo para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; debido a que les facilitaba en la toma de decisiones al momento de comprar mercaderías, fijación de precios, etc.

Inventario intermitente: Este se lo realiza varias veces al año y no una sola vez al final de un periodo contable.

Inventario final: Se lo realiza al cierre del ejercicio económico, al finalizar un periodo comercial, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial.

Inventario inicial: Se realiza al iniciar las actividades comerciales del negocio.

11(Katherine, 2011)

Inventario físico: Es el inventario tangible, el visible y se puede pesar o medir, contar y digitar o anotar los tipos de bienes (mercaderías), especialmente cuando se realiza un inventario general de mercadería a la empresa.¹²

Los cálculos que se realizan en los inventarios se lo ejecutan mediante un listado del stock que se encuentra en bodega, tiene como finalidad dar a conocer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La realización de un inventario físico consta de cuatro pasos, a saber el: El inventario físico permite conocer a los auditores lo que representa los registros del valor del activo principal, por ello se determinan los siguientes pasos:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción

Inventario mixto: Es una clase de mercaderías partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

Inventario de productos terminados: Son da aquella mercadería que se produce para la venta a consumidores.

Inventario de materia prima: Insumo principal para la elaboración de determinado producto.

Inventario en proceso: Se considera inventario en proceso aquel que se almacena de acuerdo al incremento de la mano de obra y todo lo demás relacionado con la producción, mientras el proceso de fabricación no se dé por terminado.

Inventario en consignación: Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida sin pago alguno, el título lo posee el vendedor.

Inventario máximo: Es un tipo de inventario que puede ser riesgoso por ser demasiado alto para determinados artículos.

¹²(1ht)

Inventario mínimo: Es la mercadería que solo seta en exhibición en la empresa.

Inventario disponible: Es un Inventario que está disponible para la venta o producción.

Inventario en línea: Es aquel que está en espera para ser procesado.

Inventario agregado: se refiere cuando el control de existencias de determinado producto incurre en un costo muy elevado, por ello para bajar este alto costo se agrupan a los artículos en familias u otro tipo de clasificación.

Inventario en cuarentena: Es un Inventario que debe cumplir un periodo de reposo para luego ser puesto para la venta y consumo, comestibles u otros.

Inventario de previsión: Este tiene por finalidad satisfacer una necesidad definida a futuro por ello represente a un menor riesgo tomarlo con mucha importancia.

Inventario de seguridad: Son los inventarios de seguridad referentes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas.

Inventario de seguridad: Es un tipo de inventario que permite estar alerta debido a factores como el tiempo, huelgas, etc. que pueden impedir avanzar con el proceso de producción.

Inventario de mercaderías: Es las mercaderías aun no vendidas y que reposan en bodega.

Inventario de fluctuación: Es un tipo de inventario cuya cantidad y ritmo no pueden establecerse con exactitud debido a que el flujo de trabajo no se equilibra completamente. También depende por el nivel de demanda y oferta¹³

Inventario de anticipación: Como su nombre mismo lo dice se establece con cierta antelación a os periodos de mayor demanda o movimiento.

¹³(GARCIA DE CABEZAS, 2009)

Inventarios estacionales: Estos inventarios son utilizados para cumplir con la demanda estacional sobre los niveles de producción, para de esta forma evitar el contrato y despido constante del talento humano.

Método de valuación de inventarios.

Existen diferentes bases de valuación para los inventarios, pero la principal es la consistencia ya que se deben aplicar bajo principios durante todo el periodo contable para que así resulte factible.

Entre los principales métodos de valuación tenemos:

- Costo
- Costo o Mercado, al más bajo
- Precio de venta

Base de Costo para la valuación de los inventarios, Se refiere a todo aquel costo que incurre para poder colocar un artículo en anaquel, también se incluyen los costos incidentales como derecho de importación, transporte, almacenamiento y seguros.

Base de Costo o Mercado, el más bajo este se puede establecer sobre cualquiera de las bases que a continuación se presentan:

Base de compra o reposición esta base se aplica a las mercaderías o materiales comprados.

Base de Costo de reposición

Aplicados para productos en proceso, determinados en base a precio de mercado para los materiales.

Base de realización:

- Costo identificado
- Costo promedio
- Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS"
- Último en entrar, Primero en Salir "UEPS"
- Método detallista

Método costo identificado define importes exactos ya que las unidades pueden identificarse a que adquisición pertenecen.

Costo promedio logra dividiendo el costo total de la mercadería disponible entre el número de artículo disponibles para la venta, el promedio resultante se lo utiliza para valorizar el inventario final.

Método primero en entrar, primero en salir este método conocido también como "PEPS", nos indica que los artículos que entran primero al almacén ya sea por compra o cualquier otro tipo de adquisición son los primeros en salir o venderse.

Se considera de mucha importancia a este método ya que da lugar a que el inventario este integrado por compras reciente y por ende precios recientes, estado en tendencia con el mercado.

Método último en entrar, primero en salir "UEPS":

Este método se refiere a que las últimas mercaderías en entrar, serán las primeras en salir para el proceso de producción en para venta.

Son varios beneficios, de los cuales podemos citar:

Permite reconocer el costo de los artículos vendidos recientemente. Es decir que al momento de evaluar la mercadería se aplicara los últimos precios de compra.

La valuación del inventario al final del periodo contable es menor que utilizando los otros métodos.

Dificultades de la metodología del U.E.P.S a la hora de su aplicación:

Este método es muy trabajoso ya que exige de un control minucioso para cada artículo.

La reducción significativa de algunas paridas del inventario a otras similares aumentan, no compensan su valoración sino que elimina la base U.E.P.S.

Método detallista:

Este método permite obtener el costo de inventario, valuando el stock a precio de venta deduciendo el margen de utilidad bruta.

Para la operación de este método, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

- Conservar un control y revisión del margen de utilidad bruta.
- Unir en un solo grupo a los productos semejantes.
- Control permanente de transferencias entre secciones o áreas.

Selección del sistema de valuación

Depende de cada empresa al momento de seleccionar el sistema de valuación, ya que ésta debe elegir un sistema que cubra sus necesidades y que no represente cambios bruscos en su inventario.

Al momento de cambiar un sistema de valuación se lo debe hacer tomando en cuenta que no sufran variaciones que comprometan cambios los precios de mercado, obsolescencia y poca rotación de los productos.

Costo o valor de mercado, el que sea menor, excepto que:

- El valor de mercado no debe ser mayor al valor de realización,
- El valor de mercado no debe ser menor al valor de realización.

Sistema permanente perpetuo

Este sistema es muy ventajoso ya permite determinar el valor de inventario de mercaderías y así conocer la utilidad de las ventas, en éste es necesaria la utilización de las tarjetas Kardex.

El sistema de inventario permanente utiliza tres cuentas contables:

1. Inventario de mercaderías.
2. Ventas.
3. Costo de ventas.

Inventario de mercaderías

Conciérne al activo corriente

Se debita

- a) Por el inventario inicial de mercaderías
- b) Por la adquisición o compra de mercaderías
- c) Por el pago de transporte que se cargan a los productos
- d) Por devolución de mercaderías por parte de los clientes(al precio de costo)

Se acredita

- a) Por la venta de mercaderías(al precio de costo)
- b) Por devolución de mercaderías a los proveedores
- c) Por errores en la facturación

El saldo es deudor y representa el valor del inventario final, que debe coincidir con los valores de la constatación física de los artículos; y, con saldos de las tarjetas Kardex.”¹⁴

Ventas

- Pertenece al grupo de ingresos operacionales, registra la salida de las mercaderías de la empresa al precio de venta. El respaldo de la transacción es la factura o nota de venta
- Todo negocio persigue obtener ganancia, por tanto las ventas se realizan al precio de venta
- La cuenta ventas:
- Se debita

¹⁴(ARREAGA LÓPEZ Marlene, 2008)

- a) Por las devoluciones de mercaderías por parte de los clientes, al mismo precio que se vendió.
- b) Al final del ejercicio económico para cerrar las cuentas de ingreso
- Se acredita
- Por la venta de mercaderías al contado o crédito
- El saldo es acreedor y representa las ventas netas”

Es sorprendente observar que muchas organizaciones no se han actualizado ya que en la actualidad existe tecnología de punta aun las empresas en general se conforman con obtener un reporte de la existencia de los productos, pero a la hora de rastrear los productos no tienen las herramientas para hacerlo porque no cuentan con un sistema adecuado.

Generalidades del análisis de los inventarios

Administrar los activos dentro de todas las empresas sean estas a cualquier tipos de productos que generen o comercialicen, estos se han convertido en un problema de tipo de inventarios, el método de análisis se aplica al efectivo y al activo fijo e inclusive a los propios inventarios.

Se debe disponer de existencias básicas para lograr equilibrar la entrada y salida de mercaderías, y de la existencia disponible dependen si la corriente son regulares o irregulares. Cuando lo inesperado ocurre es necesario tener a mano existencia de seguridad, representa la pequeña cantidad extraordinaria para evitar los costos de no tener suficiente para satisfacer las necesidades corrientes.

Se puede necesitar cantidades adicionales para satisfacer las necesidades del crecimiento futuro, estas son existencias previsoras, estas existencias son las que hay cantidades optimas de compras, definidas como cantidades de pérdidas económicas.

La administración del efectivo como un problema de inventarios

No tratemos de especificar saldos óptimos en los efectivos, estos pueden hallarse con el uso de modelos típicos de inventarios. En realidad la administración de efectivo junto con el control de los inventarios, es quizás el sector de la administración financiera en que los instrumentos matemáticos han demostrado ser más útiles.

Los modelos de administración para efectivo han demostrado ser útiles para determinar la cantidad óptima de efectivo que se tendrá en existencia. El efectivo y los valores negociables se poseen para transacciones, hay indudables ventajas para del efectivo adecuado, pero este es un activo que no produce ganancias, por lo que la existencia de él debe mantenerse en un mínimo necesario.

Funciones de los inventarios

Una parte de los inventarios sus procesos son inevitables, por que al momento de llevar los inventarios estos se encuentran una parte en las perchas y otras en la bodegas donde quedan almacenas hasta ser puestas en las perchas para su posterior venta.

Si las empresas se dedican a la producción será inevitable tener inventarios en proceso, podemos evitar de manera frecuente este problema mediante una mejor programación de sus productos, mediante una organización eficiente en su línea de producción si se trata de una industria.

Planificación de políticas en los inventarios

Los inventarios en las empresas representan inversiones altas y producen efectos importantes en las funciones que realizan las empresas.

Ventas.- Sus inventarios deben ser elevados para que las empresas puedan hacer frente a los problemas del mercado.

Producción.- Los inventarios de su materia prima deben ser elevados para poder garantizar la disponibilidad de sus productos.

Compras.- Cuando estas son elevadas minimizan los costos por unidad.

Financiamiento.- Minimizando lo inventarios se reduce su inversión y disminuyen los costos de inventarios.

Propósito de las políticas de inventarios

Planificar los niveles óptimos de inversión

Mantener los niveles óptimos tan cerca de lo que se han planteado

Funciones que efectúan los inventarios

Eliminar irregularidades

Compra o producción de mercaderías

Manejar materiales perecederos

Almacenamiento de mercaderías

Procesos administrativos

Dentro de todo comercial, la administración consiste en las actividades que emprenden para coordinar o dirigir el esfuerzo de las personas, en la cual se trazan las metas u objetivos para el comercial desempeñando ciertas labores esenciales como; planeación, organización, dirección y control.

Un proceso administrativo consiste en planear, organizar, dirigir y controlar y es para lograr objetivos que se han trazado.

Planeación.- Sirve para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse por eso que se hace siempre la siguiente pregunta: ¿Qué se quiere hacer?

Organización.- Es distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para reconocer y establecer las relaciones necesarias, la siguiente pregunta es su interrogante: ¿Cómo se va a hacer?¹⁵

¹⁵ (htt2)

Dirección.- Es dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante propia creatividad y la compensación, su frase es: ver que se haga.

Control.- Vigilar lo que se está haciendo para asegurarse que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, su interrogante es la siguiente: ¿Cómo se ha realizado?

El aspecto fundamental es determinar cómo se ha deseado los resultados, es necesario establecer diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos, también implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión adecuada, para prever situaciones y anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.¹⁶

Las técnicas para evaluar el entorno son 3:

Análisis del entorno

Los pronósticos

Comparaciones externas

Análisis administrativo

Dentro del análisis del entorno existen, de competidor, global y los escenarios. En los pronósticos tenemos, pronósticos de ingresos y pronósticos tecnológicos.

Y en las comparaciones externas es que las Técnicas que sirve para identificar, comparar y aprender de los mejores productos, servicios y prácticas, con el fin de configurar un programas para el cambio y promover una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Para conocer las importancias de la organización es necesario conocer mejor las actividades, mejorar las relaciones de trabajo ya que así ayuda y facilita la delegación de autoridad y crece la eficiencia de dicho comercial.

¹⁶ (htt1)

Dentro de la organización tiene como objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro del comercial a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que lo integran, también estableciendo una cadena de mando. Todo esto de modo estructurado y encaminado hacia la atención de los objetivos del comercial en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Una buena dirección dentro del comercial es trascendental porque es una función más real y humana, incluye motivar a los trabajadores, dirigirlos, también elegir los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos que haya dentro del comercial.

Cuando se pone en marcha los lineamientos de una buena planeación se logra formar conductas más deseables en las organizaciones, siendo estas más eficientes en la moral de todos los empleados y consecutivamente en la productividad, su calidad refleja en el logro de los objetivos establecidos mediante la eficacia de un buen sistema de control.

Los procesos de vigilar los inventarios en los comerciales es con el fin de asegurar que se cumplan como fueron planeadas y en su caso poder corregir errores o desviaciones, su dueño debe de participar en la función de controlar los inventarios.

Un sistema de administración efectivo asegura que las actividades se concluyan de manera que conduzcan a las metas del comercial. Toda organización quiere alcanzar las metas con eficiencia y eficacia, en sus sistemas tanto de control y de administración.

Si no cumplen cuidadosamente lo que han planeado dentro de las empresas, sus normas y planes será difícil que lleguen a realizarse, en ocasiones esto detiene los procesos, no logrando el crecimiento y de llegar alcanzar a medias los resultados deseados.

El control es uno de los que previene los problemas, existen varios tipos de control uno de ellos son el control preventivo porque se da antes de la ocurrencia real, en este control se detecta y posiblemente se impide daños estructurales, la clave del control preventivo es tomar una acción gerencial antes que un problema ocurriera.

También existe el control concurrente se presenta mientras que una actividad está en desarrollo, es evidente de que exista algún contra tiempo entre la actividad y la respuesta correctivo del administrador, existen equipos que se pueden diseñar para estos tipo de control concurrente.

La clave para competir con éxito radica en que todo comercial internalice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se desea captar el mercado y permanecer a largo plazo.

Los factores básicos son los que afectan de manera directa la preferencia del cliente y por lo tanto dentro del mercado también. Todo eso se conoce mediante un estudio sobre la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

Un proceso vital para conocer bien donde se encuentra el análisis de los factores básicos de competencia, permite identificar las fortalezas y debilidades del negocio, permite realizar estrategias y minimizar los efectos de las debilidades e incluso transformarlas en fortalezas, es necesario mantener y acrecentar las fortalezas detectadas del negocio.

Cuando se han determinado las actividades conviene trazar el que siguen a través de los diferentes departamentos como son los clientes internos, y llevarlos hasta el consumidor final que vendrían hacer los clientes externos. Cuando se lleva a cabo esta dinámica es muy probable que salgan a relucir funciones duplicadas que en el corto o largo plazo pueden ayudar a la empresa a reducir sus costos administrativos y de apoyo.

La única estrategia que puedan tener los comerciales ecuatorianos para poder sobrevivir y competir ante la apertura comercial es la cultura de la calidad, esto es un compromiso hacia el mejoramiento continuo, que se logra al implementar un sistema que dará liderazgo en costos.

Esto obliga a los comerciales a contar con un sistema de información que permita monitorear los logros de eficiencia y efectividad, le recordamos que cualquier sistema que no se controla se degenera. Si realmente se quiera vivir esa cultura de calidad por ello es indispensable diseñar o crear un excelente control administrativo.

Este control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que para cuantificar las fallas y los aciertos de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencias el incremento del valor del comercial.

Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante. Se alcanzara esa superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo.¹⁷

2.2 MARCO LEGAL

NEC 11 Inventarios.

El objetivo de este norma establecer lineamientos para que los Inventarios sean tratados bajo el sistema de costos histórico; siendo lo primordial que cantidad de costo debe ser tomada como activo, hasta que los ingresos sean asumidos, de tal manera que otorga una estructura a seguir para determinar el costo incluyendo cualquier disminución a su valor neto de realización, y así reconocerlo como gasto.

