



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

Estudio de Implementación de un Sistema de Control de Inventario con Lector de Código de Barras para optimizar la recepción y despacho en bodega de artículos de Ferretería en el Comercial Ximena, ubicado en el Cantón Nobol. Año 2012.

**Autora:** Belty Mirian Chele Chele

Milagro, Septiembre del 2012

Ecuador

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA**

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

**CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de tesis de grado presentado por la Egresada, para optar al título de:

El proyecto de grado tiene como tema “Estudio de Implementación de un Sistema de Control de Inventario con Lector de Código de Barras para optimizar la recepción y despacho en bodega de artículos de Ferretería en el Comercial Ximena, ubicado en el Cantón Nobol, Año 2012”.

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

Milagro, Septiembre del 2012

Presentado por la egresada:

Belty Mirian Chele Chele

C.I. 0917418048

---

Ab. Elicza Ziadet Bermudez

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Milagro, a los 28 días del mes de Septiembre del 2012

---

Belty Mirian Chele Chele  
C.I. 0917418048

## **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 CIENTÍFICA	[    ]
DEFENSA ORAL	[    ]
TOTAL	[    ]
EQUIVALENTE	[    ]

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi mayor inspiración, que está en todo momento de mi vida.

A mi madre que en paz descansa me supo guiar por el buen camino, a mi padre, que aun me apoya y saben valorar el esfuerzo que estoy haciendo para el bien común, que así cada día nos fortalece, para continuar con la lucha tenas de esta vida, y lograr los objetivos y las metas que me he propuesto.

A mi familia y amigos que siempre están dando ánimo a continuar el esta meta propuesta.

Belty Mirian Chele Chele

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha dado el tesoro más valioso y la fortaleza de poder continuar en este medio, la vida.

A mis padres, como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional. Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.... Gracias.

A mis familiares que supieron apoyarme en las buenas y en las malas desde el inicio de mis estudios, a esa entrega incondicional que tuvieron y tiene para mi, y que sea un buen profesional en todos los sentidos.

A mi tutora Ab. Elicza Ziadet Bermudez por su apoyo, paciencia y confianza en mi tesis, por haberme guiado con sus conocimientos para poder concluir nuestro trabajo.

Belty Mirian Chele Chele

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

**MSC.**

**Jaime Orozco Hernández**

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Estudio de Implementación de un Sistema de Control de Inventario con Lector de Código de Barras para optimizar la recepción y despacho en bodega de artículos de Ferretería en el Comercial Ximena”., con la finalidad de solucionar la problemática administrativa y financiera, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Administrativas y Comerciales.

Milagro, 21 de Junio del 2012

---

Belty Mirian Chele Chele

CI. 0917418048

# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
Carátula.....	i
Constancia de aprobación de asesores.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Certificación de la Defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de derechos del autor a la UNEMI.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	6

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos .....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	8
2.1.3 Fundamentación.....	10
2.2 MARCO LEGAL .....	38
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	46
2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	48
2.4.1 Hipótesis general.....	48
2.4.2 Hipótesis particulares .....	48
2.4.3 Declaración de variables .....	49
2.4.4 Operacionalización de las variables .....	50

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	52
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	53
3.3.1 Métodos teóricos .....	53
3.3.2 Métodos empíricos .....	55
3.3.3 Técnicas e instrumentos .....	55
3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	57

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	58
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS....	83

4.3 RESULTADOS .....	84
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	85

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

5.1 TEMA.....	86
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	86
5.3 JUSTIFICACIÓN .....	117
5.4 OBJETIVOS .....	118
5.5 UBICACIÓN .....	119
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	119
5.7 DESCRIPCIÓN PROPUESTA.....	131
5.7.1 Actividades .....	141
5.7.2 Recursos, análisis financiero .....	143
5.7.3 Impacto.....	148
5.7.4 Cronograma .....	148
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	149
CONCLUSIONES .....	150
RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA .....	152
ANEXOS.....	154
ANEXO 1 ENCUESTAS.....	155
ANEXO 2 ENTREVISTA.....	159
ANEXO 3 LISTA DE PRODUCTOS.....	160
ANEXO 4 FOTOS DEL LOCAL.....	163

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b> Datos Generales – Genero de Clientes Internos .....	59
<b>Cuadro 2</b> Edad de los Clientes Internos .....	60
<b>Cuadro 3</b> Instrucción de los Clientes Internos .....	61
<b>Cuadro 4</b> Encuestas ¿Qué tiempo de trabajo tiene usted en el Comercial.....	62
<b>Cuadro 5</b> Encuestas: Su Ingreso al Comercial se dio? .....	63
<b>Cuadro 6</b> Encuestas: Funciones de desempeño .....	64
<b>Cuadro 7</b> Encuestas: Desarrollo de actividad laboral .....	65
<b>Cuadro 8</b> Encuestas: En cuanto a la capacitación para el desempeño de sus funciones, está la recibo? .....	66
<b>Cuadro 9</b> Encuestas: Considera usted que la capacitación del personal incide en la Atención al Cliente .....	67
<b>Cuadro 10</b> Encuestas: Con respecto a los clientes de la empresa, estos .....	68
<b>Cuadro 11</b> Encuestas: Con respecto el espacio físico con que cuenta el negocio lo considera .....	69
<b>Cuadro 12</b> Encuestas: respecto a la ubicación de los productos que le requieren, usted.....	70
<b>Cuadro 13</b> Datos Generales – Genero de Clientes Externos.....	71
<b>Cuadro 14</b> Edad de los Clientes Externos .....	72
<b>Cuadro 15</b> Instrucción de los Clientes Externos .....	73
<b>Cuadro 16</b> Encuestas: Que tiempo lleva comprando en el Comercial Ximena.....	74
<b>Cuadro 17</b> Encuestas: ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el Comercial Ximena? .....	75
<b>Cuadro 18</b> Encuestas: Cuando acude al negocio, la recepción y despacho de su pedido lo recibe .....	76

<b>Cuadro 19</b> Encuestas: En el despacho de su pedido, usted ha recibido .....	77
<b>Cuadro 20</b> Encuestas: Cómo calificaría la atención que recibe de los empleados del Comercial Ximena .....	78
<b>Cuadro 21</b> Encuestas: El personal que le indica su requerimiento le asesora de manera de valor agregado? .....	79
<b>Cuadro 22</b> Encuestas: Califique el servicio que le brinda Comercial Ximena: .....	80
<b>Cuadro 23</b> Encuestas: Considera Usted, que la atención que brinda el personal de Comercial Ximena, incide en la retención del Cliente? .....	81
<b>Cuadro 24</b> Verificación de Hipótesis .....	85
<b>Cuadro 25</b> Construcción de Matriz FODA.....	127
<b>Cuadro 26</b> Cruces Estratégicos .....	128

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Datos Generales – Genero de Clientes Internos.....	59
<b>Figura 2</b> Edad de los Clientes Internos .....	60
<b>Figura 3</b> Instrucción de los Clientes Internos .....	61
<b>Figura 4</b> Encuestas ¿Qué tiempo de trabajo tiene usted en el Comercial .....	62
<b>Figura 5</b> Encuestas: Su Ingreso al Comercial se dio? .....	63
<b>Figura 6</b> Encuestas: Funciones de desempeño .....	64
<b>Figura 7</b> Encuestas: Desarrollo de actividad laboral.....	65
<b>Figura 8</b> Encuestas: En cuanto a la capacitación para el desempeño de sus funciones, esta la recibe? .....	66
<b>Figura 9</b> Encuestas: Considera usted que la capacitación del personal incide en la Atención al Cliente .....	67
<b>Figura 10</b> Encuestas: Con respecto a los clientes de la empresa, estos:.....	68
<b>Figura 11</b> Encuestas: Con respecto el espacio físico con que cuenta el negocio lo considera .....	69
<b>Figura 12</b> Encuestas: respecto a la ubicación de los productos que le requieren, usted:.....	70
<b>Figura 13</b> Datos Generales – Genero de Clientes Externos.....	71
<b>Figura 14</b> Edad de los Clientes Externos.....	72
<b>Figura 15</b> Instrucción de los Clientes Externos.....	73
<b>Figura 16</b> Encuestas: Que tiempo lleva comprando en el Comercial Ximena .....	74
<b>Figura 17</b> Encuestas: ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el Comercial Ximena? .....	75
<b>Figura 18</b> Encuestas: Cuando acude al negocio, la recepción y despacho de su pedido lo recibe .....	76

<b>Figura 19</b> Encuestas: En el despacho de su pedido, usted ha recibido .....	77
<b>Figura 20</b> Encuestas: Cómo calificaría la atención que recibe de los empleados del Comercial Ximena .....	78
<b>Figura 21</b> Encuestas: El personal que le indica su requerimiento le asesora de manera de valor agregado? .....	79
<b>Figura 22</b> Encuestas: Califique el servicio que le brinda Comercial Ximena: .....	80
<b>Figura 23</b> Encuestas: Considera Usted, que la atención que brinda el personal de Comercial Ximena, incide en la retención del Cliente? .....	81
<b>Figura 24</b> Ejemplo de Código de Barras .....	117
<b>Figura 25</b> Ubicación del Comercial Ximena.....	119
<b>Figura 26</b> Organigrama Estructural .....	121
<b>Figura 27</b> Logo tipo-Comercial Ximena.....	130
<b>Figura 28</b> Método de Valoración Promedio.....	133
<b>Figura 29</b> Esquema de Codificación .....	135
<b>Figura 30</b> Codificación de Ítems.....	137
<b>Figura 31</b> Codificación de Proveedores .....	138
<b>Figura 32</b> Codificación de Proveedores + Código de Ítem .....	138
<b>Figura 33</b> Impresión de Código de Proveedores Código de Ítem .....	138
<b>Figura 34</b> Capacitación del uso del sistema .....	139
<b>Figura 35</b> Equipos de Computación .....	140
<b>Figura 36</b> Recursos, análisis Financieros .....	143
<b>Figura 37</b> Estado Financiero- Balance General .....	144
<b>Figura 38</b> Estado Financiero- Estados de Resultados.....	145
<b>Figura 38</b> Índices Financieros.....	146
<b>Figura 39</b> Cronograma de Actividades.....	148

<b>Figura 35 Equipos de Computación.....</b>	<b>140</b>
--	------------

## **RESUMEN**

El problema que presenta Comercial Ximena, se debe al manejo empírico por parte de la administración, la falta de delegación de responsabilidades y falta de sistema de manejo de datos, todas las actividades se centralizan en el propietario. Es fundamental tener una estructura organizacional para un mejor control de las actividades de cada empleado para un mejor desarrollo comercial, la metodología a desarrollar será mediante encuestas para los clientes internos y externos y con los resultados se tabulara posteriormente para un análisis de la situación, para aportar las alternativas de solución, es importante el desarrollo de la investigación con hechos reales para canalizar una adecuada estructura de mejoras que beneficiara al propietario y su entorno. Con la implementación del manual de funciones, de un sistema informático y capacitación al personal para mejorar en el desarrollo operativo del Comercial Ximena. Con estos cambios el comercial obtendrá mas rentabilidad en sus operaciones logísticas y económicas.

## **ABSTRACT**

The problem with Ximena Commercial, is due to the empirical management by the administration, lack of delegation of responsibilities and lack of data management system, all activities are centralized in the owner. It is essential to have an organizational structure to better control the activities of each employee for better business development, the methodology will develop surveys for internal and external customers and then tabulate the results for an analysis of the situation, for provide alternative solutions, it is important to develop research facts to channel adequate structure improvements that benefit the owner and his environment. With the implementation of the manual functions of a computer system and staff training to improve the operational development of Commercial Ximena. With these changes, the business will get more profit in their economic and logistical operations.

## INTRODUCCIÓN

Mediante este estudio se propone a Implementar un sistema de control de Inventario con lector de código de barras, está estructurado en cinco capítulos los que se detallan a continuación:

Capítulo I Planteamiento del Problema.- Se describe la situación del Comercial Ximena, las diferentes situaciones que se desarrollan que causan falencias, uno de esta situación se enmarca por las constantes devoluciones de mercadería, debido a su administración de manera empírica, sin contar con herramientas de sistemas informáticos, y la poca concurrencia de los clientes, por poca atención que se le da a los problemas existentes, afectando disminuyendo el rendimiento económico.

Capítulo II Marco Teórico Referencial.- En este capítulo se detalla las bases científicas que fundamenta la parte técnica para poder llevar a cabo la investigación, hipótesis y determinación de variables.

Capítulo III Tipo y Diseño de Investigación.- Esta integrado por la modalidad básica del desarrollo de la investigación que determina el enfoque aplicando la investigación Descriptiva, Operacionalización de variables, plan de recolección de información y procesamiento de la información.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados.- Está formado por el análisis de los resultados obtenidos al realizar las encuestas en el cual se elaboran cuadros estadísticos y gráficos como diagramas de pastel con respectivo análisis, y verificación de hipótesis.