Esta norma debe ser aplicada por todas las empresas en los estados financieros preparados en el sistema de costo histórico en la contabilidad de inventarios que no sean:

Contratos de construcción, instrumentos financieros, inventario de productores de ganado, de productos forestales, de agricultura y depósitos de mineral en la medida que son cuantificados a su valor neto de realización.

La NEC 11 define a los inventarios como un activo que se encuentra retenido que será vendido en el transcurso del ciclo contable en el giro negocio. Los inventarios deben ser cuantificados al más bajo de su costo y su valor de realización, al momento de costear los inventarios se deben tomar en cuenta los costos que se incurren para traer los inventarios a su actual ubicación como (derechos de importación, transporte, y todos los costos que se incurren directamente para poder trasladar y mantener los inventarios).

¹⁷ (htt3)

El valor neto realizable es el precio aproximado de venta en el giro normal del negocio disminuyendo los costos aproximados de terminación así como los costos necesarios para realizar la venta los inventarios, tomando en cuenta que el costo de los inventarios que pueden no ser recuperables si se encuentran dañados o se han vuelto obsoletos

La NEC 11 reconoce sobre las fórmulas de costeo en donde determina que los inventarios se los puede costear utilizando las siguientes fórmulas. PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), UEPS (últimas en entrar, primeras en salir), y la de costos promedio ponderado.

PEPS.- Esta fórmula indica que las mercaderías que fueron compradas primeras serán las que están primeras disponibles para las venta.

UEPS.- Esta fórmula indica que las últimas mercaderías que fueron compradas son las primeras que se encontraran disponibles para la venta.

Promedio Ponderado.- Es el promedio que resulta en dividir el costo de las mercaderías para la cantidad de productos que se disponga.¹⁸

Ley de Equidad Tributaria Y Su Reglamento (Sobre Inventarios)

Art. 52 (SRI)

22.- Objeto del impuesto.- Establece se el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, el IVA tiene que estar reflejado en la factura que se entrega al cliente, por lo que la factura emitida debe constar de:

- Base Imponible (es la base donde se calcula el IVA, Impuesto a la Renta)
- 12% IVA (es el valor monetario del IVA que es resultado de la multiplicación de la base imponible por el 12% del IVA).

¹⁸(ARIAS, 2004)

- Valor Total (es el valor que resulta de sumar la base imponible más el valor monetario del IVA).¹⁹

Reglamento a la Ley de Equidad Tributaria

Art. 131 (SRI)

23.- Alcance del impuesto.- Sin perjuicio del alcance general establecido en la ley, en cuanto al hecho generador del Impuesto al Valor Agregándose deberá considerar:

El Impuesto al Valor Agregado se grava a los servicios prestados en el Ecuador tanto personas naturales (obligadas o no a llevar contabilidad), las personas jurídicas (empresas, nacionales o extranjeras), que mantengan establecimientos y realicen actividades comerciales.

Las empresas que realicen trámites de importación deberán pagar el Impuesto al Valor Agregado, el cual es cargado al consumidor en el Ecuador.²⁰

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración

El termino 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. (DECENZO, 2002).

Análisis horizontal

El análisis de porcentajes en los aumentos y disminuciones de las partidas relacionadas en los estados financieros comparativos llevan el nombre de ANALISIS HORIZONTAL. El valor de cada partida en el estado más actual se compara con la partida correspondiente en uno o más estados anteriores. Se apunta la cantidad en

¹⁹(Servicio de Rentas Internas)

²⁰(Servicios de Renta Internas)

que aumento o disminuyó la partida junto con el porcentaje de aumento o disminución.

Análisis vertical.

Se denomina análisis vertical a la comparación de cada partida de un estado financiero contra un total del mismo informe. En el análisis vertical del balance general, cada partida de activo se expresa como porcentaje total del activo; cada una de pasivo y de capital contable, como porcentaje del total del pasivo y capital contable. En el análisis Vertical del estado de resultado, cada partida se expresa como porcentaje de los ingresos o de los honorarios devengados.

Balance general

Estado financiero que muestra la situación financiera de una entidad en un momento determinado.

Ciente

Es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor. La palabra proviene del latín 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.

Control de existencias

Es de gran importancia el control de las existencias (mercaderías, materias primas, materiales, etc.) de tal manera que la empresa pueda satisfacer adecuada y oportunamente sus necesidades y especialmente los requerimientos de los clientes. (BRAVO, 2011)

Costos básicos

Teniendo como objetivo básico la formulación de modelos de control de inventarios la minimización de los costos totales de los inventarios, es necesario identificar y determinar dichos costos, como son: costos de pedido o colocación y los costos de mantenimiento o conservación del inventario, dentro de la implementación del sistema a utilizar.

Costos de pedidos

Se denomina costo de pedido a los costos fijos, como los de oficina para colocar y recibir un pedido, es decir, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento y la verificación contra entrega. Estos se expresan en términos de gastos o costos por pedido.

Costos de mantenimiento o conservación de inventario

Costos de mantenimiento del inventario: Son los costos variables unitarios de mantener un artículo en el inventario por un periodo determinado. Entre los más comunes se encuentran los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y obsolescencia y el costo de oportunidad. 13 Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC

Costos totales

Costos de mantenimiento del inventario: Son los costos variables unitarios de mantener un artículo en el inventario por un periodo determinado. Entre los más comunes se encuentran los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y obsolescencia y el costo de oportunidad.

Control interno

Proceso realizado por el consejo de administración de la compañía, por los ejecutivos y otros empleados, que ofrece una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

Control de bodega

Serie de actividades, destinadas a evaluar acciones y toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a tener un resultado específico.

Confiabilidad de los estados financieros.

Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.¹⁹

Clasificación ABC

Eficacia

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Ente económico

El ente económico es la empresa, es la actividad económica organizada como unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos.

Estado de resultados

Informe de todos los ingresos y gastos correspondientes a un periodo en particular.

Existencia

Mercancías en inventario; stocks que utilizan para fines de emergencia y estrategia. Existencia mínima que debe haber de un producto en el almacén la cuál determina que se debe solicitar al proveedor para que la surta.

Inventarios

Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo y en venta.

Inventario contable

Estado contable que permite conocer durante el periodo de explotación el volumen de existencias en stock de una empresa. En contabilidad se utilizan diferentes métodos.

Inventario (inicial)

El inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable.

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 correspondiente valoración.

Método FIFO o PEPS (first in, firstout; Primera en entrar, primera en salir)

Por este método, las mercaderías salen de la empresa al costo de la primera adquisición, luego al costo de la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al costo de la última adquisición.

Método LIFO o UEPS (Last in, Firstout; última en entrar, primera en salir)

Por este método, las mercaderías salen de la empresa al costo de la última mercancía ingresada, luego al costo de la anterior y así sucesivamente hasta llegar al costo de la más antigua.

Método promedio

A través de este método, se toma las mercaderías del inventario inicial y de todas las compras realizadas hasta el momento de efectuar el cálculo; y este valor se divide para el número total de unidades del artículo.

Mercado

Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes

transacciones de tal manera que los distintos precios a que estas se realizan tienden a unificarse.

Organizar

Incluye determinar que tareas se llevaran a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutara, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones.

Precio de Mercado.

Las mercaderías salen a un costo estimado igual al precio de mercado al momento en que se realiza la venta; siempre y cuando las existencias deben reponerse a medida que se realiza la venta.

Procesos

Es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

Planificar

Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Reconocimiento como costo y gasto

Cuando los inventarios son vendidos la cantidad en libros de esos inventarios debe ser reconocida como un costo en el período en que el ingreso relacionado es reconocido. La cantidad de cualquier rebaja de inventarios al valor neto realizable y otras pérdidas de inventarios debe ser reconocida como un gasto en el período en que ocurre la rebaja o la pérdida.

Rentabilidad

Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

Venta

En esta cuenta se registran todos los expendios o ventas de mercaderías que realiza la empresa.

2.4 HIPÒTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

Si aumentara el control en los inventarios entonces se conocerá los valores del inventario físico real

2.4.2 Hipótesis Particulares

- Capacitar en temas de procesos de control disminuiría la pérdida y desperdicio de la mercadería.
- Disminuir el estancamiento de la mercadería mejoraría la rotación del inventario.
- Aumentando la disponibilidad del personal, entonces mejorara el orden en el área de almacén del comercial Llerena.
- Restableciendo el adecuado control en los registros de mercaderías, aumentaría la eficiencia en los procesos internos.

2.4.3 Declaración de variables

Tomando en cuenta la hipótesis general nos dice: “Si aumentara el control en los inventarios entonces mejorara los procedimientos para efectuar una supervisión sobre los inventarios”. A continuación se analiza las variables en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Declaración de las variables

Variable de hipótesis general	
Independiente	Control de inventarios
Dependiente	Inventario físico real
Variable de hipótesis particular	
Independiente	Procesos de control
Dependiente	Perdida y desperdicio de inventario
Independiente	Estancamiento de mercadería
Dependiente	Baja rotación del inventario
Independiente	Desorden de la mercadería
Dependiente	deficiencia de personal en bodega
Independiente	Registros de mercadería
Dependiente	Falta de procesos internos

2.4.4 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	MEDIO
Control de inventarios	Independiente	verificación de los activos de mayor relevancia en los Estados Financieros	Métodos de inventarios	Encuestas
Inventario físico real	Dependiente	Estadística física de los bienes de una organización	Lista de Stock	Encuestas
Desconocimiento de procesos de control	Independiente	deficiencia de las actividades de verificación de toda una operación económica	Evaluación de procesos	Encuestas
Perdida y desperdicio de inventario	Dependiente	Mal aprovechamiento de los elementos de comercialización de una actividad comercial	Inventario Inicial y final	Encuestas
Estancamiento de mercadería	Independiente	Detención del flujo de los elementos de comercialización de una actividad comercial	Índices financieros	Encuestas
Baja rotación del inventario	Dependiente	Deficiencia de la proporción existente entre los costos mercadería y la mercadería promedio	Reportes de ventas	Encuestas
Desorden de la mercadería	Independiente	Anomalía en la organización de los elementos comercializables	Reporte de distribución	Encuestas
Deficiencia de personal en bodega	Dependiente	Carencia de talento humano en el área de recopilación de mercadería	Evaluación de funciones	Encuestas
Registros de mercadería	Independiente	Detalle de bienes que se comercializan	Reporte de mercadería	Encuestas
Falta de procesos internos	Dependiente	Deficiencia en la planificación comercial de una organización	Evaluación de manuales de procesos	Encuestas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La investigación se desenvuelve en parámetros representativos, interpretativo y armónicos, la determinación de la aplicación del Proyecto se elaborara mediante la construcción de la fundamentación teórica científica, tanto en aspectos económicos y comerciales para establecer el impacto causado en los diferentes ámbitos a los cuales se encuentra enfocado este proyecto, para imparcialmente obtener beneficios indispensables; la investigación descriptiva se despliega en la aplicación de herramientas investigativas con la intención de elaborar un juicio real de todas las necesidades, dar respuestas a las preguntas y examinar científica y técnicamente la propuesta mencionada.

Para lograr una orientación efectiva se ha pretendido con seguir datos importantes e indiscutibles con la intención de entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Tipo de investigación

El tipo de la Investigación se lo establecerá a través de los siguientes elementos.

Según su lugar, esta indagación será de campo y bibliográfica ya que se tendrá que acumular datos y observar el problema dentro de las medidas instituidas.

Por su objetivo, será ajustable ya que buscamos la solución del problema costo-beneficio que se muestra en el Comercial Llerena en el control de inventario, el mismo que se dará solución.

Según su naturaleza, será de acción ya que la implementación de este estudio podrá llevarse a cabo de forma inmediata logrando ser valorado el progreso en todo momento.

Investigación Explicativa: Con esta indagación, se procura la combinación de los métodos analítico y sintético, en unión con el deductivo y el inductivo, se trata de revelar u obtener en cuenta el objeto que se está investigando.

Investigación Descriptiva: Se utilizara el método de análisis, donde se buscara hallar la situación concreta que aqueja al comercial, señalar sus particularidades y propiedades; Combinada con posibles criterios de clasificación que sirve para ordenar, agrupar o normalizar los objetos involucrados en la labor de indagación.

Investigación Campo: Sirve de soporte en informaciones que provienen de entrevistas, encuestas y observaciones. En esta se consigue los datos directamente en la situación en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

La población considerada para el presente estudio se enmarca en el entorno del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro, el mismo que está compuesto por 3.040 clientes internos y externos, todos ellos ubicados en la ciudadela Dager, los mismos que a diario ven reflejados los inconvenientes en el comercial.

3.2.2. Delimitación de la población

La población es finita, de acuerdo al problema de esta investigación, está constituida por el número de clientes internos y externos del Comercial Llerena.

3.2.3. Tipo de muestra

El tipo de muestra que se utilizara es no probabilística.

3.2.4. Tamaño de la muestra

Por ser una población pequeña el tamaño de la muestra será la totalidad de los clientes internos y clientes externos del Comercial, es decir se está considerando el sector de la ciudadela Dàger de la Ciudad de Milagro esto es cerca de 3040 personas.

N=Tamaño de la Población.

n= tamaño de la muestra.

p= Posibilidad de que ocurra un evento p=0.5

q= Posibilidad de que no ocurra 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

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

$$n = \frac{(3400)(0.5)(0.5)}{\frac{(3048-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3400)(0.25)}{\frac{8.4975}{3.8416} + (0.25)}$$

$$n = \frac{850}{2.2329}$$

$$n = 345$$

3.2.5. Proceso de selección

Dado que el tipo de la muestra es no probabilístico, se tomara el proceso de selección la muestra por cuota, donde se admite que dicha investigación se lo hace por la observación a:

- Clientes Internos
- Clientes Externos

Se aplicara los instrumentos a todo el entorno del comercial Llerena de la ciudad de Milagro como objeto de estudio.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Métodos teóricos

Accede evaluar y revelar el escenario presente del comercial, también es fundamental para tener una idea clara de los hechos que han permitido la formulación de las hipótesis planteadas. Con la implementación de este método determinaremos la construcción cualitativa, que consiste en la extracción de datos relevantes y observación adquirida, explicando las variables de la hipótesis planteada.

3.3.2. Métodos empíricos

Los métodos que posibilitan efectuar este estudio son dirigidos a mostrar las relaciones significativas y las particularidades fundamentales del objeto de investigación; comprensibles a la detección ceso-perceptual, a través de los procesos prácticos como medios de estudio. Se ejecutara un análisis de observancia que permitirá conocer el entorno mediante la percepción directa, para lo cual se atribuyen algunas cualidades que le dan un carácter distintivo, se recogerá la información de cada uno de las variables establecidas en la hipótesis planteada

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Encuesta

La encuesta va a ser planteada a los clientes del Comercial Llerena, para comprobar que existen las falencias anteriormente citadas y así aportar el mejoramiento de su inventario, aplicando varios ítems de preguntas relacionadas con los controles de inventarios del mencionado negocio.

La observación

En esta área de comercialización observaremos las irregularidades que se cometen dentro del comercial, donde podremos llegar a identificar varios procesos no aptos para el giro del negocio.

3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para la siguiente investigación se utilizara la técnica del procesamiento estadístico para la información que radica en la recopilación de los datos que serán acordados y ordenados para la toma de decisiones que se consideren necesarias para la realización del proyecto.

Las fases del proceso son los siguientes:

Entrada: La información que se obtuvo de las encuestas serán elaboradas y resueltas. Estas serán contadas para que los procesos sean eficientes y eficaces.

Proceso: El tiempo de sistematización será necesario para cambiar los datos en información específica. Es decir la tabulación de las encuestas ejecutadas al volumen de la muestra.

Salida: Cuando la información este completa se efectuara la operación de salida, en la que se realizara un informe que servirá como base para la toma de decisiones, el efecto de salida es necesario para que la información llegue al usuario de forma clara y útil.

Proceso manual: Este sistema involucra el uso de los recursos humanos, como elaborar cálculos mentales, registrar datos con pluma y papel, ordenar y clasificar manualmente. Esto se lo hará al momento de realizar las encuestas y al tabular la información.

Proceso electromecánico: En este tipo de proceso, el enlace de indagación entre las diferentes síntesis del tratamiento de los datos, de almacenamiento y de comunicación y para esto se empleara máquinas electrónicas para obtener mayor eficiencia como la cámara fotográfica y calculadora

Proceso electrónico: Los datos obtenidos en los instrumentos aplicables serán tabulados resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas en Microsoft Excel 2010, con el uso de tablas dinámicas, entre otros cálculos. Posteriormente dicha información se presentara de forma escrita, tabulada y graficada, empleándose graficas de tipo circular con su pertinente análisis de las deducciones obtenidos, también se utilizaran las frecuencias relativas y absolutas. (Porcentaje).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el Comercial Llerena presenta deficiencias en temas de manejo, rotación y abastecimiento de inventario puesto que los propietarios de dicho establecimiento manejan el Comercial de forma empírica, afectando la satisfacción y atención del cliente donde tenemos como resultado el bajo rendimiento y por lo tanto el decrecimiento del negocio.