Capítulo V La propuesta.- Esta conformado por los datos informativos antecedentes de la propuesta, se establecerá la implementación de sistema informáticos con lector de barra en el modulo de inventario, aplicación de manual de funciones existentes y capacitación al personal, con estas alternativas se mitigara las falencias actuales y mejoraran los resultados económicos.

En la actualidad es importante aceptar retos y cambios, ya que estamos en un medio constantes de cambios tecnológicos y competitivos, con buena calidad de atención de clientes.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

El presente trabajo de investigación ha centrado la atención en la forma de administrar el Comercial Ximena, ubicado en el cantón Nobol, provincia del Guayas, en esta de actividad comercial la mayoría llevan su logística por sentido común y tradicional sin contar con un sistema estructurado, organizado y adecuado para un mejor desempeño empresarial. Cabe aclarar que un proceso organizacional abarca un flujo de bienes tangibles, intangibles, de consumo y servicio involucrado a todas las áreas del Comercial Ximena.

En la actualidad las pequeñas empresas que desarrollan actividades de comercialización de artículos de ferretería tienen un impacto importante en la economía del país, por esta razón necesitan estar en continua actualización del stock, debido al incremento de las marcas y modelos que van apareciendo en el medio comercial y en el medio en que vivimos, de esta manera se debe optimizar y controlar el inventario con que cuenta la empresa ya que debido a la débil organización causa pérdida de tiempo y como consecuencias errores operativos del negocio.

Se ha podido observar que durante los procesos que se efectúan en el Comercial Ximena, es deficiente puesto que, cuando un cliente solicita su mercancía el empleado debe ir al sitio a verificar si la mercancía existe o no, lo que ocasiona el descontento en los mismos al esperar mucho tiempo para saber su existencia: No existe un control de registro de clientes, proveedores ni de empleados ya que su sistema es totalmente manual y para no acumular más documentos no lo hacen. Al momento de ubicar la mercadería existente para luego realizar nuevos pedidos, es muy tedioso, ya que tienen que contar una por una la mercadería, pudiendo utilizar

este valioso tiempo en otras actividades que vayan encaminando a encontrar mejores desempeños.

La demanda local ha aumentado por el desarrollo local y las necesidades del mercado, esto implica que la información de manejo de inventarios se desarrolla de manera empírica lo que afecta al contar la disponibilidad de los artículos de ferretería; por consiguiente la forma de administrar los recursos lo maneja el propietario del negocio quien se encarga de las compras, ventas, atención al cliente, etc., por ende descuida otras situaciones estratégicas para el crecimiento del negocio.

Otro factor es la carencia de control de inventarios de bodega, sean estos físicos tales como registros, documentos y codificación de cada uno de los artículos de nuevas compras y el no tener stock de inventarios con antigüedad afecta al retorno de la inversión del negocio.

Sin lugar a dudas un elemento crítico para el buen desarrollo de la empresa, si este no se efectúa correctamente la posibilidad de tener problemas de abastecimiento es muy alto, siendo conscientes de que estamos en una realidad donde lo único constante es el cambio y que si no somos consecuentes con esta realidad la posibilidad de dejar de ser competitivos y salir del mercado.

Se ha observado que la calidad de la atención a los clientes ha bajado, por la constante devoluciones que se reciben por productos mal despachados. De manera que esto afecta a la devolución de dinero como última instancia, por el deficiente control en la recepción y despachos de pedidos en el Comercial Ximena.

La inadecuada selección de proveedores causas atrasos al momento de la comercialización de los artículos de ferretería y la frecuencia de cambios de proveedores de ciertos artículos ocasionan registrar varios códigos de un mismo producto, y la falta de codificación de los artículos, provoca errores en el momento del despacho y demora en la atención a los clientes.

Las empresas proveedoras marcan sus políticas de ventas y los vendedores de estos proveedores realizan ven a sin considerar la adecuada atención al cliente, en

el requerimiento en destiempo. Esto implica que las mercaderías llegan con precios alterados.

Debido a la falta de tiempo y conocimiento especializado, muchas veces no se realiza inventario físico de los ítems. Como parte de la cultura empresarial, el dueño del negocio desea hacer todas las actividades la misma compra, vende, arregla, cobra, etc. Si los problemas mencionados no se atienden oportunamente, el Comercial Ximena continuará con un deficiente control de inventario perdiendo tiempo y recursos económicos, esto afectará a la comercialización y a la imagen de la empresa causando pérdidas de clientes.

De continuar funcionando de esta manera las operaciones del Comercial Ximena como sigue actualmente sus actividades no podrán ser eficientes, al contrario se obstaculizará más el trabajo debido al aumento de la clientela y la cantidad de información que será aún mayor.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Nobol

Sector: Comercial - Ferretero

Área: Inventarios

Universo: Empleados del negocio y clientes

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera afecta la administración del Comercial Ximena en la rentabilidad del negocio?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo incide la carencia de información de saldos reales en la rentabilidad del negocio?
- ¿Cómo influye la atención comercial de los proveedores en la Imagen de la Organización?
- ¿Cómo incide la recepción y despacho de pedidos en la satisfacción del Cliente?
- ¿Cómo incide el espacio físico en el desarrollo de las actividades del negocio?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Estudio de Implementación de un sistema de control de Inventario con lector de barras para optimizar la recepción y despachos en Bodega de artículos de ferretería Comercial Ximena, ubicado en el Cantón Nobol. Año 2012

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar de qué manera afecta la administración del Comercial Ximena en la rentabilidad del negocio, empleando herramienta investigativa que ayuden a plantear alternativas estratégicas de crecimiento comercial.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar cómo incide la carencia de información de saldos reales en la rentabilidad del negocio.
- Analizar cómo influye la atención comercial de los proveedores en la Imagen de la Organización.

- Verificar cómo la recepción y despacho de pedidos en el negocio, incide en la satisfacción del Cliente
- Determinar cómo incide el espacio físico en el desarrollo de las actividades del Comercial Ximena.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Mediante la investigación a obtener en el comercial Ximena, se podrá determinar y confirmar las causas a las diferentes dificultades en la administración que afecta a la gestión comercial, y logística.

Mediante este estudio se pretende obtener información actualizada del Comercial Ximena y así poder conocer las falencias por las que está atravesando.

Por el manejo empírico y familiar son deficientes los controles de inventario por ende no se tienen información exacta sobre los ítems de mayor rotación. Con la investigación ha realizarse se obtendrá información en cuanto políticas de compras, porcentajes de descuentos en montos, plazos, promociones, cupos de créditos que contribuirá al objetivo de investigación.

Uno de los temas a tratar es la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a sus clientes, con una distribución eficiente de los productos a un menor costo y un excelente servicio al cliente y mejorando la dinámica de lo logística.

Actualmente el tema de administrar es tratado con importancia por lo que a través del presente estudio de investigación se quiere construir en las decisiones a ser tomados por el administrador del Comercial Ximena.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Comercial Ximena dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, se inicio en el año 2005 empezó una pequeño local con repuestos y servicio de mantenimiento de bicicletas, a los 4 meses incursiona con una variedad limitada de productos de ferretería, el cual le permitió crecer en la actividad teniendo más productos ferretero, el Comercial Ximena está ubicado en el cantón Nobol de la provincia del Guayas, por el pleno desarrollo de esta localidad y sus alrededores ha permitido aumentar las ventas según la demanda local, contando en la actualidad productos con costo accesible y de buena calidad.

En la actualidad cuenta con una variedad de alternativas para soluciones emergentes que existan en las necesidades de los clientes, por lo que sería necesario implementar un sistema de control de inventario que permita obtener de una manera ágil y oportuna la información requerida, la cual facilitará la optimización de los recursos.

El Control de Inventario es de vital importancia dentro de la organización, ya que este representa el corazón de las inversiones por parte de los propietarios esto asegura en evitar los fraudes y manejar con eficiencia y eficacia todas las operacionalidad del negocio.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

La actividad comercial de artículos de ferretería ha ido evolucionando con los más valiosos capitales: la experiencia y el dinamismo, En Ferretería León allá por el año 1986, el Sr. Pastor Rosendo León Rivas, inicia planificada mente sus operaciones mercantiles con el nombre de Ferretería León, encaminada a la distribución a nivel local y provincial de la línea de ferretería, especializada en artículos para la construcción civil, artesanía y pequeña industria

A lo largo de estos 23 años de ininterrumpida actividad, Ferretería León, siempre bajo la gerencia de su propietario Pastor Rosendo León Rivas, no solo ha conseguido dirigir su esfuerzo por un camino claro de éxitos, sino que ha logrado un espacio importante en el mercado ferretero nacional.

Desde el inicio se implementaron políticas claras, a satisfacer las exigentes necesidades de los clientes, herramientas a las que atribuimos, en parte, nuestro éxito. Para cumplir un proyecto como el que hoy estamos liderando, no solo atribuimos el éxito a la excelente administración y dirección en la toma de decisiones, sino que, cada vez hemos incrementado la inversión de capitales y colaboradores, a la medida de las exigencias del constante crecimiento. Es justo reconocer que desde el inicio de nuestras actividades gracias al buen manejo de los valores, hemos obtenido amplio apoyo de los bancos locales.

En el último año hemos incrementado significativamente nuestras importaciones, las mismas que en su mayor parte las hacemos directamente de los fabricantes y en algunos otros de sus representantes y distribuidores en los lugares de origen. De esta manera mantenemos el más completo stock de productos de ferretería que ofrecemos a los precios más bajos y competitivos del Ecuador.

En la localidad también existen otros comerciales con la misma actividad de negocio y la diferencia con la competencia radica en los precios de los productos y la agilidad de la atención que se le da al cliente.

### **Desempeño Comercial Ferretería Emmanuel**

Tiene en el Mercado más de 12 años, en sus inicios empezó en dar solo servicios de mantenimiento de bicicletas y ventas de accesorios de bicicletas y motos dentro de sus primeros años, posteriormente se expandió con la comercialización de artículo de Ferretería donde se caracterizo en la variedad de stock para satisfacer las necesidades locales. En los primeros meses obtuvo un stock muy elevados de artículos de poca rotación por los descuentos especiales que le ofrecían los proveedores sin tomar en consideración la inversión que estaba realizando y un lento retorno de la misma, en casos específicos se obtuvo perdida por artículos defectuosos.

### **La Historia Comercial La Matercita**

Es la primera ferretería local, creada hace 23 años, orientada a satisfacer las necesidades locales y sus alrededores, empieza en la comercialización de artículos ferretero dando un buen servicio y con precios altos, siendo la pionera local, por el año 1994 se asocia y se expande en líneas de comercialización de lubricantes y grasas, accesorios de motos y vehículos de toda marca.

La mayoría de ventas son a crédito y con dificultades de recuperación de cartera.

### **El crecimiento de Ferretería Álvarez**

Está en el mercado local aproximadamente 6 años, se inicio comercializando un stock limitado, su gestión comercial se ha expandido por las facilidades de pago, con opción a pagos con tarjetas de créditos, esto ha incidido en recuperar la inversión en fecha tentativa, y cuenta con un amplio local ubicado en la avenida principal en donde se encuentra de todo de línea ferretea, por estar expansión también sus bodegas no cuenta espacios adecuados de Bodega.

## **2. 1.3 Fundamentación Teórica**

### **Administración de empresas**

#### **Planeación Estratégica**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores

#### **Evolución de la planificación estratégica.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica:

La aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensada qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez

más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.<sup>1</sup>

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

### **El Porvenir De Las Decisiones Actuales**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Carlos Jaramillo Dirección Estratégica Segunda Edición Mc Graw – Hill de Managemet

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## **Filosofía**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

## **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la planeación estratégica

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.
- La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.
- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

- La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

### **Formulación De Planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso. La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.<sup>4</sup>

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los

---

<sup>4</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **Implementación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.<sup>5</sup>

### **Flujos de información y normas de evaluación y decisión**

Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

**Definición.-** La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991), afirma que La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes

---

<sup>5</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.<sup>6</sup>

### **Planeación Estratégica**

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas.

Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como de las telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cuales quiera de sus negocios o líneas de productos.<sup>8</sup>

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la

---

<sup>8</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

### **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa**

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

#### **El análisis interno implica:**

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período<sup>9</sup>.

### **Estrategia**

Concepto: Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

---

<sup>9</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

### **Usos y finalidades**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración.

Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.<sup>10</sup>

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia

---

<sup>10</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecca, autor Steiner George

es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.<sup>11</sup>

## **Matriz DOFA**

(Plan estratégico. Aplicación en un concepto determinado)

La matriz foda, dofa o tows

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza;

(O) Oportunidades;

(D) Debilidades;

(A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización.<sup>12</sup>

Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

---

<sup>11</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

<sup>12</sup> José Carlos Jaramillo Dirección Estratégica Segunda Edición Mc Graw – Hill de Managemet

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de omisión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.<sup>13</sup>

### **Planeación Estratégica (Aplicación en un concepto determinado)**

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital. Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las

---

<sup>13</sup> José Carlos Jaramillo Dirección Estratégica Segunda Edición Mc Graw – Hill de Managemet

empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.<sup>14</sup>

### **Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto**

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

### **Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial**

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta ¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?. La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestra un consenso sorprendente acerca de lo que son.