La función real del comercial Llerena es abastecer de forma cómoda y oportuna a sus clientes los productos de su entera necesidad. Por lo que es importante y muy relevante poder canalizar soluciones a las deficiencias que se encuentren y así no solo ayudar a la administración a realizar gestiones eficientes sino también abastecer a los clientes los productos necesarios para su consumo.

PREGUNTA 1.

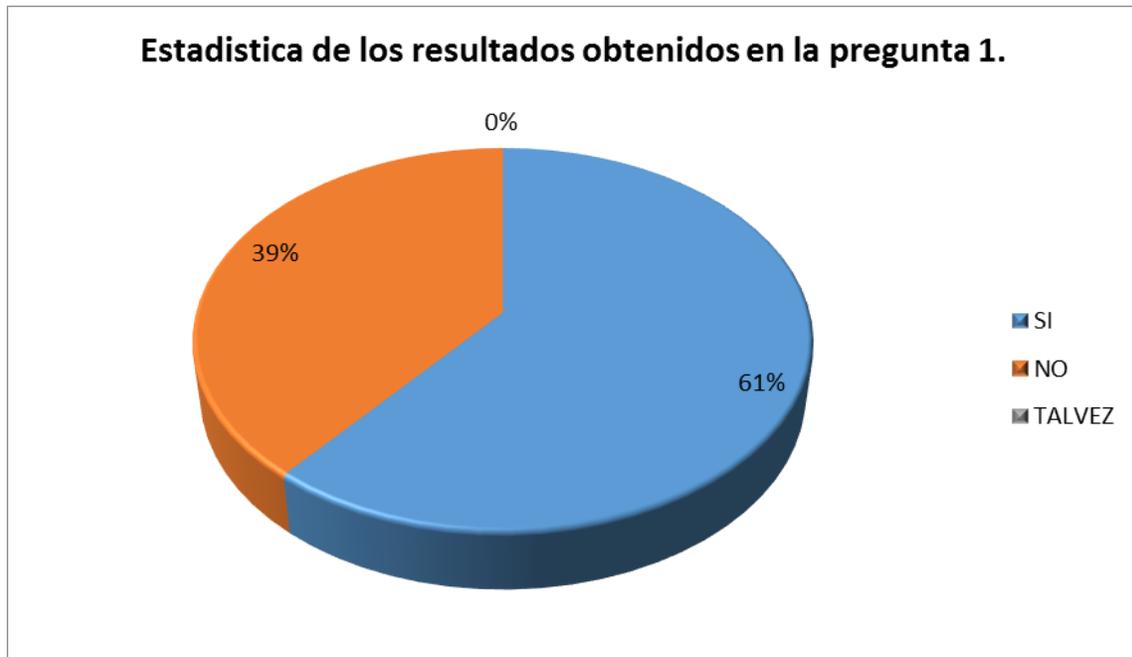
¿Cree usted que un buen control de la mercadería facilitaría su compra?

Tabla 3. Control de mercadería facilita la compra

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	210	61%
NO	135	39%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 1 Control de mercadería facilita la compra



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: Con respecto al control de mercadería se observa que el 61% de personas están seguras que si se controla la mercadería facilitaría al cliente las compras que realiza y un 39% que dice que el control de la mercadería no facilitaría su compra, lo cual nos da como resultado que la mayor parte de las personas opinan que un buen control de mercadería facilitaría su compra.

PREGUNTA 2.

¿La atención es oportuna y ágil en el momento de entregar la mercadería?

Tabla 4. Atención al cliente oportuna y ágil

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	91	27%
NO	115	33%
TALVEZ	139	40%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 2. Atención al cliente oportuna y ágil



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: El resultado de la encuesta con respecto a la atención al cliente oportuna se observa que el 27% de los clientes consideran que la atención oportuna y ágil, el 33% dicen que la atención no ha sido oportuna y ágil mientras que el 40% de los clientes consideran que tal vez, esto nos da por resultado que tal vez la atención al cliente es oportuna y ágil.

PREGUNTA 3.

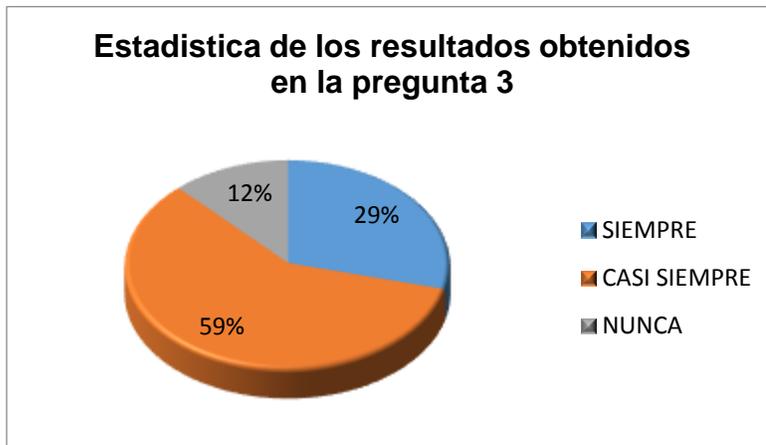
¿Qué tan frecuente los productos de su interés lo han encontrado en el local?

Tabla 5. Productos de su interés encontrados en el local

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	100	29%
CASI SIEMPRE	204	59%
NUNCA	41	12%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 3. Productos de su interés encontrados en el local.



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: En la gráfica se puede observar que el 29% de los encuestados siempre encuentra en el Comercial productos que necesita, el 59% de ellos casi siempre encuentra productos que necesita y el 12% dice que nunca encuentra los productos que necesita, lo cual nos da como resultado que las personas casi siempre encuentran los productos de su interés y necesidad en el Comercial.

PREGUNTA 4.

¿Cómo calificaría la apariencia del local?

Tabla 6. Apariencia del local

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	56	17%
BUENO	153	49%
REGULAR	136	34%
MALO	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 4. Apariencia del local



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: Con relación a la apariencia del Comercial este grafico muestra que el 17% de encuestados, consideran excelente la imagen del Comercial, mientras que el 49% le parece bueno, mientras que el 34% no acepta la apariencia del Comercial, como resultado obtenemos que la mayor parte de las personas consideran que la apariencia del Comercial es buena.

PREGUNTA 5.

¿Cómo calificaría la distribución de la mercadería?

Tabla 7. Distribución de la mercadería

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	61	18%
BUENO	107	31%
REGULAR	177	51%
MALO	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 5. Distribución de la mercadería



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: El resultado de la encuesta en la distribución de mercadería se observa que el 18% opinan que la distribución de mercadería es excelente, un 31% de encuestados consideran buena la distribución de mercadería, mientras que el 51% tienen el criterio de que la distribución del inventario es regular, lo cual deja evidenciado que la distribución del inventario en el Comercial es regular.

PREGUNTA 6.

¿Usted realmente encuentra en el negocio los productos variados a su requerimiento?

Tabla 8. Productos variados

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	222	64%
NO	123	36%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 6. Productos variados



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: En esta grafica se muestra que el 64% de las personas encuestadas dicen que encuentran productos variados mientras que el 36% de los clientes manifiestan lo contrario, en relación a los productos que ofrece el Comercial, como resultado obtenemos que las personas si encuentran los productos variados en el Comercial, lo cual nos da la pauta de que una buena distribución y diversificación de productos hace que sea más atractiva la comercialización del mismo.

PREGUNTA 7.

¿Cómo calificaría los precios que se ofertan en el negocio?

Tabla 9. Precios que oferta el negocio

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
ECONOMICO	219	63%
COSTOS	126	37%
INDIFERENTE	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 7. Precios que oferta el negocio



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: Con respecto a los precios que se ofertan en el Comercial se puede observar que el 63% encuentra los precios económicos, el 37% de los clientes indican que encuentran los precios costosos mientras que el 0% le es indiferente, lo cual nos da por resultado que los precios ofertados en el Comercial son accesibles y están a nivel del mercado.

PREGUNTA 8.

¿Usted cree que en el Comercial Llerena existe personal suficiente para la atención oportuna?

Tabla 10. Personal suficiente para atención oportuna

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	200	58%
NO	145	42%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 8. Personal suficiente para atención oportuna



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: En la gráfica se puede observar que el resultado de la encuesta con relación al personal suficiente para la atención oportuna, el 58% expresa que el comercial tiene el personal suficiente para una atención oportuna, no obstante el 42% afirman que el personal no es suficiente para una atención adecuada, como resultado podemos constatar que con el número actual del personal es suficiente para una atención eficaz y oportuna.

PREGUNTA 9.

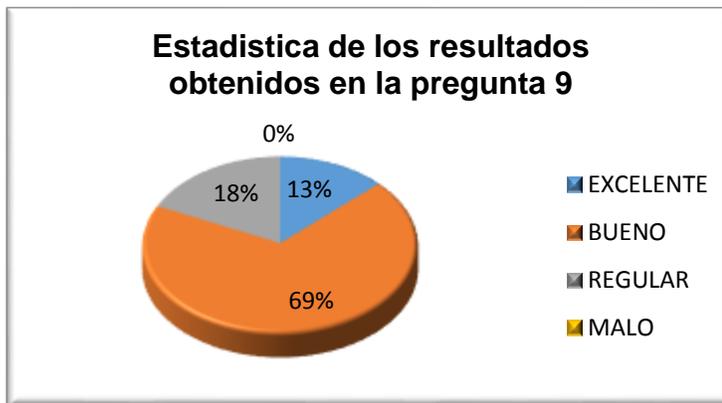
¿Cómo califica usted al personal de atención al cliente?

Tabla 11. Atención al cliente

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	44	13%
BUENO	238	69%
REGULAR	63	18%
MALO	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 9. Atención al cliente



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: En la gráfica se observa con respecto a la atención al cliente que brinda el personal del Comercial; el 13% considera que el personal atiende de una forma excelente, el 69% considera que su atención es buena y el 18% que su atención es regular, como resultado podemos denotar que la perspectiva de atención al cliente es buena y por ende nos da la pauta para mejorar el servicio con calidad y calidez.

PREGUNTA 10.

El despacho de los productos solicitado es:

Tabla 12. Despacho del producto

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
EXCELENTE	45	13%
BUENO	241	70%
REGULAR	19	17%
MALO	0	0%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2014

Ilustración 10. Despacho del producto



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: El resultado de la encuesta con relación al despacho del producto se observa que el 13% considera que el despacho del producto es excelente, el 70% indica que el despacho del producto es bueno y el 17% de las personas encuestadas señalan que el despacho del producto es regular, por tal motivo nos da como resultado que el despacho del producto solicitado por los clientes es bueno.

PREGUNTA 11.

¿Considera usted que el mecanismo de atención, despacho y entrega del producto es:

Tabla 13. Mecanismos de atención, despacho y entrega del producto

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
EFICIENTE	90	26%
DEFICIENTE	175	51%
NORMAL	80	23%
TOTAL	345	100%

Fuente: Encuesta realizada en el mes de Enero del 2015

Ilustración 11. Mecanismos de atención, despacho y entrega del producto



Elaborado por: Daniela Llerena

Análisis: En este gráfico se puede apreciar que el 26% considera que los mecanismos de atención, despacho y entrega del producto utilizados en el comercial Llerena son eficientes, el 51% consideran que los mecanismos de atención son deficientes mientras que el 23% de los encuestados afirman que los mecanismos implementados por el comercial son normales, como resultados

tenemos que el mecanismo de atención, despacho y entrega del producto es deficiente.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Si se conserva este escenario con estos métodos inadecuados se evidencia las insuficiencias que tiene el comercial Llerena por lo que se está perjudicando a la rentabilidad, desconfianza de los clientes que posee el comercial, tanto así que los resultados arrojados dejan en evidencia los escenarios débiles y en donde se merece poner más atención por parte de sus propietarios para no ser afectado en el desarrollo de habilidades necesarias para su existencia empresarial.

4.3 RESULTADOS

El estudio realizado a través de la observación directa y encuesta aplicada prevé que es urgente poner atención a las deficiencias encontradas, que es donde centraremos todo nuestro esfuerzo para optimizar sus actividades comerciales, logrando el óptimo uso de sus recursos. Permittiéndonos crear una propuesta que transforme y solucione las problemáticas estudiadas.

Dentro de las problemáticas observadas tenemos:

- Los ingresos y egresos de mercadería no se registran
- En ocasiones los registros de ventas se lo realizan de forma manual
- Existen problemas de almacenamiento en la bodega
- No se realizan procesos de inventarios periódicamente
- No se generan documentos de despacho y recepción
- No se mantiene identificado la mercadería por su fecha de caducidad.

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPOTESIS

Al revisar las encuestas y sus respectivas respuestas realizadas en la investigación demostró lo planteado en las hipótesis, concluyendo que las

afectaciones del comercial se deben a la falta de técnicas de controles adecuados. Así también como la implementación oportuna de este proyecto a fin de mejorar sus aplicaciones con respecto al giro del negocio. Dicha información nos evidencio los siguientes resultados:

Cuadro 14. Verificación de las hipótesis

HIPÒTESIS GENERAL	
Aumentar el control en los inventarios entonces se conocerá los valores del inventario físico real	La pregunta 5 indica ¿Cómo calificaría la distribución de la mercadería? A lo que el 51% de los encuestados contestaron que la distribución del inventario es regular por lo que respalda la hipótesis de que se debe aumentar el control del inventario físico real.
HIPÒTESIS PARTICULARES	
Capacitar en temas de procesos de control disminuiría la perdida y desperdicio de la mercadería.	La pregunta 1 expresa ¿Cree usted que un buen control de la mercadería facilitaría su compra? A lo que el 61% de personas que están seguras que si se controla la mercadería, mejoraría su compra y por consecuente disminuiría la perdida y desperdicio.
Disminuir el estancamiento de la mercadería mejoraría la rotación del inventario	La pregunta 3 señala ¿Qué tan frecuente los productos de su interés lo han encontrado en el local? El 59% de ellos casi siempre encuentra productos que necesita por lo que deja evidente que al disminuir el estancamiento de la mercadería mejoraría la rotación del inventario.
Aumentando la disponibilidad del personal, entonces mejorara el orden en el área de almacén del comercial Llerena.	La pregunta 8. indica ¿Usted cree que en el Comercial Llerena existe personal suficiente para la atención oportuna? el 58% expresa que el comercial tiene el personal suficiente para una atención oportuna a lo que verificamos que la disponibilidad del personal mejora el orden del comercial
Restableciendo el adecuado control en los registros de mercaderías, aumentaría la eficiencia en los procesos internos	¿Considera usted que el mecanismo de atención, despacho y entrega del producto es? A lo que el 51% de los encuestados consideran que los mecanismos de atención son deficientes por lo que es necesario establecer controles adecuados para el registro y manejo de mercadería.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de la Estructura Funcional y de los procesos de control de inventario del Comercial Llerena de la Ciudad de Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Estructura de la organización

Utilizaremos tres componentes de una estructura de organización:

1. Se diseñan relaciones formales de acatamiento, como el número de niveles de rango y el intervalo de control de los directivos y supervisores.
2. Muestra la asociación de los individuos en los departamentos y los departamentos de la organización total.
3. Contiene el bosquejo de métodos para certificar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Esta síntesis estructural concierne tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos constituyen la jerarquía vertical, mientras que el tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados.

Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de una organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama.

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. El concepto de organigrama, en el que se muestra que puestos existen, como están agrupados, y quien le reporta a quien, tiene siglos de antigüedad. Por ejemplo, en las iglesias medievales de España se pueden encontrar diagramas que trazaban la jerarquía eclesiástica. No obstante, el uso del organigrama para negocios tiene sus orígenes principalmente en la revolución Industrial. Como se analizó a medida que el trabajo crecía con mayor complejidad y se ejecutaba por un número cada vez mayor de trabajadores, se presentó la necesidad apremiante de desarrollar formas de administrar y controlar las organizaciones.

OPCIONES DE AGRUPAMIENTO DEPARTAMENTAL

El Agrupamiento departamental.- Adquiere repercusiones sobre los empleados debido a que interviene un supervisor que tiene recursos usuales, son responsables de manera vinculada del desempeño y tienden a identificarse y a colaborar entre sí. Por ejemplo, Albany Ladder Company, el gerente de crédito fue transferido al departamento de finanzas al departamento de marketing. Como parte del departamento, este gerente promovió el trabajo con el personal de ventas para aumentar las mismas, y es por eso que se volvió más liberal con respecto a los créditos que cuando estaba en el departamento de finanzas.

El Agrupamiento funcional.- Centraliza a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o a quienes aportan conocimientos y

habilidades similares. Por ejemplo todo el personal de marketing trabaja en conjunto bajo las órdenes de un mismo supervisor, como el personal de ingeniería y manufactura.

El Agrupamiento divisional.- Muestra que el personal constituido de acuerdo con lo que la organización produce. Por ejemplo: Toda la gente requerida, para producir pasta dental, incluye al personal de marketing, manufactura y ventas, este agrupado bajo las ordenes de un ejecutivo.

El Agrupamiento multi-enfoque.- Involucra que una empresa acoja dos alternativas de agrupamiento sincrónico. Estas formas estructurales a menudo se nombran matriciales o híbridas.

Una organización puede necesitar, por ejemplo un agrupamiento basado en funciones y en la división de producto de manera simultánea o quizá en la división producto y la geografía.

El Agrupamiento horizontal.- Significa que el personal está organizado de acuerdo a procesos céntricos de actividad, al trabajo general y a los flujos de material y de la información que colaboran al valor en forma directa a los clientes. Todas las personas que laboran en un determinado proceso central se conjuntan en un grupo en lugar de desviar en departamentos funcionales.

El Agrupamiento en red virtual.- Es el enfoque más reciente en cuanto al agrupamiento departamental. Mediante este agrupamiento, la organización se puede constituir en una agrupación de mecanismos individuales acoplados con libertad. En esencia, los departamentos son estructuras separadas que están relacionadas en forma electrónica para compartir la información y llevar a buen término las tareas. Los departamentos pueden estar disipados en todo el mundo en lugar de estar ubicados en una sola área geográfica.

CONTROL INTERNO DE LOS INVENTARIOS Y DEL COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA

Sería difícil extremar el grado de un buen control interno de los inventarios y del costo de la mercancía vendida desde el punto de vista de los directivos y de los auditores. En diferentes empresas se hace ahínco en el control del efectivo y de los valores, pero se presta poca atención al inventario. Tal vez esto se deba a que muchos tipos de inventarios se ajustan de elementos poco expuestos al robo. No se dan cuenta de que los controles del inventario incurren casi en todas las funciones referentes a la producción y a la venta de los bienes.

Ambiente de control.- Muestra la actitud, la conciencia y las acciones globales de los directivos y del consejo administrativo ante el valor del control y ante la manera de utilizarlo en la empresa. He aquí los aspectos que son particularmente significativos al examinar los inventarios y el costo de la mercancía vendida

- 1. Compromiso con las funciones, políticas y prácticas de los recursos humanos.** Ayudan a certificar que se asigne personal calificado y capacitado para la responsabilidad de comprar, de recibirlos y almacenarlos. El compromiso con la competencia del personal de la planta contribuye a garantizar que el proceso de manufactura sea eficaz y eficiente y que se lleven a cabo las actividades obligatorias de control.
- 2. Integridad y valores éticos.** Las compras y los desembolsos en efectivo son actividades que ofrecen gran oportunidad de que los empleados – lo mismo que los ejecutivos-cometan fraude. La comunicación de la integridad y de los valores éticos de estos últimos contribuye a dos cosas: los desembolsos se destinan a bienes autorizados y legítimos que se reciben en realidad; la contabilidad de las compras es correcta. La importancia de la competencia y de la integridad se ejemplifica si consideramos a los agentes que negocian las condiciones de compra con los proveedores. Si son incompetentes, pueden comprometer a la compañía no solo perderá los montos aceptados, sino que adquirirá bienes de calidad inferior o pagará precios excesivos.

3. Estructura organizacional y asignación de autoridad y de responsabilidad. El control interno mejora cuando la estructura organizacional del cliente es apropiada, cuando los niveles de autoridad y de responsabilidad en las actividades de compra y producción se comunican con toda claridad. Es muy importante que el personal encargado de comprar, de recibir y de producir conozca su responsabilidad referente a aplicar los controles. Evaluación del riesgo.- El riesgo de error material en los estados financieros disminuye cuando los ejecutivos evalúan y administran los riesgos relacionados con la compra y con la producción de bienes y servicios. Entre los aspectos que les interesan figuran los siguientes: 1) disponibilidad de una oferta de bienes, de servicios y de mano de obra calificada; 2) estabilidad de precios y tarifas salariales; 3) generación de suficiente flujo de efectivo para pagar las compras; 4) cambios en la tecnología que afectan a los procesos de manufactura; 5) obsolescencia del inventario.

EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN

El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continúa en todo organismo social, por tanto, es un proceso dinámico.

Determinar y analizar los objetivos del organismo Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando pretendemos cambiar la estructura orgánica de una empresa o de áreas que ya están trabajando, lo cual resultara más común, es necesario analizar y determinar los objetivos del organismo, sin perder de vista que estos son la expresión cualitativa del fin o propósito que se pretende alcanzar, es decir, constituyen la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración.

Sin embargo, no hay que limitarse a la determinación de los objetivos, también hay que ocuparse de otros aspectos que constituyen lo que se

conoce como bases para la estructuración. En la lista siguiente se indica cuáles son esos aspectos:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Funciones

Por lo general esta fase se desarrolla en la unidad orgánica que se va a reorganizar, y la herramienta que se utiliza son las técnicas de investigación (la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental). La información que se recabe en esta etapa servirá de base para el desarrollo de las siguientes, así que hay que procurar reunir la información más relevante.

DEFINICIÓN DE MANUAL

Los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuantos tipos de manual hay, para que pueden servir, como se elaboran, como se usan, etc.

Sin embargo un manual es un documento en el que encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. De acuerdo con la anterior definición, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

MANUAL DE POLÍTICAS

Importancia del manual de políticas El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia en el que se basa toda acción administrativa. Las políticas proporcionan el antecedente para entender por qué las actividades se hacen en determinada forma. Un manual de políticas contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo general o una parte de este.

La importancia de un manual de política radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. Por otro lado, el manual de políticas libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares. De lo anteriormente expuesto podemos concluir que en toda acción administrativa la comunicación tiene una importancia vital. Y los manuales administrativos constituyen una herramienta de comunicación muy importante en el quehacer administrativo.

El manual de políticas se relaciona prácticamente con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en que puede influir sobre ellos.

Ventajas de los manuales de políticas

Este tipo de manual tiene una serie de ventajas, mencionaremos algunas que hemos observado en la práctica.

Esas ventajas son las siguientes:

1. Las políticas escritas requieren que los administradores se apoyen en ellos y predeterminen que acciones se tomaran en diversas circunstancias.

2. Proporcionar un panorama general de acción para muchos asuntos, de modo que solo los asuntos poco comunes o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
3. Proporcionar un marco de acción en el cual el administrador puede operar libremente.
4. Ayudan asegurar en trato equitativo para todos los empleados.
5. Generen seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
6. Son fuerte de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
7. Facilitan el desarrollo de las auditorias administrativas.

Tipos de manuales de políticas.- Estos manuales pueden clasificarse con base en varios criterios, por ejemplo el área de aplicación, el grado de detalle, el personal al que se dirigen. En nuestro caso solo se consideró el primer criterio. Debido a su naturaleza, aun cuando por su utilidad contenga disposiciones con carácter técnico, la práctica nos ha enseñado a no limitar el uso del manual de políticas a aspectos administrativos, ya que también es una herramienta indispensable para el personal técnico.

- **Manuales generales de políticas.** Son aquellos que abarcan a todo el organismo social. Incluyen, como elementos primarios, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales cada área establece en forma unilateral a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- **Manuales específicos de políticas.** Son los que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplean para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas.

Como su nombre lo indica, este manual es un documento manejable, fácil de constituir y consultar, y permite conocer todos los tipos de actividades que se desarrollan en los organismos (actividades administrativas y técnicas).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario. Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado. A este tipo de manual también se lo denomina: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

Objetivo del manual de procedimiento

El presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto, es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, que es el manual de procedimientos. Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimiento son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

También se pueden clasificar de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- **Procedimiento General.-** Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- **Procedimiento Especifico.-** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los cómo:

- Como dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Como agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Como atender y resolver reclamaciones de los clientes.

Como elaborar un manual de procedimientos

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es establecer lo que se desea lograr. Para ello se deberán reflexionar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se insta para satisfacer algunas necesidades fundamentales:

Garantizar una justa uniformidad el tratamiento de las actividades periódicas.

Reducir los errores operativos al máximo posible.

Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados. Facilitar la introducción de los en los nuevos trabajos.

Evitar que se produzcan cambios del sistema debido a decisiones tomadas con demasiada rapidez.

Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

- ¿Qué beneficios aportara el manual de procedimientos?

Es muy asequible que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y pericia. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal.

Además, un manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

- ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudara a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente.

LOS MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

Estos manuales se originan de una segunda clasificación; se refiere a una función específica o área de actividades de que trate el manual. Así, puede haber manuales de producción, ventas, contabilidad, personal, crédito y cobranza, entre otros.

En toda organización existen diversas áreas de actividades específicas, como personal (reclutamiento y selección), auditoría interna y sistemas y procedimientos. Cada nivel jerárquico (estratégico, administrativo u operativo), de acuerdo con sus propias responsabilidades y, por ende, con base en su autoridad funcional, puede y ha de estructurar sus propios procesos y acciones internas para normas sus labores.

En este tipo de manuales se deben compilar de manera pormenorizada todas aquellas disposiciones que de manera unilateral e independiente tienen que ser conocidas y respetadas incluso por el personal del área emisora.

Como ya se expuso, estas actividades comprenden algunas medidas que se imponen en forma unilateral a las otros áreas de la empresa; ello se hace emitiendo procesos (reclutamiento y selección de personal, capacitación, ventas, suministros de materiales, etc.) detallados a los cuales deben apegarse.

Objetivos de los manuales por función específica

Un manual por función específica en esencia es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados.

A continuación mencionaremos los objetivos de los manuales por función específica:

- a)** Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b)** Precisar instrucciones para llevar a cabo actividades que deben realizarse en una determinada área.
- c)** Establecer las responsabilidades para una determinada área.
- d)** Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendidos.
- e)** Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- f)** Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativo.

Mediante este tipo de manuales se libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. Entre sus ventajas están la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

Importancia de los manuales por función específica

En las organizaciones, junto con las áreas básicas, como la de producción, comercialización, finanzas y administración, existen otras áreas operacionales como las compras, las ventas, la publicidad, los recursos humanos y los servicios administrativos.

La importancia de estas funciones operacionales depende de la naturaleza del organismo social de que se trate. Por ejemplo, en una organización de tipo comercial la función de compra sería más importante que en una de servicios; mientras que en una empresa pública de transporte colectivo la función de compras sería un área básica.

Esto ha generado la necesidad de elaborar manuales que rigen funciones específicas por ejemplo, proporcionar información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, sea este del sector público o privado.

La importancia de este tipo de manual depende del crecimiento de una organización, conforme esta crece aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para seguir operando de manera efectiva. En otras palabras, estos manuales son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa moderna orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades de un organismo social.

En la actualidad un gran número de organismos sociales ha adoptado el uso de este tipo de manuales como medio para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Cuando en una organización ya existen otros manuales administrativos, los de función específica no pueden ser autónomos respecto a estos. Es decir, pueden ser únicos pero no autónomos.

En conclusión, la importancia de los manuales de función específica radica en que se relacionan con los que ya existen o pueden existir en las organizaciones.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación compone una parte importante para el desarrollo de la del “Comercial Llerena” ya que representa la inversión lograda del negocio. Los procesos llevados en las pequeñas empresas no llevan un control con técnicas o aspecto de preparación como los ingresos, egresos, verificación y conteos de inventarios, así también como observamos en la actualidad el manejo de controles digitales para agilizar la información, por lo tanto se hace necesario incluir a los trabajadores en capacitaciones con respecto a estos temas ya que el inventario es la parte más importante y que requiere mucha atención y prioridad

El inventario como parte primordial de las operaciones del “Comercial Llerena” está atravesando por diversos problemas lo que ha ocasionado que la administración del inventario es deficiente para lo cual se propone algunas opciones que beneficiarían a la empresa para una administración efectiva del inventario y así mejorar la rentabilidad de la empresa. Luego de analizar la situación actual de la estructura se diseñara una estructura funcional con sus respectivos manuales de funciones que permita redistribuir las actividades y designar las responsabilidades claras sobre el manejo y conservación de las existencias de la empresa. Adicionalmente se realizara el análisis de cómo se están realizando las actividades más importantes para el control del inventario, revisar las falencias y diseñar los nuevos procedimientos a ser implementados, que garanticen la correcta manipulación y conservación de los productos que conforman el inventario.

El manual de políticas fija los parámetros a seguir y disminuye las irregularidades que se producen comúnmente en la administración de los inventarios, por lo cual la empresa que maneja un inventario necesita poseer un manual de políticas generales que contribuya al mejor control del inventario.

La importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar la Estructura de control de inventario del “Comercial Llerena” ubicado en la ciudad de Milagro para mejorar los procedimientos y actividades de manejo de mercadería.

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Diseñar una estructura acorde a los controles, a través del análisis de la situación actual para mejorar la administración de los inventarios.
- Contribuir al proceso de control del inventario facilitando políticas y procedimientos actualizados con el fin de asegurar que este proceso siga un orden.
- Establecer constantemente métodos de seguimiento partiendo del desarrollo de responsabilidades.
- Optimizar los espacios, mediante la remodelación de la bodega que permitan contribuir al correcto almacenamiento de la mercadería.
- Presentar una visión de conjunto de la empresa para su adecuada organización.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Financiera.- El proyecto propuesto es financieramente factible debido que se cuenta con los recursos económicos necesarios, los mismos que serán aportados por el “Comercial Llerena” mediante la autorización del propietario, Además de que la mayoría de actividades administrativas se derivan una serie de operaciones que se miden en términos monetarios. Estas operaciones son de carácter financiero y en consecuencia deben ser controlados. Este aspecto se basa en sintetizar numéricamente el desarrollo de la propuesta y medir los resultados de la misma. Ayudará a tener una idea de la proyección de ingresos y gastos que se espera.

Técnica.- En el ámbito técnico nuestra propuesta es factible porque la empresa cuenta con el Talento Humano necesario para la realización de las actividades, y también cuenta con recursos tecnológico que serán utilizados para la automatización de los procesos, además de poseer la infraestructura necesaria para el almacenamiento adecuado del inventario. Cabe recalcar que en este aspecto se demuestre que la propuesta es factible mostrando evidencias de que se ha planeado minuciosamente, previendo las posibles dificultades para mantener en funcionamiento de todo el proceso.

Legal.- La propuesta es factible legalmente porque cumple con los requisitos estipulados en las leyes y Normativas vigentes en la República del Ecuador, aplicadas responsablemente en el diseño del proceso de control de inventarios.

Se basa en parametrizar las operaciones y aprobaciones del proyecto, y demostrar que no se infringe ninguna norma establecida en el país. Debe garantizar los acuerdos y reglamentos de tipo empresarial relacionados con el proyecto, debe generar las cláusulas que rige durante la ejecución del proyecto definir el alcance del mismo y la autorización de su ejecución

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Al observar la situación proyectada, el propósito de la ejecución es un manual de procedimientos para el control de inventarios, donde se establecerá los parámetros para el manejo estricto de la distribución de las mercaderías, con lo

cual se trabajara con el personal designado para estas áreas el cual tenemos estimado iniciar en el segundo semestre del 2015.

MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes, productos de alta calidad a bajo precio, exceder sus expectativas, deseando ser reconocida como un comercial líder en servicio y abastecimiento de productos de primera necesidad, bazar y abarrotes.

VISIÓN

Ser una empresa que trascienda por ser líder en la comercialización de sus productos y servicios de calidad orientados al suministro de primera necesidad, bazar y abarrotes, para garantizar un crecimiento sostenible y sustentable de nuestro comercial.

Principios

- Honestidad
- Lealtad
- Actitud de servicio
- Respeto a la persona
- responsabilidad

Valores Corporativos

- **Honestidad:** Es la pulcritud de nuestro trabajo en facilitar el servicio en ventas de productos de primera necesidad y en lo referente al buen trato, productos de excelente calidad y garantizados. Sin ningún tipo de irregularidades esto nos ayudara a tener prestigio.
- **Responsabilidad:** Se refleja en las actuaciones de la empresa y sus colaboradores con los clientes brindado un buen trato y asuntos relacionados con los productos que brinde la empresa.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

- Planear y administrar el inventario
- Ejecutar mejoramiento del negocio
- Gestionar riesgos
- Gestionar control
- Administrar relaciones externas e internas

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- Administración del inventario
- Gestión de recepción
- Gestión de almacenamiento
- Gestión de despacho
- Gestión toma de inventario

PROCESOS HABILITANTES

- Gestión del talento humano
- Gestión de compras
- Gestión financiera
- Gestión tecnológica

La propuesta trata de diseñar una estructura funcional y los procesos de control que proporcionen los lineamientos que regulen, controlen y verifiquen que el proceso de inventario sea manejado adecuadamente y que este modelo sea aplicado por el personal que esté a cargo del inventario a través de políticas y procedimientos que permitan la reducción de pérdidas económicas por la incorrecta administración del inventario.