**Intuición.** Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

**Suerte.** Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.<sup>15</sup>

**Seguir al Dirigente.** Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

### **Doctrinas o Filosofías de una Empresa**

En años recientes ha habido un rápido aumento en las premisas de propósitos y misiones publicados de la compañía. Estos documentos son denominados: doctrinas, políticas, estrategias, propósitos de la empresa, filosofías y los observadores más críticos los llaman relaciones públicas engañosas. Estas premisas generalmente expresan los propósitos básicos de una compañía y las creencias de los ejecutivos en jefe.

---

<sup>14</sup> José Carlos Jaramillo Dirección Estratégica Segunda Edición Mc Graw – Hill de Managemet

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos. La meta de utilidad puede tomar varias formas:

Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía.

La meta es optimizar las utilidades.

Un propósito básico (de nuestra compañía) es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones. Nuestro objetivo básico es obtener y pagar dividendos a nuestros accionistas y cuidar su inversión.<sup>16</sup>

### **Cultura Organizacional**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

### **Conceptualización de la Cultura Organizacional**

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea del autor Schein (1988) se refiere "al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas."

Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Planeación Estratégica- Editorial Cecsca, autor Steiner George

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como ".el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".<sup>18</sup>

### **Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad,

### **Reingeniería**

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, utilidad, servicio, y rapidez.

---

<sup>18</sup> Planeación Estratégica- Editorial Cecsca, autor Steiner George

Reingeniería sirve para los que se encuentran en graves problemas, los que detectan que se avecinan problemas y para los que aspiran a más y tienen gran energía.<sup>19</sup>

Una forma de entender lo que es reingeniería es a través de 3 conceptos, más conocidos como las 3R, que significan: Rediseño, Radical, Rapidez.

- **REDISEÑO:** Es cambiar todo lo antiguo. Es rediseñar los procesos hacer un cambio de raíz. Método por el cual una organización puede lograr un cambio radical.
- **RADICAL:** Significa llegar a la raíz de las cosas, abandonando lo viejo e inventando nuevas maneras de realizar el trabajo.
- **RAPIDEZ:** El mundo es cambiante por lo tanto si este cambio radical no se hace rápido, se va derecho al fracaso o no alcanza el mercado.

La reingeniería es volver a empezar o inventar de nuevo una mejor manera de hacer el trabajo, abandonar procedimientos establecidos, observar otra vez lo que se requiere para crear el producto o el servicio que presta o hace la empresa y entregarle al cliente lo mejor, ver el actual estado de la empresa por medio de la tecnología. Esto produce unos resultados francamente impresionantes.

Hay que darse cuenta de la necesidad del cambio y el valor necesario para realizarlo. Es necesario ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, mantener los productos y tecnologías frescas que rindan al máximo de calidad al servicio del cliente.

La reingeniería ocupa tecnologías avanzadas para poder aumentar la productividad y reducir los costos de los bienes.

La división del trabajo o gente especializada aumenta la productividad por 3 razones:

- Aumenta la destreza
- Ahorro de tiempo

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

- Invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y le permiten a un hombre hacer el trabajo de muchos.

Hay que tomar en cuenta para un buen funcionamiento las 3 fuerzas llamadas: las 3 CES, que son:

Cliente: Son las que le dicen a los proveedores que es lo que quieren y cuanto pagaran.

Competencia: Hay muchas clases de competencia. En el precio, selección, etc. y en todo el mundo. El competidor puede ser innovador (con un producto nuevo), más grandes, con mayor tecnologías y con mejores recursos humanos.

Cambio Constante: El paso del cambio se ha acelerado. Existe mucha competencia que puede introducir un nuevo producto. Por ello es necesario moverse rápidamente y aprender a detectar los cambios para no fracasar.

Para aplicar reingeniería se necesita cooperación y coordinación de todos de los departamentos. Hay que dividir el trabajo en tareas más simples y asignar cada uno de estos a un especialista.

La reingeniería elimina el desperdicio y el trabajo improductivo, lo cual hace que la gente dedique todo su tiempo hacer el trabajo real, lo que implica más responsabilidades y una gran fuerza laboral porque quedan pocos trabajos sencillos, de rutina, no calificados.

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización, en su configuración estructural. Exige que los empleados creen profundamente que trabajan para sus clientes y no para sus jefes.

Los gerentes dedican ahora más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Dando asesoría para ayudar a resolver problemas.<sup>20</sup>

En la reingeniería, las organizaciones acercan a los ejecutivos hacia los clientes y a los trabajadores, ya que dependen mucho de sus actitudes y esfuerzos, más que los

---

<sup>20</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

propios ejecutivos orientados a tareas. Por esta razón los líderes deben ser capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

En la reingeniería existen 7 pasos importantes para poder pronosticar y administrar:

- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería, de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- Administración coordinada del cambio para las funciones del negocio que se vean afectadas.
- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
- Habilidad visualizar y simular los cambios simular los cambios propuestos.
- Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
- Habilidad para asociar entre sí todos los departamentos administrativos de la compañía.

Reingeniería, no es lo mismo que automatización, la que sólo nos da formas más eficientes de hacer lo que se debe hacer. No es una nueva organización de mandos, sino una reorganización. El objetivo de la reingeniería son los procesos tecnológicos, no las organizaciones, ya que la empresa diseñe los procesos, no los departamentos. Los procesos son actividades naturales de la empresa, en cambio las estructuras de las organizaciones tapan esto y no priorisa.

A los procesos para no confundirlos se les ponen nombres. Así como las empresas tienen diagramas estructurales, deberían tener diagramas de procesos. Para hacer frente a las demandas contemporáneas, los procesos deben ser sencillos, la necesidad de sencillez produce consecuencias enormes, en cuanto a la manera de diseñar los procesos y darles formas a las organizaciones.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados, es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran diferentes, se comprimen en una sola. También hoy el trabajador puede tomar

decisiones, en algunos puntos del proceso y no tiene que acudir al superior jerárquico.<sup>21</sup>

Entre los beneficios que se cuentan en comprimir el trabajo es: menos demora, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

Una vez que los procesos se identifican hay que ver cuáles de ellos necesitan de la reingeniería. Ninguna empresa puede rediseñar todos sus procesos, principalmente se utilizan tres criterios para escoger.

- Difusión: ¿Qué procesos se están en mayores dificultades?
- Importancia: ¿Cuál es el que ejerce mayor impacto en los clientes de la empresa?
- Factibilidad: ¿Cuales de estos procesos en este momento son más susceptibles de una reingeniería?