En la propuesta principalmente se realiza el análisis de la situación actual del comercial y luego se especifica y describe las responsabilidades y funciones que deben desempeñar los empleados que pasen a formar parte del departamento de inventario:

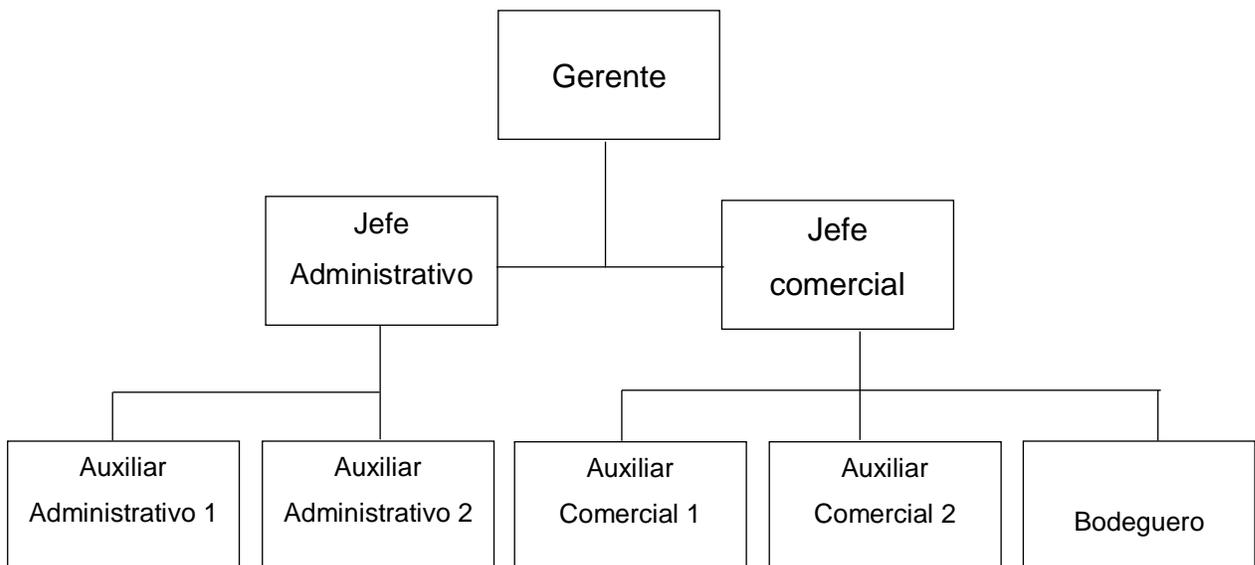
- Jefe de bodega
- Asistente de bodega.
- Bodeguero

Además se detalla en la propuesta los procedimientos y políticas que serán la guía para el personal que formara parte del departamento de inventario procedimientos que contribuyan a disminuir perdidas por la incorrecta administración de inventario tales como:

- Recepción de mercadería
- Almacenamiento de la mercadería
- Despacho de la mercadería
- Toma de inventario físico

ESTRUCTURA GENERAL DEL COMERCIAL LLERENA

ORGANIGRAMA



MANUAL DE FUNCIÓN POR COMPETENCIAS

	Manual de procedimientos y políticas	Empresa: Comercial Llerena Área: Ventas Página: 1
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL AREA DE INVENTARIO</p> <p>DIRGIDO:</p> <p>Gerente Propietario Jefe administrativo Auxiliar Administrativo 1 Auxiliar Administrativo 2 Jefe Comercial Auxiliar Comercial 1 Auxiliar Comercial 2 Bodeguero</p>		
Elaborado por: Aprobado por: Fecha de Elaboración: Versión:		Daniela Llerena Gerente Propietario 10 de Enero del 2015 Primera

FUNCIONES POR CARGO

Gerente

- Es el responsable de tomar decisiones más importantes de la empresa, como avalar los proyectos, las estrategias y cursos alternativos de acción para el crecimiento de la empresa
- Controla y dirige las actividades generales y medulares de la empresa
- Establece objetivos, políticas y planes globales junto con los niveles jerárquicos altos esto quiere decir con los jefes de los departamentos.
- Es el representante de la empresa, es decir vigila el buen funcionamiento
- Aprueba los procedimientos de las compras
- Realiza control del cumplimiento de las funciones de los departamentos
- Busca mecanismos de crecimiento para obtener mejor rentabilidad

FUNCIONES POR CARGO

Jefe administrativo

- Es responsable de la planeación, organización y dirección de los asuntos administrativos y financieros
- Verificar los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería
- Controlar los procesos de cajas
- Controlar los procesos de las cuentas
- Verificar las declaraciones
- Conciliar los procesos de cierres de caja
- Atención a proveedores
- Pago de facturas de proveedores
- Autorizar descuentos en compra de clientes.
- Atender reclamos de clientes.
- Autorización pedidos de compra a clientes.
- Autorización de Pago de declaraciones de impuestos, anticipos de impuesto a la Renta.
- Autorización de Pago de declaraciones patrimonial.
- Autorización de Pago de planilla de IESS.
- Autorización de pago de rol de sueldos y salarios.
- Pagar por internet declaraciones de impuestos, declaración patrimonial, anticipos de impuesto a la Renta y planilla de IESS.
- Representar en calidad de gerente Al “COMERCIAL LLERENA” ante el SRI, superintendencia de Compañías, IESS, y demás instituciones.
- Firmar convenios con proveedores.
- Solicitar descuentos y promociones a proveedores.

FUNCIONES POR CARGO

Auxiliar administrativo 1

- Realizar de forma ordenada los procesos Caja,
- Realizar todos los movimientos de las cuentas ya sea pagos y requerimiento de productos a los proveedores,
- Realizar los registros contables de forma oportuna y confiable para su comprensión,
- Realizar las declaraciones de forma oportuna,
- Realizar los cierres de cajas correspondientes al día

Auxiliar administrativo 2

- Realizar pedidos de compra a clientes.
- Realizar Pago de declaraciones de impuestos, anticipos de impuesto a la Renta.
- Realizar Pago de declaraciones patrimonial.
- Realizar Pago de planilla de IESS.
- Realizar pago de rol de sueldos y salarios.
- Pagar por internet declaraciones de impuestos, declaración patrimonial, anticipos de impuesto a la Renta y planilla de IESS.

FUNCIONES POR CARGO

Jefe comercial

- Es responsables de las facturas de los proveedores, análisis permanente de toda la información relacionada con los usuarios, referente a solicitudes de instalaciones, abastecimiento de las perchas,
- Verificar las emisiones de las facturas recibidas,
- Coordinar la entrega y recepción periódico de la mercadería,
- Diseñar y proponer planes y programas orientados a la solución del abastecimiento de los suministro,
- Establecer métodos y procedimientos de coordinación y control para la adecuada y pronta atención de las necesidades de los clientes,
- Indagar y prever las insatisfacciones de los clientes, eficiencia en las relaciones de empresa cliente,
- Verificar las soluciones brindada a los clientes.

FUNCIONES POR CARGO

Auxiliar comercial 1

- Atención al cliente.
- Facturar todos los productos con precisión.
- Realizar el pago de gastos del local o personales del gerente cuando este lo autorice.
- Hacer un listado de productos sin stock y entregarlo al Jefe comercial los lunes en la mañana.
- Ofrecer productos que estén próximos a caducar o de difícil rotación a los clientes para que estos los compren.
- Facturas productos por caja a clientes eficientemente.
- Realiza el cobro de los clientes por conceptos de cancelación de la mercadería
- Realizar los respectivos comprobantes de las ventas realizadas
- Llevar diariamente el cuadro de control de caja y arqueo de caja y reportar a su jefe inmediato y al jefe administrativo.

FUNCIONES POR CARGO

Auxiliar comercial 2

- Atención al cliente.
- Facturar todos los productos con precisión.
- Realizar el pago de gastos del local o personales del gerente cuando este lo autorice.
- Hacer un listado de productos sin stock y entregarlo al Jefe comercial los lunes en la mañana.
- Ofrecer productos que estén próximos a caducar o de difícil rotación a los clientes para que estos los compren.
- Facturas productos por caja a clientes eficientemente.
- Registro de inventario en el sistema,
- Verificar la mercadería que se encuentra en stock permanentemente
- Realizar la petición de la mercadería a bodega,
- Prestar la ayuda necesaria al cliente en el almacén,
- Solucionar de forma inmediata los inconvenientes presentados.

FUNCIONES POR CARGO

Bodeguero

- Controlar los procesos internos de la bodega, tales como: Registro, recepción, almacenamiento, distribución y la cuadratura de la bodega.
- Verificar y recibir que los productos que ingresan a la bodega, sean los descritos en los documentos correspondientes tales como: Órdenes de compra, guía de remisión y factura.
- Recibir hoja de pedido y despachar la mercadería con su respectivo comprobante de egreso.
- Evitar tener un desabastecimiento de mercadería en las bodegas.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Jefe Comercial y/o Gerente General.
- Despachar en forma oportuna la mercadería solicitada por los clientes.
- Supervisar que las bodegas estén limpias, ordenadas, con condiciones adecuadas, considerando que cada producto este en su respectivo sitio.
- Definir y diseñar métodos de almacenamiento de la mercadería en la bodega, en función de las condiciones de cada producto.
- Revisar que el almacenaje de los productos sean los adecuados y controlar la rotación de los productos con mayor vencimiento.
- Verificar el estado y cantidad de los productos en mal estado y asegurar su egreso de bodega.
- Planificar y ejecutar recorridos de inspección de almacenamiento y ordenamiento de la bodega a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de trabajo establecidos por la empresa.

- Bajar de la bodega los productos que hacen falta para ser perchados.
- Mantener aseada y ordenada la bodega.
- Llevar el control de los productos que realiza las transferencias.
- Bajar la mercadería y entregar al cliente oportunamente.
- Entregar al Gerente General listado de productos con stock próximo a agotarse.
- Entregar al Gerente General listado de productos que no hay stock en bodega

PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

Recepción de la mercadería

Descripción del procedimiento. El procedimiento de recepción de mercadería inicia con la recepción de la factura el jefe comercial revisa el documento si esta correcta se la entrega a la auxiliar comercial para chequear la mercadería, el bodeguero procede a descargar la mercadería y el indica donde se debe ubicar la mercadería, luego el auxiliar comercial compara los reportes de ingreso si esta correcto procede a certificar la factura mediante la firma y sello.

Almacenamiento de la mercadería.- Descripción del procedimiento.- El procedimiento de Almacenamiento de la mercadería inicia con el bodeguero realizando el mantenimiento y limpieza de la bodega, a la vez tiene que ordenar el espacio que se encuentre desocupado en la bodega y proceder a descargar la mercadería en el lugar asignado, revisando la correcta ubicación de la mercadería y procede a realizar un reporte de novedades, el gerente general recibe el reporte y para tomar decisiones.

Despacho de mercadería

Descripción del procedimiento. El procedimiento de despacho de mercadería empieza cuando el auxiliar comercial entrega al bodeguero la solicitud u orden de requisición de mercadería para perchar indicando la mercadería solicitada por el almacén, luego selecciona la mercadería para el chequeo y una vez revisada carga la mercadería hacia los lugares indicados el auxiliar comercial certifica la mercadería solicitada en la factura.

Elaboración de lista de verificación (Checklist).-

Mediante el análisis de la situación actual de los procedimientos de la empresa, se obtiene la información necesaria para la elaboración de una lista de verificación de actividades que sirven como base para la preparación de los procedimientos que forman parte de la propuesta y sirven de guía para mejorar el control en la administración del inventario en la empresa.

Recomendaciones

El gerente propietario de la empresa debe aplicar políticas y procedimientos adecuados en cuanto a los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de mercadería. Se recomienda capacitar, evaluar y motivar al personal sobre el desarrollo de su trabajo para lograr altos niveles de eficiencia y aumentar la competitividad dentro del proceso de control del inventario.

Situación propuesta

Luego del análisis de la situación actual y las observaciones de la lista de verificaciones, para complementar la recomendación efectuada al gerente general se detallan los procedimientos actualizados propuestos para garantizar la correcta conservación de los productos que forman parte del inventario de la empresa y estos procedimientos planteados son los siguientes.

RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA

1. **OBJETIVO:** Establecer un control para la recepción de la mercadería que recibe el “COMERCIAL LLERENA”.
2. **ALCANCE:** Este procedimiento será aplicado por el personal que conforma el departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA”.
3. **DEFINICIONES**

BODEGAS: Espacio físico donde se almacenan las mercaderías entregadas por los proveedores.

CALIDAD: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor.

FACTURAS: Documento que detalla cada una de las operaciones comerciales, con expresión de número, peso o medida, calidad y valor.

MERCADERIA: Productos o artículos que fueron adquiridos por la empresa con la finalidad de ser vendidos.

MARCAS: Distintivo que posee un producto en el mercado y cuyo uso le pertenece.

ORDEN DE COMPRA: Nota de pedido que el comprador realiza detallando cantidades y precios convenidos con el proveedor.

PRECIOS: Compensación monetaria por la compra o venta de un bien o servicio

	Manual de procedimientos y políticas	Empresa: Comercial Llerena Área: Ventas Página: 13
<p>4. RESPONSABILIDADES</p> <p>Jefe comercial: Ante el Gerente Propietario</p> <p>Auxiliar comercial 1: Jefe comercial</p> <p>Auxiliar comercial 2: Jefe comercial</p> <p>Bodeguero: Ante Jefe Comercial, Auxiliar comercial 1, Auxiliar comercial 2.</p> <p>5. PROCEDIMIENTO</p> <p>Recepción de mercadería.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El bodeguero recibe las facturas y las compara con las órdenes de compra generadas. 2. El bodeguero se encarga de generar el espacio necesario para la ubicación correcta de la mercadería a recibir. 3. Se encarga de recibir la mercadería de acuerdo a las cantidades y características de los productos detallados en las facturas. 4. El estibador descarga del transporte la mercadería y revisa el estado de los empaques. 5. El bodeguero se encarga del ingreso y ubicación de la mercadería. 6. El bodeguero de generar el reporte de recepción de la mercadería detallando las cantidades y características de los productos (según formato de recepción de mercadería). 7. El Auxiliar comercial y el bodeguero comparan sus reportes de recepción de mercadería para asegurar que se recibieron todos los productos en las cantidades y características indicadas en la factura. 		

8. El Jefe Comercial revisa y certifica la recepción de la mercadería mediante en sello de recibido indicando la fecha, hora y firma del responsables.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código del documento o norma: N/A

Nombre del documento o norma: Orden de Compra

7. REGISTRO Y ARCHIVO

Código: N/A

Nombre o Descripción: Formato de Registro de Recepción de Mercadería

8. HISTORIAL Y MODIFICACIONES

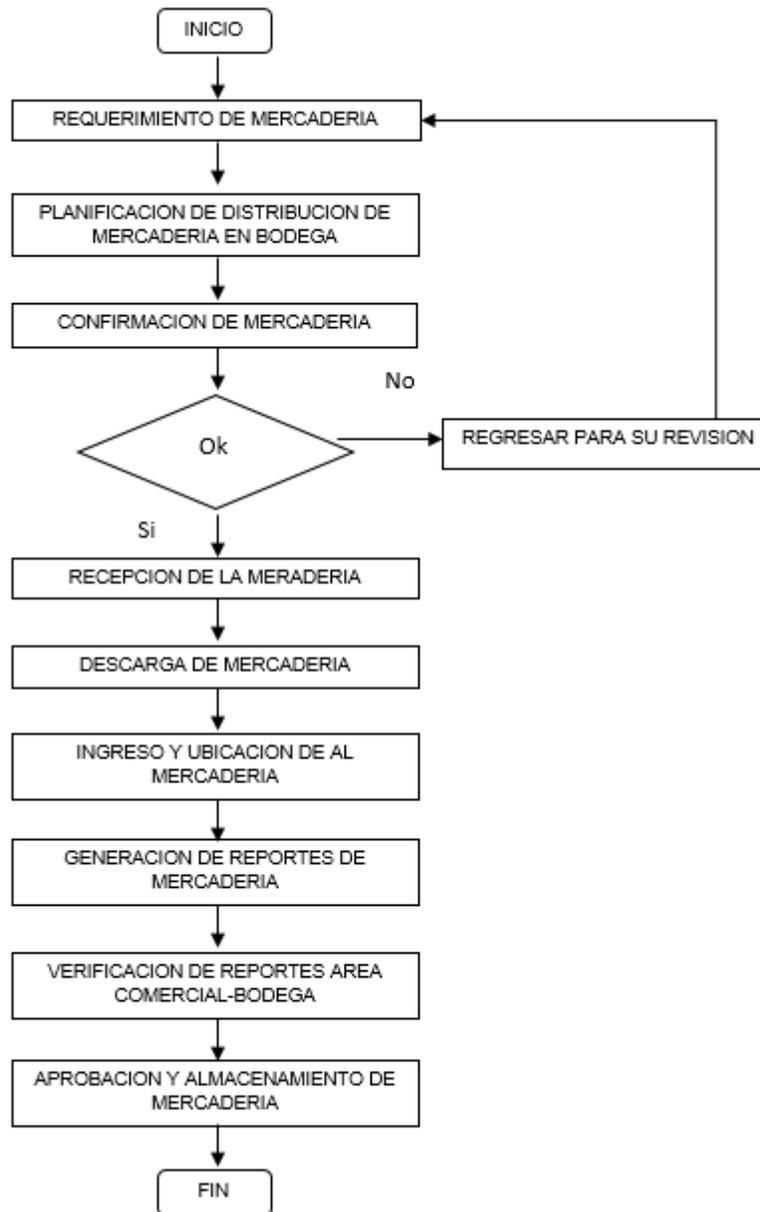
Fecha de última actualización: N/A

Área responsable de actualización: N/A

Sección actualizada: N/A

Observación: N/A

Recepción de mercadería



ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA

- 1. OBJETIVO:** Satisfacer oportunamente el acondicionamiento y optimización de espacio en la bodega que garantice la correcta ubicación y conservación de la mercadería.
- 2. ALCANCE:** Este procedimiento será aplicado por el personal que conforma el departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA”.
- 3. DEFINICIONES**

BODEGAS: Espacio físico donde se almacenan las mercaderías entregadas por los proveedores.

SECTORIZACION: Organización de la bodega dividiéndola en sectores según características de los productos.

ALMACENAMIENTO: Parte de la logística que incluye las actividades relacionadas con guardar y custodiar las existencias.

MERCADERIA: Productos o artículos que fueron adquiridos por la empresa con la finalidad de ser vendidos.

INSPECCION: En términos generales examinar o reconocer una cosa.

FECHA DE EXPIRACION: Deterioro o pérdida de la utilidad para el consumo, especialmente de los productos de consumo alimenticio.

LOTE: Componente determinado antes de continuar con el siguiente paso en el proceso de producción.

4. RESPONSABILIDADES

Jefe comercial: Ante el Gerente Propietario

Auxiliar comercial 1: Ante el Jefe Comercial

Auxiliar comercial 2: Ante el Jefe Comercial

Bodeguero: Ante el Jefe Comercial, Auxiliar Comercial 1, Auxiliar Comercial 2

Para el cumplimiento de este procedimiento se requerirá que los servidores del departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA” ejecuten las siguientes actividades:

- **JEFE COMERCIAL:** Controlar la correcta ubicación de la mercadería.
- **BODEGUERO** Coordinar el almacenamiento de la mercadería y colocar la mercadería en los lugares indicados.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Almacenamiento de la mercadería.

1. El bodeguero acondiciona el espacio físico para la ubicación de la mercadería.
2. El bodeguero realiza la limpieza y el mantenimiento de la bodega.
3. El bodeguero organiza la bodega mediante zonificación de acuerdo a las características de los productos.
4. El bodeguero marca y etiqueta con claridad de acuerdo a la fecha de vencimiento y número de lote de cada producto.
5. El bodeguero coloca la mercadería en el espacio asignado para cada producto.
6. El bodeguero supervisa y controla que la mercadería sea colocada correctamente.
7. El asistente realiza el informe y entrega al jefe de bodega de las novedades encontradas en el proceso de almacenamiento.

8. El jefe de bodega mediante una inspección visual controla que la mercadería se encuentre almacenada correctamente.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código del documento o norma: N/A

Nombre del documento o norma: Zonificación de la Bodega.

7. REGISTRO Y ARCHIVO

Código: N/A.

Nombre o descripción: N/A

8. HISTORIAL Y MODIFICACIONES

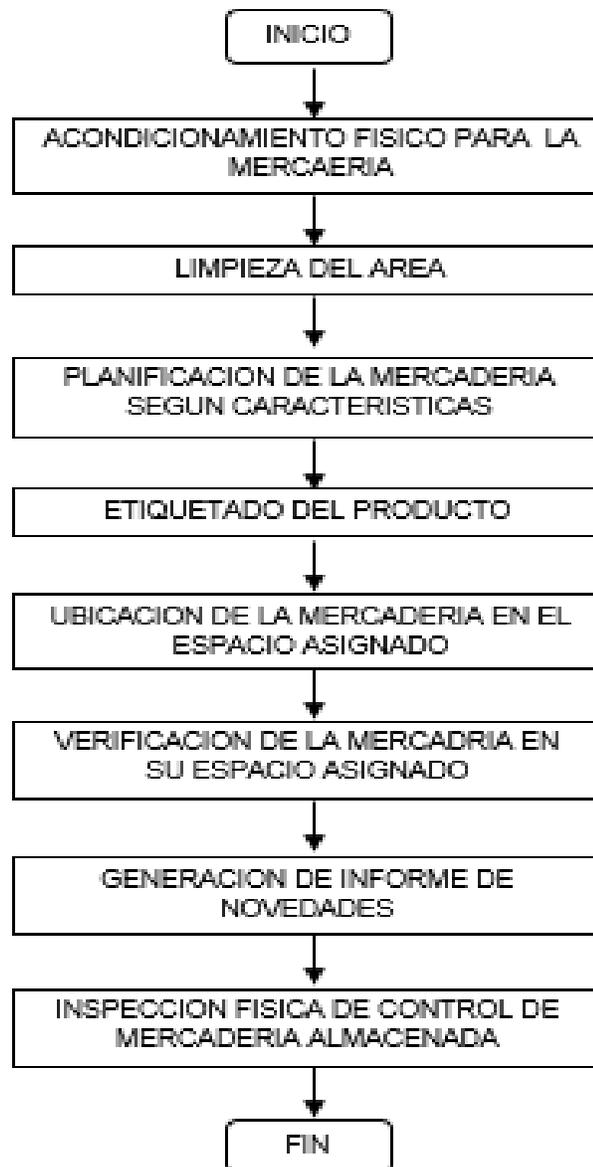
Fecha de última actualización: N/A

Área responsable de actualización: N/A

Sección actualizada: N/A

Observación: N/A

Almacenamiento de mercadería



DESPACHO DE MERCADERIA

- 1. OBJETIVO:** Proporcionar al almacén y los clientes la entrega oportuna de la mercadería solicitada.
- 2. ALCANCE:** Este procedimiento será aplicado por el personal que conforma el departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA”.
- 3. DEFINICIONES**

BODEGAS: Espacio físico donde se almacenan las mercaderías entregadas por los proveedores.

ALMACEN: Aquel lugar donde se guardan y exhiben los diferentes tipos de productos.

CLIENTES: Persona que recibe un bien o servicio a cambio de una compensación monetaria.

SALIDAS: Movimiento que se comporta con la reducción del stock de la bodega.

REQUISICIÓN: Es una hoja especial exigida por el departamento de inventario para entregar mercadería solicitada para el almacén.

FACTURAS: Documento que detalla cada una de las operaciones comerciales, con expresión de número, peso o medida, calidad y valor.

4. RESPONSABILIDADES

Jefe comercial: Ante el Gerente Propietario

Auxiliar comercial 1: Ante el Jefe comercial

Auxiliar comercial 2: Ante el Jefe comercial

Bodeguero: Ante el Jefe Comercial. Auxiliar comercial 1, Auxiliar comercial 2

Para el cumplimiento de este procedimiento se requerirá que los servidores del departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA” ejecuten las siguientes actividades:

- **JEFE Comercial:** Autorización del egreso de la mercadería.
- **Auxiliar comercial:** Registro del egreso de la mercadería.
- **BODEGUERO:** Despacho de la mercadería solicitada, coloca la mercadería en los lugares indicados.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Despacho de la Mercadería.

1. El asistente de bodega recibe la requisición del almacén o factura del cliente donde se detalla la mercadería solicitada.
2. El bodeguero selecciona la mercadería solicitada en la requisición o factura lista para ser despachada.
3. El jefe de bodega verifica las cantidades y característica de la mercadería requerida y autoriza su despacho.
4. El asistente de bodega realiza el registro del egreso de la mercadería autorizada en la requisición o factura en el sistema
5. El bodeguero despacha la mercadería al almacén o los clientes.
6. El bodeguero carga la mercadería a los puntos indicados.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código del documento o norma: N/A

Nombre del documento o norma: Requisición, Factura

7. REGISTRÓ Y ARCHIVO

Código: N/A

Nombre o descripción: Comprobante de egreso

8. HISTORIAL Y MODIFICACIONES

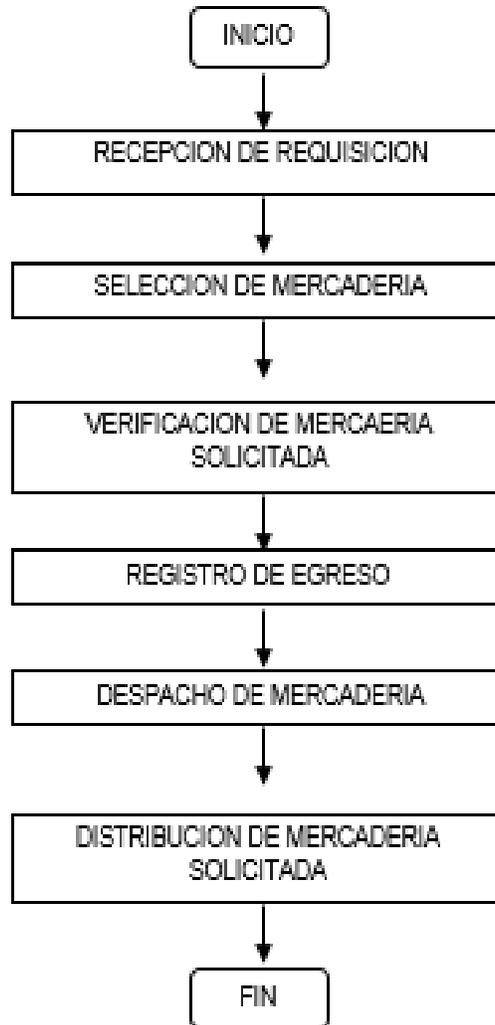
Fecha de última actualización: N/A

Área responsable de actualización: N/A

Sección actualizada: N/A

Observación: N/A

Despacho de mercadería



TOMA DE INVENTARIO FÍSICO

- 1. OBJETIVO:** Determinar la existencia física de la mercadería de propiedad de la empresa que se encuentran almacenada en la bodega y en el almacén.
- 2. ALCANCE:** Este procedimiento será aplicado por el personal que conforma el departamento de inventarios y el departamento de contabilidad del “COMERCIAL LLERENA”.

3. DEFINICIONES

BODEGAS: Espacio físico donde se almacenan las mercaderías entregadas por los proveedores.

ALMACEN: Aquel lugar donde se guardan y exhiben los diferentes tipos de productos.

TOMA DE INVENTARIO: Proceso que consiste en la verificación física de las existencias del inventario en un periodo determinado.

REGISTRO CONTABLE: Afectación que se realiza en los libros de contabilidad de una empresa.

SOBRANTES: Exceso de mercadería en el proceso de toma de inventario.

FALTANTES: Mercadería incompleta en el proceso de toma de inventario.

EXISTENCIAS: Bienes tangibles con la probabilidad de ser almacenables.

4. RESPONSABILIDADES

Jefe administrativo: Ante el Gerente Propietario

Jefe comercial: Ante el Gerente Propietario

Auxiliar administrativo 1: Ante el Jefe Administrativo

Auxiliar administrativo 2: Ante el Jefe Administrativo

Auxiliar comercial 1: Ante el Jefe Comercial

Auxiliar comercial 2: Ante el Jefe Comercial

Bodeguero: Ante el Jefe de Comercial, Jefe Administrativo

Para el cumplimiento de este procedimiento se requerirá que los servidores del departamento de inventarios del “COMERCIAL LLERENA” ejecuten las siguientes actividades:

- **Jefe administrativo:** Aprobar y certificar los registros contables
- **Auxiliar administrativo 1- 2:** Elaborar los registros contables.
- **Jefe comercial:** Planificar y supervisar la toma de inventarios.
- **Auxiliar comercial 1- 2: Socializar la toma de inventarios**
- **Bodeguero:** Preparar la bodega para la toma de inventario

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Toma de inventario físico de mercadería.

1. El jefe administrativo elabora el programa de trabajo para la toma de inventario físico, con calendario que contemple fechas, horarios y responsables.
2. Jefe comercial convoca una reunión con el gerente para presentar programa de ejecución de la toma de Inventario.
3. El gerente autoriza la ejecución de la toma de inventario según la programación presentada.
4. El auxiliar comercial socializa al personal de la empresa la fecha y horario de inicio del proceso de toma de inventario.
5. El bodeguero ordena y limpia la bodega para facilitar el proceso de toma de inventario.
6. El jefe comercial supervisa las instalaciones de la bodega y confirma la correcta ubicación de la mercadería.
7. El jefe comercial solicita al personal de la bodega que separen la mercadería que este en mal estado, dañado o deteriorado, cuya baja este en trámite o autorizada por el.
8. El bodeguero realiza los respectivos comprobantes de egreso de la mercadería que ha sido dada de baja con la autorización del jefe de bodega antes de la realización de la toma del inventario.
9. El jefe administrativo conforma grupo de conteo y designa un responsable de cada grupo.

10. El jefe administrativo hace un breve repaso sobre el llenado de las etiquetas que se utilizarán en el proceso de conteo de inventario.
11. El jefe administrativo entrega las etiquetas al responsable de cada grupo, para que este las llene de acuerdo a las cantidades y características de los productos a contar.
12. El auxiliar administrativo de acuerdo a todo lo especificado anteriormente, se procede a entregar los recursos necesarios a los empleados, para proceder a realizar el primer canteo de inventario.
13. Una vez finalizado el primer conteo el responsable de cada grupo llena las etiquetas de acuerdo a la información obtenida de su grupo de trabajo en el proceso de toma de inventario.
14. El responsable de cada grupo de trabajo, entrega las etiquetas al jefe administrativo debidamente firmada por el responsable, especificando las cantidad contada, la fecha de conteo, y contado por.
15. El jefe administrativo toma la decisión de realizar un segundo conteo para obtener un resultado más cabal, antes de proceder ingresar al sistema la mercadería contada.
16. El jefe comercial informa a los empleados de la decisión del jefe administrativo de realizar un segundo conteo, cambiando los grupos de zona de conteo, para obtener un resultado más íntegro.
17. Los responsables de cada grupo de conteo reciben el material necesario para el segundo conteo.

18. Una vez finalizado el segundo conteo, el responsable de cada grupo de conteo entrega las etiquetas al asistente de bodega debidamente firmada por el responsable, especificando las cantidad contada, la fecha de conteo, y contado por.
19. El jefe administrativo recibe debidamente firmadas las etiquetas del primer y segundo conteo de total de áreas inventariadas, tanto de almacén como de la bodega.
20. El jefe administrativo una vez obtenidos los resultados del primer y segundo conteo, autoriza al auxiliar administrativo proceda a realizar el respectivo ingreso al sistema de inventario.
21. El auxiliar administrativo una vez finalizado el respectivo ingreso al sistema, entrega al jefe administrativo y jefe comercial el reporte con los resultados obtenidos del proceso de inventario.
22. El jefe administrativo una vez analizado el reporte que le fue entregado por su asistente, y en el caso de existir diferencias excesivas en cierta mercadería, procederá a realizar un tercer conteo que tenga gran diferencias de faltantes o sobrantes.
23. El jefe comercial informa a los empleados de la decisión del jefe administrativo de realizar un segundo conteo, cambiando los grupos de zona de conteo, para obtener un resultado más íntegro.
24. El grupo de conteo procede a realizar el tercer conteo de los productos con mayor diferencia según lo indicado por el administrativo.

25. Una vez finalizado el tercer conteo, el auxiliar administrativo procede a realizar los ajustes correspondientes, entregando al jefe administrativo y al jefe comercial el acta de la toma de inventario debidamente firmada.
26. El jefe de bodega convoca a reunión al gerente y al contador, para entregar el acta con los resultados de la toma de inventario físico, tanto del almacén como de la bodega.
27. El jefe administrativo toma la decisión de realizar un segundo conteo para obtener un resultado más cabal, antes de proceder ingresar al sistema la mercadería contada.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

CÓDIGO DEL DOCUMENTO O NORMA: N/A

NOMBRE DEL DOCUMENTO O NORMA: Etiquetas de conteo

7. REGISTRO Y ARCHIVO

Código: N/A

Nombre o Descripción: Actas de resultado de toma de inventario

8. HISTORIAL Y MODIFICACIONES

Fecha de última actualización: N/A

Área responsable de actualización: N/A

Sección actualizada observación: N/A

Observación: N/A

RECEPCIÒN DE MERCADERIA

El formato de recepción de mercadería, tiene como finalidad registrar y reportar la recepción de toda la mercadería que ingresa a la empresa.