Para las compañías es muy importante quién va a realizar la reingeniería, ya que no pueden rediseñarse solas.

Las personas que están a cargo son:

- Líder: Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el total esfuerzo de reingeniería.
- Dueño: Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- Equipo de Reingeniería: Un grupo de individuo dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- Comité Directivo: Un cuerpo formulador de políticas compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su proceso.
- Zar de la reingeniería: un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Fundamentos de Dirección y Administración, Editorial McGraw-Hill, Autor: Donnelly James H Gibson

En un mundo ideal la relación entre todos estos sería así; el líder nombra al dueño del proceso quien reúne al equipo de reingeniería para diseñar el proceso con ayuda del Zar y bajo los auspicios del comité directivo.

En las empresas que utilizan la reingeniería no siempre logran el éxito, ya que a veces no realizan ningún tipo de cambio que sea significativo para la superación de la empresa, provocando así el rechazo de los propios empleados a realizar un micro programa de superación, ya que no logran resultados favorables.

Este programa no es de alto riesgo, ya que sólo necesita la habilidad, destreza, el conocimiento; para así lograr que éste sea un trabajo bien hecho, sin cometer los mismos errores y tomando en cuenta todas las reglas que el programa de reingeniería tiene. Esto es lo que una empresa puede realizar, ya que lo principal para poder llegar al éxito es rediseñar y no tratar de arreglar lo que ya tenemos hecho. Entonces el programa de reingeniería de una empresa no debe hacer pequeños cambios, sino que debe cambiar desde lo más básico, hasta lo más profundo e importante que tienen los diferentes departamentos de una empresa. Como por ejemplo: los sistemas administrativos, las estructuras organizacionales, etc. Aunque se trabaje internamente en algo, no siempre trae buenos resultados, si no están completamente concentrados en lo que están realizando y se dan cuenta de que no definieron adecuadamente los problemas, por esta razón la empresa debe adoptar una perspectiva de trabajo en el negocio.

Una de las partes importantes para poder llegar a alcanzar el éxito es hacer trabajar y enseñar aquellas que no saben; hasta los trabajadores que antes no tenían ninguna responsabilidad con la empresa, ahora deben tomar decisiones importantes y adoptar nuevas actitudes frente a su trabajo. Cuando una empresa rediseña, cambia todo; desde métodos de calificar oficios, políticas de remuneraciones, carreras profesionales en la compañía, programas de contratación y capacitación para el personal, políticas de administración, para poder sustentar los nuevos diseños de proceso, en pocas palabras rediseñar es rehacer una compañía.<sup>23</sup>

Para poder lograr un rediseño en los procesos es importante cambiar la actitud de los trabajadores mediante la motivación de los empresarios hacia ellos,

---

<sup>22</sup> Fundamentos de Dirección y Administración, Editorial McGrw-Hill, Autor: Donnelly James H Gibson

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

preocupándose no sólo de que el trabajo lo hagan bien, sino que también de la mente de éstos, de sus actitudes y comportamientos.

Así los altos administradores tienen que recompensar las buenas actitudes y lo más importante es que deben demostrar su dedicación frente a los trabajadores. Para finalizar no se deben abandonar los esfuerzos antes de tiempo, sino hasta llegar al final de la reingeniería.

### **El análisis de la Cadena de Valor**

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*. Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre si.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro *Competitive Strategy (Estrategia Competitiva)* publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en

capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.<sup>24</sup>

### ¿Qué es la cadena de valor?

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

<sup>25</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

## **El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial**

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

### **Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:**

- Las Actividades Directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- Las Actividades Indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa esta inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

- Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
- El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

- Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
- Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

### **El Diagnóstico de las Capacidades Competitivas**

Lo anterior está indicando al gerente que:

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.
- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
  - Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
  - Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.

- Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
- Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de ésta.<sup>27</sup>

Qué determina el costo de las actividades en una cadena de valor

El costo de desarrollar cada una de las actividades de una cadena de valor puede fluir desde atrás o hacia adelante en la cadena, dependiendo de dos tipos de factores:

Los Conductores de Costos Estructurales

- Las economías de escala.
- Los efectos de la curva de experiencia.
- Las exigencias tecnológicas.
- La intensidad de capital.
- La complejidad de la línea de producción.<sup>28</sup>

Los Conductores de Costos Realizables

- El compromiso de la fuerza de ventas con el mejoramiento continuo.
- Las actitudes y las capacidades con respecto a la calidad.

---

<sup>27</sup> Planeación Estratégica-Editorial Cecsca, autor Steiner George

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

- El ciclo de tiempo para lanzar nuevos productos al mercado.
- La eficiencia para diseñar y ejecutar los procesos empresariales internos.
- La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y/o con clientes en la reducción de costos.

Que implica la obtención de información para el análisis estratégico de costos

La obtención de información para éste propósito es una tarea formidable, pues requiere descomponer la información de la contabilidad de costos departamentales en el costo de ejecución de:

- Actividades específicas.
- Adoptar el sistema de sistema de costeo basado en actividades.

(Lo que pretendemos al adoptar el costeo ABC es poder "rastrear" y no asignar como en el sistema contable tradicional, los costos de tareas específicas y de las actividades de la cadena de valor.)

Algunos usos de la Cadena de Valor<sup>29</sup>

### **Análisis Estratégico de Costos**

1. Identifique la cadena de valor de la empresa y luego "rastree" los costos relacionados con las actividades y sus categorías (Costeo ABC).
2. Establezca los elementos claves que dirigen los costos hacia cada actividad de valor.
3. Identifique las cadenas de valor de sus competidores y determine sus costos relativos y el origen de las diferencias en costos con su empresa.
4. Desarrolle una estrategia para lograr una reducción de costos controlando los conductores de costos (cost drivers) o remodele su propia cadena de valor.

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

5. Asegúrese de que las reducciones de costos no erosionen la diferenciación y si lo hacen que sea una decisión consciente de su parte.
6. Compruebe si las reducciones de costos son sostenibles. Tenga en cuenta que las acciones estratégicas para eliminar una desventaja en costos, necesariamente debe estar ligada a precisar dónde se originó la diferencia en costos.