1. Fecha. Registrar el día, mes y año en que se realizó el formato.
2. Unidad solicitante. Registrar el departamento solicitante, para la realización del inventario.
3. Fecha de recepción. Registrar el día, mes y año en que se realizó la recepción de mercadería.
4. Código. Registrar el código del producto.
5. Cantidad. Registrar las cantidades de los productos recibidos.
6. Descripción. Registrar la descripción de los productos recibidos.
7. Devolución o cambio. Registrar la devolución o cambio del producto que haya llegado en mal estado.
8. Total recibido. Registrar el total de la mercadería recibida, considerando la devolución o cambio.
9. Elaborado por. Registrar el nombre completo y firma del asistente de bodega o el bodeguero.
10. Aprobado por. Registrar el nombre completo y firma del jefe de bodega

Detalle de la zonificación de la bodega

Zona 1. • Bebidas, gaseosas, colas, aguas

Zona 2.- • Arroz, azúcar, granos y especies

Zona 3. • Enlatados, aceites, comestibles

Zona 4. • Frigorífico de embutidos y lácteos

Zona 5. • Alimentos para gatos y perros

Zona 6. • Plásticos, vasos, platos cucharas, fundas

Zona 7. • Papel higiénico, servilletas, pañales, toallas sanitarias

Zona 8. • Detergentes, desinfectantes, jabones

El formato de requisición de mercadería, tiene como finalidad el registro de las salidas y control de los productos solicitados por el almacén.

Forma de Llenado

1. N° de documento. Registrar el orden secuencial de los documentos emitidos. 2. Fecha. Registrar el día, mes y año en que se realizó la requisición de mercadería.
2. N°. Registrar el orden secuencial de los productos a detallar en la requisición.
3. Descripción. Registrar la descripción de los productos solicitados.
4. Unidad. Registrar las unidades de los productos solicitados.
5. Cantidad. Registrar las cantidades de los productos solicitados.
6. Precio unitario referencial. Registrar el precio unitario referencial de los productos solicitados.
7. Precio total referencial. Registrar el precio total referencial de los productos solicitados.
8. Elaborado por. Registrar el nombre completo y firma del asistente de almacén.
9. Aprobado por. Registrar el nombre completo y firma del jefe de almacén.
10. El formato de etiquetas de inventario, este formato tiene como finalidad registrar y reportar la existencia obtenidas en la realización de inventarios físicos en las diferentes áreas de la empresa.
11. Contado por. Registrar el nombre completo y firma del responsable del conteo.

12. Elaborado por. Registrar el nombre completo y firma del responsable del grupo.

13. Recibido por. Registrar el nombre completo y firma del asistente de bodega. 14. Aprobado por. Registrar el nombre completo y firma del jefe de bodega.

MANUAL DE POLITICAS GENERALES

1. **Definición.-** Las políticas proporcionan orientación y guía disminuyendo el nivel de incertidumbre en la empresa frente a la manera de realizar sus operaciones. Así mismo, facilitan la toma de decisiones gerenciales.
2. **Objetivo.-** Establecer los lineamientos generales que circunscriben la gestión de almacenes y bodegas en cuanto a la planeación, ejecución y evaluación de forma que dichas actividades se desarrollen con un enfoque de oportunidad, servicio y de acuerdo a los procesos y normas aplicables.
3. **Políticas generales para el control de los inventarios.**
 - El jefe Comercial será el encargado de hacer la difusión de las funciones y responsabilidades al personal del departamento Comercial.
 - El acceso a la instalación de la bodega del Comercial, solamente puede ser por el personal debidamente autorizado e identificado.
 - No se permite el acceso a las instalaciones de la bodega del comercial, a quien se encuentre armado, en estado de embriaguez o bajo la influencia de alguna sustancia psicoactiva.
 - Está totalmente prohibido el ingreso de bolsos, fundas o similares que sean de propiedad de los empleados del departamento de inventario.
 - Las distintas zonas del almacén están debidamente señalizadas e identificadas.
 - Adicionalmente, las ubicaciones del almacén están debidamente codificadas.

- La ubicación de la mercadería debe estar ordenada y saneada para un control más eficiente y eficaz.
- En la recepción de la mercadería de manera obligatoria se debe realizar bajo la supervisión del jefe de bodega en caso de ausencia quien hará la supervisión será el gerente general.
- No se recibirá la mercadería de los proveedores que no vengan acompañadas de su factura de cobro original y orden de compra correspondiente.
- Se debe utilizar una tarjeta de registros automatizada para cada producto para tener identificado las existencias y los precios.
- El departamento de bodega deberá hacer la solicitud de compra para los productos con una existencia mínima del 25% de la última compra.
- Es indispensable en el cierre de cada ejercicio económico la constatación física de los productos, mismo que estará a cargo del contador y del jefe Comercial. Esto no quiere decir que se exime la realización de toma de inventarios sorpresivos.
- La empresa dispone de un esquema de asignación de responsabilidad de custodia, manejo y conservación del inventario.
- En caso de descubrir alguna irregularidad en el manejo de la mercadería se deberá realizar las investigaciones pertinentes y se aplicaran las sanciones respectivas.
- Es responsabilidad de los funcionarios el manejo adecuado del inventario a su cargo y responder ante la empresa por la pérdida, daño o deterioro por mal manejo de los mismos.

- En el caso de sobrantes se debe realizar los ingresos en el sistema y los registros contables pertinentes.
- Los empleados que pertenecen al departamento de bodega deberán usar los implementos de seguridad (casco, botas, fajas, etc.)
- La empresa debe garantizar la seguridad física de las instalaciones y de las personas que se encuentren en ellas.
- Es obligación del Comercial dotar a los empleados de bodegas de los implementos de seguridad al ingreso del personal.
- Es responsabilidad de cada empleado la correcta utilización de los implementos de seguridad. La pérdida o deterioro injustificado será descontado al empleado.
- La ausencia o incorrecta utilización injustificada de los implementos de seguridad, serán sancionadas con un descuento del 2% de su sueldo mensual.
- El personal relacionado con los procesos de bodega tienen prohibido el acceso a los registros contables de la empresa el no cumplir con esta disposición se considerará una falta grave.
- Se debe garantizar la calidad, claridad, consistencia, pertinencia y oportunidad de la información contable registrada y presentada en los estados financieros respetando para ello los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- La empresa debe contar con una herramienta tecnológica para el manejo de los inventarios, que permita el manejo de los registros de manera segura y que pueda ser consultada en cualquier momento.

ANÁLISIS DEL FODA

FORTALEZAS

- Personal con experiencia en las áreas a desempeñar
- Espacio comercial, instalaciones y ambientes amplios
- Publicidad y Promociones
- Calidad en la mercadería y/o productos
- Poder para obtener precios bajos por parte de los proveedores
- Clientes fieles

OPORTUNIDADES

- Bajo costos de los productos ofertados por los proveedores
- Nuevos mercados
- Renovación de clientes
- Posibilidades de expansión
- Realizar alianzas estratégicas
- Mayor poder adquisitivo
- Crecimiento favorable del consumo familiar

DEBILIDADES

- Toma de decisiones apresuradas por causa de imprevistos
- Alta resistencia al cambio.
- Falta de planeación y organización.
- Recursos Humanos sin capacitación
- Falta de control en los inventarios

AMENAZAS

- Competencia cercana al sector con bajos costos
- Incumplimiento de proveedores

- Nuevos competidores
- Cartera vencida
- Cambio de gustos, preferencias y expectativas de los clientes

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

- Mantener la lealtad de los clientes mediante la oferta de promociones de nuestros productos con un servicio de calidad y calidez.
- Contar con espacio comercial amplio genera muchas posibilidades de renovación de clientes
- Obtener el poder de negociación de precios con los proveedores facilita adquirir productos de bajo costo para la comercialización a los clientes mediante alianzas estratégicas de promociones y ofertas.

DEBILIDADES - AMENAZAS

- Mejorar las decisiones gerenciales a causa de los imprevistos a fin de no incrementar la cartera vencida del comercial, mediante políticas de crédito.
- Mantener el alto grado de resistencia al cambio en cuanto a la diversificación de productos, afecta a los gustos, preferencias y expectativas de nuestros clientes
- Falta de planeación y organización en el manejo de los pedidos de los productos, genera que los proveedores incumplan lo establecido en las negociaciones.

FORTALEZAS - AMENAZAS

- Se reducirá clientes fieles por causa de la competencia cercana al sector con bajos costos
- Desarrollar publicidad y promociones efectivas controlara las tendencias por cambios de gustos, preferencias de nuestros clientes

DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

- Tomar decisiones apresuradas por causa de imprevistos podría afectar en planificar la incursión de nuevos mercados
- Bajos costos de los productos ofertados por los proveedores nos facilitaría mejorar una buena planificación y organización de nuestros productos a impulsar, asegurando la lealtad que se tiene de nuestros clientes.

5.7.1 Actividades

Para la ejecución de nuestra propuesta vamos a desarrollar el siguiente plan de ejecución.

Plan de ejecución

Tabla 14. Plan de ejecución

Nº	Objetivos específicos	Actividades	Descripción
1	Diseñar una estructura acorde a los controles, a través del análisis de la situación actual para mejorar la administración de los inventarios.	1.1 Contratación de personal. 1.2 Adquisición de implementos de seguridad.	Se realizara el proceso de selección de personal para fortalecer el departamento de inventario y la adquisición de los implementos de seguridad ocupacional para el personal del departamento de inventario.
2	Contribuir al proceso de control del inventario facilitando políticas y procedimientos actualizados con el fin	2.1 Reunión con el Gerente General y Personal del Departamento de	Presentación de las políticas y procedimientos para la aprobación del Gerente General.

	de asegurar que este proceso siga un orden.	Inventario. 2.2 Aprobación de los Procedimientos y Políticas	
3	Capacitar al personal mediante charlas sobre la aplicación de las nuevas políticas y procedimientos para el control del inventario.	3.1 Capacitación	Se realizara charlas de capacitación a todo el personal de la empresa sobre las nuevas políticas y procedimientos del departamento de inventario.
4	Optimizar los espacios, mediante la remodelación de las bodegas que permitan contribuir al correcto almacenamiento de la mercadería.	4.1 Remodelación de la bodega	Adecuar las instalaciones de la bodega para garantizar la perfecta conservación de la mercadería.

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Tabla 15. Presupuesto de Capacitación

ITEMS	DETALLES	CAN	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNITARIO	SUB	TOTAL
Servicio De Capacitación	Socialización: Propuesta del Manual de Procedimientos	1	Facilitador	\$500.00	\$500.00	\$500.00
	Implementación del Manual de Procedimiento	1	Facilitador	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Papelería	Suministros	1	Seminarios	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Gastos Varios	Pago de Refrigerios y Otros	8	Personas	\$25.00	\$200.00	\$200.00
TOTAL POR CAPACITACION						\$1,550.00

5.7.3 Impacto

Con la implementación de esta propuesta se obtendrán un sin número de beneficios tanto para la empresa como para los empleados, con una capacitación efectiva para la correcta aplicación de este trabajo de investigación y la aprobación de la estructura funcional del departamento de inventario, de las políticas y procedimientos propuestos lo cual mejorara los resultados de la empresa y contribuirá a los directivos para la toma de decisiones.

El diseño de la estructura funcional del departamento de inventario encaminada a brindar la fluidez de las actividades a través de la elaboración de los correspondientes manuales de funciones que no son más que la designación de

las responsabilidades sobre un proceso u acción. Además se tendrá un mayor control sobre la administración del inventario mediante el cumplimiento responsable de los procedimientos de la propuesta, el personal tendrá los lineamientos necesarios para garantizar la correcta conservación de los productos desde el ingreso hasta el Egreso de los mismos. Con la ejecución de la propuesta la empresa mejoraría considerablemente la administración del inventario lo cual equivale a una disminución de pérdidas económicas por ineficiencia en el control posibilitando el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

5.7.4 Cronograma

Tabla 16. Cronograma de actividades

Actividades	Duración (semanas)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión con los dueños para presentar los resultados de la investigación	X											
Socialización de la propuesta		X										
Análisis, aceptación, y coordinación de la propuesta			X									
Gestionar las primeras actividades para desarrollar la propuesta			X									
Capacitación a los empleados sobre las nuevas técnicas de administración y control de los recursos de la empresa				X	X	X	X					
Evaluación y retroalimentación de las técnicas a implementar								X	X	X	X	
Revisión, análisis y verificación de los cambios esperados después de la aplicación de la propuesta												X

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

En la propuesta se logra obtener mediante análisis de la situación actual de la empresa sobre la administración del inventario donde se evidencio la improvisación que se realiza para tratar de controlar el inventario por la falta de personal y procesos de control esto ocasionado por el desconocimiento acerca de la importancia de la correcta administración del inventario que es uno de los

componentes más importante de la empresa. Por lo antes expuesto se procedió a diseñar una estructura funcional para el mejoramiento del área de bodega con sus manuales de funciones según el cargo. Además de la elaboración de los procedimientos necesarios y vitales para encaminarnos a la correcta conservación y control del inventario con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa que es el aumento de la rentabilidad y un crecimiento continuo con mayor competitividad en el sector comercial.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusión

- Debe implementar un sistema de control de mercadería en el Comercial Llerena. Para tener la información de la mercadería de forma ágil y clara, ayudando a la toma de decisiones.
- La mayoría de las personas que fueron encuestadas creen que no existe control de la mercadería por lo que ven la descoordinación y falta de productos en las perchas por lo que piden que se mejore los controles y se abastezca las perchas cuando sean necesarias.
- El desempeño laboral del personal dependerá de la capacitación e implementación de algún sistema de control de mercadería.
- Los empleados del Comercial Llerena están dispuestos a contribuir en los cambios que sean necesarios para un mejor desarrollo de las actividades.
- El carecer de un sistema de control de mercadería podría ocasionar pérdida de clientes y bajas en los ingresos del Comercial Llerena.

Recomendaciones

- El proyecto sirva de guía para impulsar a otros negocios de similares características para implementar un sistema de control de fácil aplicación.
- Implementar el sistema propuesto cumpliendo todos los procedimientos necesarios.
- Mantener en constante capacitación y actualización sobre manejos y control de inventarios.
- Capacitar a todo el personal para salvaguardar el recurso más importante de la empresa como es el inventario.
- Elaborar un cuadro de incentivos para los empleados, motivándolos a cumplir con los objetivos propuestos.
- Sugerir la compra e integración de equipos y accesorios como cámaras de vigilancia, equipos computarizados, para el cuidado y agilización de la mercadería.
- Implementar algún programa con característica de comercialización de productos y con facilidad de manejo.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, G. (2004). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad*. Quito: Edimpres.

ARREAGA LÓPEZ Marlene. (2008). Obtenido de

<https://docs.google.com/document/d/1WqHWUBkAPUXRKYTP7xb-ISJU8BeCwW-PMfF9L5Sg5OU/edit?copiedFromTrash>

BASTIDAS BONILLA, E. (2010). Enfoque en logística y cadena de abastecimiento.

CEDILLO, C. (2012). La Historia de las tiendas de abarrotes. *Mi negocio de abarrotes*.

GARCÍA DE CABEZAS. (2009). Obtenido de

<https://docs.google.com/document/d/1WqHWUBkAPUXRKYTP7xb-ISJU8BeCwW-PMfF9L5Sg5OU/edit?copiedFromTrash>

Katherine. (2011). Obtenido de

https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit#

LEE, Krajewski and LARRY, Ritzman. (1999). *mexico smetoolkint*. Obtenido de Instituto PYME.

PALACIOS LÒPEZ. (2009). Obtenido de

https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit#

RAMÒN, L. (2001). Implementación de un sistema de inventarios para lograr un mejor servicio y eficientizar la producción de la planta de tubería. Ciudad de León.

RODRÌGUEZ, Patricia. (2007). Propuesta de evaluación y diseño de un Sistema de Control Interno Contable a la empresa J.F. Nasser & Co., dedicada a la importación y comercialización de vinos. Sangolquí.

SALAS, Belgica. (2004). Diseño del control interno para el mejoramiento de la decisión en la Empresa Importadora Alvarado Cia. Ltda. Ambato.

SAMUDIO, L. (2001). "Auditoria para Inventarios". *Revista Vértice*, pp 3-10.

SANTOS, Lourdes. (2004). Manual de prodecimientos para el control de inventarios del servicio social de las fuerzas terrestres. Quito.

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). Ley de Equidad tributaria y su reglamento.