### **Determinación de la base para Diferenciar**

1. Determine con precisión quien es realmente su comprador.
2. Identifique la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de su empresa.
3. Determine y jerarquice el criterio de compra de su cliente para conocer el valor que éste le asigna a sus determinaciones.
4. Evalúe las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de sus clientes.
5. Determine el costo de las fuentes de diferenciación
6. Estructure la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.
7. Compruebe la sostenibilidad de su estrategia de diferenciación frente a las barreras de entrada y la lealtad de sus clientes.<sup>30</sup>
8. Reduzca costos en aquellas actividades que no afecten su estrategia de diferenciación.<sup>31</sup>

### **Las Cadenas de Valor en la Nueva Economía Digital**

---

<sup>30</sup> Harvard Business Review on Managing the Value Chain - 2000 por Harvard Business School Press

<sup>31</sup> Harvard Business Review on Managing the Value Chain - 2000 por Harvard Business School Press

En el libro de Larry Downes y Chunka Mui, *Unleashing the Killer App*, publicado en 1998 por la Harvard Business School Press, estos autores dicen:

"Las nuevas fuerzas de la digitalización, de la globalización y de las desregularización están destruyendo las cadenas de valor de empresas de gran trayectoria. En industrias tan variadas como la banca, los seguros y las empresas de servicios públicos, la ventaja competitiva está siendo borrada por nuevos y a veces inesperados competidores, que usan como arma letal las aplicaciones de la tecnología digital para alterar radicalmente la ecuación. Para responder efectivamente, las empresas amenazadas deben hoy en día repensar totalmente sus cadenas de valor en vez de optimizarlas."

Es un hecho que muchas empresas, en forma premonitoria, están destruyendo sus cadenas de valor. Reconocen que el cambio ya llegó y que hará obsoletas sus infraestructuras, que es el fin del viejo modelo. Estas empresas están usando la tecnología digital para romper con las normas, implícitas o explícitas, que decían como se compraban o se vendían los bienes y servicios. Están creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en costosos procesos de automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma no usual en su industria. La esperanza de esas organizaciones es que rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales.<sup>32</sup>

En todo lo relacionado en mejoras en el desarrollo en las actividades comerciales y operativas del Comercial Ximena, en la aplicación de estrategias, cadena de valor y cultura organizacional ayudara a fidelidad de los clientes y con ello la mejorar la rentabilidad del negocio.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

<sup>33</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

## 2.2 MARCO LEGAL

### LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

#### Capítulo I

##### De las Disposiciones Generales

**Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.-** Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

**Art. 2.- Del Registro.-** El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

Todas las instituciones del Estado, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha institución.

**Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.-** Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

Si un obligado a inscribirse, no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, el Director General del Servicio de Rentas Internas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción; sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión.

**Art. 4.- De la inscripción.-** La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, según el caso, y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollan actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, el Servicio de Rentas Internas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

**Art. 5.- Del número de registro.-** El Servicio de Rentas Internas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, entes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Para las personas naturales, que no constituyan empresas unipersonales, el número de identificación tributaria estará dado por el número de la cédula de identidad y/o ciudadanía.

**Art. 6.- De las sucursales y agencias.-** Las empresas o sociedades que tuvieren sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores.

**Art. 7.- Del otorgamiento del número de registro.-** A la presentación de la solicitud se otorgará el número de inscripción, mediante un certificado de inscripción.

Igual procedimiento se observará en el caso de inscripciones de oficio.

**Art. 8.- De la intransferibilidad del certificado de inscripción.-** El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

**Art. 9.- De las responsabilidades.-** Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

En el caso de los responsables por representación se estará a lo dispuesto en el artículo 26 (27) del Código Tributario.

**Art. 10.- De la utilización del número de inscripción en documentos.-** El número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

- a) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas;
- b) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional;
- c) Documento de afiliación personal al Seguro Social;
- d) Licencias de conductores;

- e) Matrículas de Comerciantes;
- f) Matrículas de Industriales;
- g) Cédulas de Agricultores;
- h) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias;
- i) Carnés de los Colegios Profesionales;
- j) Registros de importadores y exportadores;
- k) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas);
- l) Catastro de la Propiedad;
- m) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución;
- n) Certificado de no adeudar a las instituciones del Estado;
- o) Facturas, notas de ventas, recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios;
- p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado;
- q) Permisos de importación, pólizas de exportación y pedimentos de aduana;
- r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios;  
y,
- s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

**Art. 11.- De la utilización del número de inscripción en el procesamiento automático de datos por personas naturales, jurídicas y entes sin personalidad jurídica.-** Las personas jurídicas de derecho público, de derecho privado con finalidad social o pública, las de derecho privado, los entes sin personalidad jurídica y las personas naturales que realicen o utilicen procesamiento automático de datos en asuntos relacionados con materias de orden tributario, deberán hacer constar el

número del Registro Único de Contribuyentes en todos los formularios de procesamiento de datos.

**Art. 12.- De la identificación del número.-** Las instituciones de los sectores tanto público como privado, empresas unipersonales, empresas con personalidad jurídica y entes sin personalidad jurídica que de una manera u otra emitan los documentos señalados en el artículo 10 de esta Ley, deberán hacer constar en la forma y medios en que se especifica en el Reglamento para cada documento u objeto los números de inscripción, nombres o razón social, domicilio fiscal de quien emite el documento y/o de quien lo recibe.

**Art. 13.- De la exigencia del documento de inscripción.-** Los funcionarios y empleados de las entidades públicas y privadas están obligados a exigir la presentación del documento que acredite el número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes a que se refiere el artículo 7 de la presente Ley, en los siguientes casos:

- a) Concesión de permisos de importación y pólizas de exportación, así como para el trámite de pedimentos de aduana y para el retiro de equipajes y paquetes postales;
- b) Constitución, reforma o liquidación de sociedades de cualquier clase;
- c) Actuaciones ante notarios y registradores de la propiedad según se especifica en el Reglamento y sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley Notarial y de Registro;
- d) Concesión de matrículas de comercio, de industrias y de agricultura;
- e) Tramitación de solicitudes para acogerse a los beneficios que establecen las Leyes de Fomento y otras por las que se concedan liberaciones y exoneraciones tributarias;
- f) Apertura de cuentas corrientes;
- g) Tramitaciones de préstamos en Corporaciones Financieras, Bancos de Fomento y demás instituciones del sistema financiero;
- h) Tramitación de solicitudes de las concesiones estatales que se señalan en el Reglamento;

- i) Cancelación de fianzas o garantías, de préstamos o inversiones;
- j) Concesión de visas de salida del país;
- k) Afiliación a las diferentes agrupaciones profesionales, asociaciones, federaciones y cámaras;
- l) Recepción de declaraciones y pagos de tributos en general; y,
- m) En solicitudes, peticiones de certificaciones de no adeudar a las instituciones del Estado, según el caso.

### **Código Tributario**

Art. 61.- Domicilio de las personas jurídicas.- Para todos los efectos tributarios se considera como domicilio de las personas jurídicas:

- El lugar señalado en el contrato social o en los respectivos estatutos; y,
- En defecto de lo anterior, el lugar en donde se ejerza cualquiera de sus actividades económicas o donde ocurriera el hecho generador.