Servicios de Renta Internas. (s.f.). Obtenido de www.sri.gov.ec/sri/baseLegal/gen--022629.doc 11

Telegrafo, E. (30 de Agosto de 2011). Cuatro tipos de negocios resultan muy rentables. *El telegrafo*.

VARGAS ESPINOZA Pedro. (2007). Examen de auditoria realizadas a las cuentas activos fijos e inventarios de una institucion publica ubicada en la ciudad de Guayaquil.

(s.f.). Obtenido de

<http://www.slideshare.net/maangs/inventarios-1730368>

(s.f.). Obtenido de

http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/2/ae/L_05_01_Planeacion.doc

(s.f.). Obtenido de

http://adriansclubbing.blogspot.com/2012_02_01_archive.html

(s.f.). Obtenido de

<http://administrativauni.files.wordpress.com/2010/10/contabilidadadministrativa.pdf>

ANEXOS

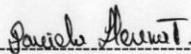
Anexo 1. Solicitud para realizar la investigación

Milagro 08 de Octubre de 2014

De mis consideraciones.

Por medio de la presente me dirijo a Ud. Sra. Elvia Samaritana Buenaño Llerena propietaria del "Comercial Llerena", me permita hacer uso de la información necesaria con respecto al inventario del Comercial con fines estudiantiles ya que me encuentro realizando mi Tesis de grado.

De antemano agradeciendo por la atención prestada a la presente me despido esperando una respuesta positiva de su parte.



Daniela Corina Llerena Triviño
0940325798

Anexo 2. Aprobación para realizar la investigación

“COMERCIAL LLERENA”

Elvia Buenaño Llerena

PROPIETARIA

Dirección: Av. Napo y Chanchan, Esq.
Teléfono: 2970 – 276
Milagro – Ecuador

Señores
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

De mi consideración:

Yo, ELVIA SAMARITANA BUENAÑO LLERENA, propietaria de “Comercial Llerena” en el cual se menciona realizar la investigación de la tesis de grado de la Srta. Egresada Daniela Corina Llerena Triviño con cedula de ciudadanía numero 094032579-8, informo que he aceptado hacer uso de la información solicitada para los fines que crea conveniente en el desarrollo de su proyecto de investigación.

En forma similar autorizo para que la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, de acuerdo a los procedimientos internos establecidos, pueda publicar el proyecto de investigación en su página web.

Me suscribo, esperando que este documento sirva como constancia.

Atentamente.



Elvia Samaritana Buenaño Llerena
090117729-5

Anexo 3. Documento de Permiso anual de funcionamiento



MINISTERIO DEL INTERIOR

PERMISO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO

(válido sin enmiendas)

AÑO 2014

Nº. P.A.F.
0063437

VALOR USD \$ **15,00**

INFORMACION BASICA

COD. CATASTRO 13432

RAZON SOCIAL: LLERENA
Nº. R.U.C.: 0901177295

NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE: BUENANO LLERENA ELVIA SAMARITANA
Nº. CEDULA CIUDADANIA: 0901177295

GRUPO: VENTA DE ALIMENTOS
TIPO DE ESTABLECIMIENTO: ABACERIA-ABARROTES SIN VENTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS

PROVINCIA: GUAYAS
CANTON: MILAGRO
CIUDAD/PARROQUIA: MILAGRO
DIRECCION: CDLA. DAGER AV. NAPO Y CHANGHAM

*SEGUN DECRETO 3310-B Y ACUERDO MINISTERIAL N° 0176 DEL 07/11/2006

ADVERTENCIAS

1. AUTORIZACION

El Intendente de conformidad a las responsabilidades y competencias que le otorgan la Ley y reglamentos autoriza:

1.1 Permanecer abierto hasta las: 06:00 Horas
22:00 Horas

1.2 Funcionar con sonido exterior hasta las: Horas

2. RETIRO DEL PERMISO

Este PERMISO podrá ser RETIRADO por una persona autorizada por la INTENDENCIA DE POLICIA, en los siguientes casos:

- Si el Establecimiento funciona pasada la hora autorizada
- Si no cumple con el volumen de música permitido
- Si en el interior se promueven escándalos
- Si en el interior se encuentran menores de edad, según el caso
- Si se infringe cualquier disposición legal sobre funcionamiento

3. SANCION

El retiro del Permiso trae consigo la respectiva SANCION. De todo retiro de Permiso debe INFORMARSE a la Dirección Financiera en la Provincia de Pichincha y al Recaudador Fiscal de la Gobernación, en las Provincias.

DIRECTOR FINANCIERO

Fecha de Emisión: 08-02-14

RECAUDADOR FISCAL

Fecha de Recaudación:

INTENDENTE GENERAL DE POLICIA

Abg. Consuelo Castro Cedeño
INTENDENTE GENERAL DE POLICIA DEL GUAYAS

UBICAR ESTE PERMISO EN UN LUGAR VISIBLE
CONTRIBUYENTE

Empresa Pública
Cuerpo de Bomberos de Milagro

COMPROBANTE

DE INGRESO A CAJA

BUENANO LLERENA ELVIA SAMARITANA

Dirección: AV. NAPO Y RIO CHANGHAM

CONTRIBUYENTE: 0901177295001
CEDULA R.U.C. - CODIGO CATASTRAL: 13432

ANNO 2014

CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO

TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS

TITULO DE CREDITO No. 3446 Q		AÑO 2014	
Actividad	ABACERIA Y AFINES	Valor	
Razón Social	DESPENSA DE LERENA	Tipo de Riesgo	ALTO
Inicio Act	15 DIC 2013		
Rubros			
PERMISO	31.15		
COSTO DE EMISION	1.40		
Nominal	32.55	Descuentos	0.00
Coactiva	0.00	Interes	3.00
		Abono	0.00
			0.00
		Liquidación	7712

VALOR RECIBIDO	
EFECTIVO	35.55
CHEQUES	0.00
N/C y/o TRANSFER	0.00
TOTAL RECIBIDO	35.55

Título Válido Hasta el 31 de Diciembre del 2014

000052212

EMPRESA PUBLICA CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO

RECAUDACION

N° 04 JUL 2014 04:23 PM

CANCELADO

SELL QY FIRMA DEL CAJERO

Director Financiero

Tesoroero

Anexo 4. Documento de Registro Único de Contribuyentes



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0901177295001
APELLIDOS Y NOMBRES: BUENAÑO LLERENA ELVIA SAMARITANA
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSION TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO:	03/06/1942	FEC. ACTUALIZACION:	14/03/2011
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	14/03/1980	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	23/06/2005
FEC. INSCRIPCION:	31/10/1981	FEC. REMICIO ACTIVIDADES:	20/07/2005

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN TIENDAS DE ABARROTES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Calle: RIO CHANCHAN Número: S/N Intersección: AV. RIO NAPO Referencia: JUNTO A LA FERRETERIA CARDENAS Teléfono: 042970276

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS	CERRADOS:	0



Elvía de Llerena
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LAR1150608 Lugar de emisión: MILAGRO/OLMEDO Y JOAN Fecha y hora: 14/03/2011 15:57:03

Anexo 5. Encuesta realizada.



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA-CPA**

Objetivo: Conocer la satisfaccion de los clientes con respecto a la atencion, abastecimiento.

Le agradecemos contestar cada pregunta de forma practica y sincera, toda informacion recopilada se mantendra de forma anonima y reservada

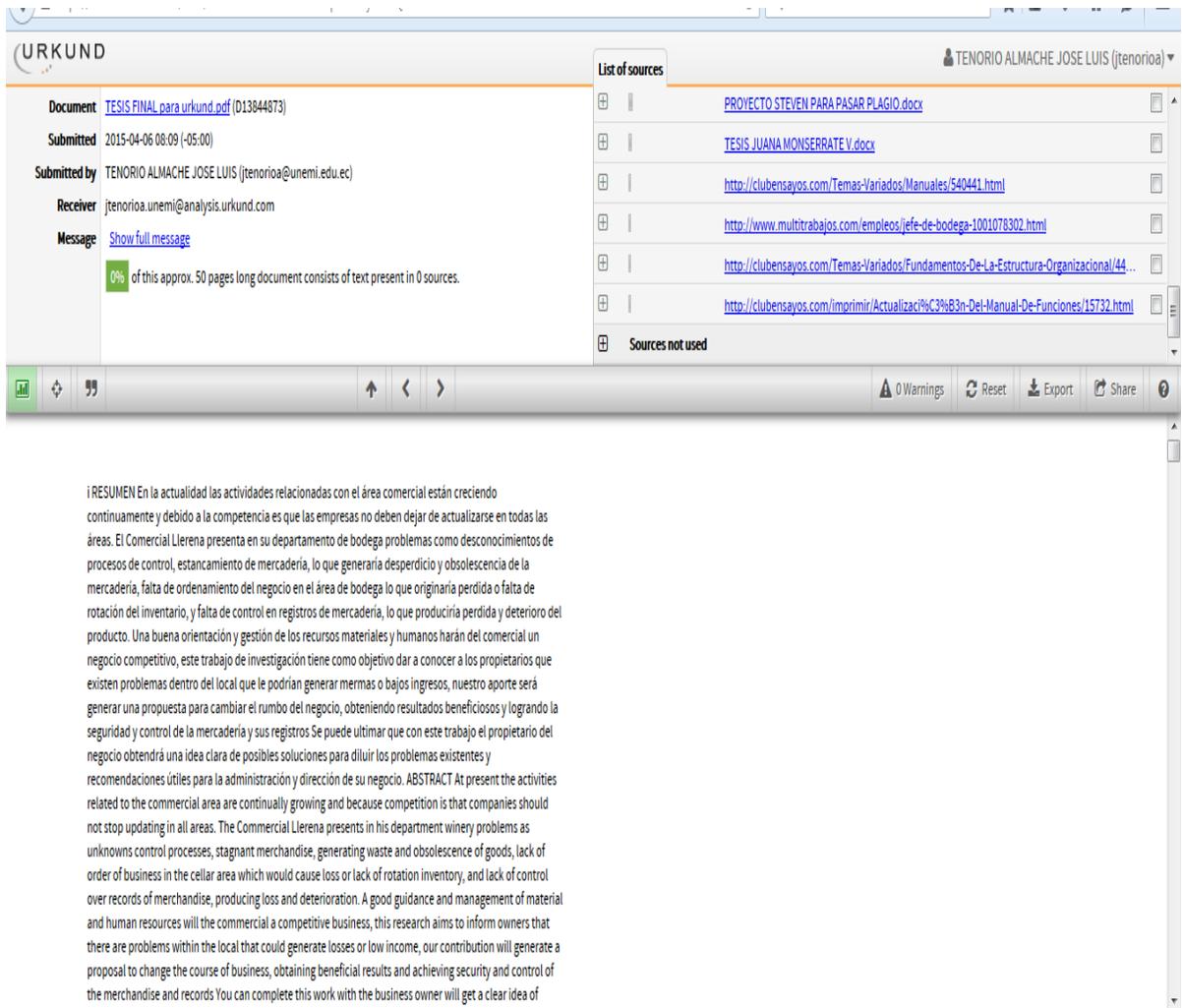
<p>1. ¿Cree usted que un buen control de la mercadería facilitaría su compra?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>TALVEZ <input type="checkbox"/></p>	<p>7. ¿Cómo calificaría los precios que se ofertan en el negocio?</p> <p>ECONÓMICO <input type="checkbox"/></p> <p>COSTOSO <input type="checkbox"/></p> <p>INDIFERENTE <input type="checkbox"/></p>
<p>2. ¿La atención es oportuna y ágil en el momento de entregar la mercadería?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>TALVEZ <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Usted cree que en el Comercial Llerena existe personal suficiente para la atención oportuna?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
<p>3. ¿Qué tan frecuente los productos de su interés lo han encontrado en el local?</p> <p>SIEMPRE <input type="checkbox"/></p> <p>CASI SIEMPRE <input type="checkbox"/></p> <p>NUNCA <input type="checkbox"/></p>	<p>9. ¿Cómo califica usted al personal de atención al cliente?</p> <p>EXCELENTE <input type="checkbox"/></p> <p>BUENO <input type="checkbox"/></p> <p>REGULAR <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Cómo calificaría la apariencia del local?</p> <p>EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>BUENO <input type="checkbox"/></p> <p>REGULAR <input type="checkbox"/></p> <p>MALO <input type="checkbox"/></p>	<p>10. El despacho de los productos solicitado es:</p> <p>EXCELENTE <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>BUENO <input type="checkbox"/></p> <p>REGULAR <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿Cómo calificaría la distribución de la mercadería?</p> <p>EXCELENTE <input type="checkbox"/></p> <p>BUENO <input type="checkbox"/></p> <p>REGULAR <input type="checkbox"/></p> <p>MALO <input type="checkbox"/></p>	<p>11. ¿Considera usted que el mecanismo de atención, despacho y entrega del producto es:</p> <p>EFICIENTE <input type="checkbox"/></p> <p>DEFICIENTE <input type="checkbox"/></p> <p>NORMAL <input type="checkbox"/></p>
<p>6. ¿Usted realmente encuentra en el negocio los productos variados a su requerimiento?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>	

Anexo 6. Fotos del establecimiento





Anexo 7. Documento de Registro Único de Contribuyentes



The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: Document: [TESIS FINAL para urkund.pdf \(D13844873\)](#), Submitted: 2015-04-06 08:09 (-05:00), Submitted by: TENORIO ALMACHE JOSE LUIS (jtenorioa@unemi.edu.ec), Receiver: jtenorioa.unemi@analysis.urkund.com, and Message: [Show full message](#). A green box indicates that 0% of the document consists of text present in 0 sources. On the right, a 'List of sources' table lists several documents and URLs, including 'PROYECTO STEVEN PARA PASAR PLAGIO.docx', 'TESIS JUANA MONSERRATE V.docx', and various URLs from 'clubensayos.com'. A 'Sources not used' section is also visible. The bottom of the interface features a toolbar with icons for navigation and actions like 'Warnings', 'Reset', 'Export', and 'Share'. The main content area contains a text document with a Spanish summary and an English abstract.

Document: [TESIS FINAL para urkund.pdf \(D13844873\)](#)
Submitted: 2015-04-06 08:09 (-05:00)
Submitted by: TENORIO ALMACHE JOSE LUIS (jtenorioa@unemi.edu.ec)
Receiver: jtenorioa.unemi@analysis.urkund.com
Message: [Show full message](#)

0% of this approx. 50 pages long document consists of text present in 0 sources.

List of sources	
<input type="checkbox"/>	PROYECTO STEVEN PARA PASAR PLAGIO.docx
<input type="checkbox"/>	TESIS JUANA MONSERRATE V.docx
<input type="checkbox"/>	http://clubensayos.com/Temas-Variados/Manuales/540441.html
<input type="checkbox"/>	http://www.multitabajos.com/empleos/jefe-de-bodega-1001078302.html
<input type="checkbox"/>	http://clubensayos.com/Temas-Variados/Fundamentos-De-La-Estructura-Organizacional/44...
<input type="checkbox"/>	http://clubensayos.com/Imprimir/Actualizaci%C3%B3n-Del-Manual-De-Funciones/15732.html
Sources not used	

RESUMEN En la actualidad las actividades relacionadas con el área comercial están creciendo continuamente y debido a la competencia es que las empresas no deben dejar de actualizarse en todas las áreas. El Comercial Llerena presenta en su departamento de bodega problemas como desconocimientos de procesos de control, estancamiento de mercadería, lo que generaría desperdicio y obsolescencia de la mercadería, falta de ordenamiento del negocio en el área de bodega lo que originaría pérdida o falta de rotación del inventario, y falta de control en registros de mercadería, lo que produciría pérdida y deterioro del producto. Una buena orientación y gestión de los recursos materiales y humanos harán del comercial un negocio competitivo, este trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer a los propietarios que existen problemas dentro del local que le podrían generar mermas o bajos ingresos, nuestro aporte será generar una propuesta para cambiar el rumbo del negocio, obteniendo resultados beneficiosos y logrando la seguridad y control de la mercadería y sus registros Se puede ultimar que con este trabajo el propietario del negocio obtendrá una idea clara de posibles soluciones para diluir los problemas existentes y recomendaciones útiles para la administración y dirección de su negocio. ABSTRACT At present the activities related to the commercial area are continually growing and because competition is that companies should not stop updating in all areas. The Commercial Llerena presents in his department winery problems as unknowns control processes, stagnant merchandise, generating waste and obsolescence of goods, lack of order of business in the cellar area which would cause loss or lack of rotation inventory, and lack of control over records of merchandise, producing loss and deterioration. A good guidance and management of material and human resources will the commercial a competitive business, this research aims to inform owners that there are problems within the local that could generate losses or low income, our contribution will generate a proposal to change the course of business, obtaining beneficial results and achieving security and control of the merchandise and records You can complete this work with the business owner will get a clear idea of