**Art. 96.- Deberes formales.-** Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

- Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;
- Solicitar los permisos previos que fueren del caso;
- Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal,

sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

- Presentar las declaraciones que correspondan; y,
- Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

### **Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible**

Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.<sup>34</sup>

## **CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR**

### **Sección octava**

#### **Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

---

<sup>34</sup> Código Tributario

**Art. 61.-** Domicilio de las personas jurídicas.- Para todos los efectos tributarios se considera como domicilio de las personas jurídicas:

1. El lugar señalado en el contrato social o en los respectivos estatutos; y,
2. En defecto de lo anterior, el lugar en donde se ejerza cualquiera de sus actividades económicas o donde ocurriera el hecho generador.

**Art. 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

- Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
- Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
- Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
- Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
- Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sus formas de Organización de la producción y su gestión sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados<sup>35</sup>

## **Plan nacional del Buen vivir (2009-2013)**

**Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

---

<sup>35</sup> Constitución Política del Estado – 2008

El trabajo construye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y familias. La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía<sup>36</sup>.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Almacenamiento:** Para cualquier sistema ordenado, las unidades de almacenamiento son aquellas que permiten guardar física o virtualmente archivos de datos de todo tipo

**Auditoria:** Empleo de auditor. Tribunal o despacho de auditor.

**Automatización:** Proceso de mecanización de las actividades para reducir la mano de obra simplificar el trabajo, también se ha utilizado para describir sistemas no estimados a la fabricación en los que dispositivos programados o automáticos pueden funcionar de forma independiente o semiindependiente del control humano.

**Codificación:** Se llama codificación a la transformación de la formulación de un mensaje a través de las reglas o normas de un código o lenguaje predeterminado.

**Control:** Comprobación, inspección, intervención, registro. Dominio, supremacía. Método estadístico que, por medio de muestras, permite controlar la fabricación.

**Egreso de Bodega:** Registros de salidas de mercadería sea por devolución o emisión de facturas

**Existencia:** Acto de existir. Se define como la concreción del ser en su actualidad, en su efectividad o en cualquier modo definido de ser.

**Facturación:** Emisión de comprobantes de ventas de manera ordenada y secuencial de varios productos.

---

<sup>36</sup> <http://es.scribd.com/doc/36953479/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2009-2013-version-completa>

**Ferretería:** Lugar donde se encuentra artículos de línea ferretería.

**Fiabilidad:** Calidad de fiable. En teoría de la comunicación, grado de fiabilidad de una información con respecto a la de origen.

**Gestión:** Hacer diligencia para lograr un objetivo.<sup>37</sup>

**Información:** Oficina donde se informa. Averiguación jurídica. Conjunto de noticias o datos.

**Ingreso de Bodega:** Registros de artículos de compra o devolución.

**Interno:** Recluido en establecimiento especial.

**Movimientos:** Acción y efecto de mover o moverse. Cambio de posición de un cuerpo.

**Perchas:** Ubicación de espacio disponible para ubicar de manera de armario.

**Periodo:** Mínimo de intervalo de tiempo invertido por un fenómeno periódico para volver a pasar por las mismas posiciones o adquirir los mismos calores en las funciones horarias.

**Procedimiento:** Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas.

**Procedimientos de Control:** Son aquellos procedimientos y políticas que se adicionan al ambiente de control y sistema contable establecidos por la administración para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

**Recuento:** Volver a contar unidades físicas o historietas.

**Registros:** Acción de registrar, lugar desde donde se puede registrar o ver algo.

**Revisión:** Acción de revisar sean documentos, lugares, hechos, etc.

**Sistema:** Es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el

---

<sup>37</sup> DICCIONARIO OCEANO

sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

**Sistema de control interno:** El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.<sup>38</sup>

## **2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

- La administración de Comercial Ximena, incide en la rentabilidad del negocio.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

- La información de saldos reales incide en la rentabilidad del negocio.
- La atención comercial de los proveedores influye en la Imagen de la Organización.
- La recepción y despacho de pedidos en el negocio, incide en la satisfacción del Cliente
- El espacio físico incide en el desarrollo de las actividades del Comercial Ximena.

---

<sup>38</sup> DICCIONARIO OCEANO

### 2.3.3 Declaración de Variables

HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	
La administración de Comercial Ximena, incide en la rentabilidad del negocio.	Dependiente	Rentabilidad del negocio
	Independiente	La administración
HIPOTESIS PARTICULARES	VARIABLES	
La carencia de información de saldos reales en la rentabilidad del negocio	Dependiente	Rentabilidad
	Independiente	Información de saldos reales
La atención comercial de los proveedores influye en la Imagen de la Organización	Dependiente	La atención Comercial de los proveedores
	Independiente	Imagen de la Organización
La recepción y despacho de pedidos en el negocio, incide en la satisfacción del Cliente	Dependiente	Satisfacción del Cliente
	Independiente	La recepción y despacho de pedidos
El espacio físico incide en el desarrollo de las actividades del Comercial Ximena	Dependiente	Desarrollo de actividades
	Independiente	Espacio Físico

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	TIPO	CONCEPTO	INDICADOR
Administración	Independiente	Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.	-Reglamentos -Políticas -Actas -Manual de Funciones -Organigrama
Rentabilidad del negocio	Dependiente	Es la acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados	-Productividad de Mercado -Participación de Mercado
Rentabilidad	Dependiente	Es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica	Índices Financieros
Información de saldos reales	Independiente	Datos cuantitativos y cualitativos de ítems disponibles en detalle	*Reportes de Facturas emitidas de Ventas. *Reportes de Facturas de Compras *Reportes de Devolución
La atención Comercial de los proveedores	Dependiente	Cumplimiento en los acuerdos realizados	-Números de veces en recepción de Mercadería -Justo precio -Flexibilidad de plazos -Niveles % de descuentos
Imagen de la Organización	Independiente	Es la gestión que desarrolla la empresa en servicios o bienes representada mediante un diseño grafico.	-Visitas Frecuentes de clientes -Volumen de Ventas
Satisfacción del Cliente	Dependiente	Es el conjunto de actividades interrelacionada que ofrece la empresa con el fin que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar	-Mayor Números de cotización -Incremento de Clientes -Frecuencia de clientes -No. Reclamos

		adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.	
La recepción y despacho de pedidos	Independiente	Es la verificación de productos físicos de un determinado pedidos de entrega o recepción	-Numero de solicitud de compras -Numero de facturas a despachos - No. Perdidas - No. Devoluciones
Espacio físico	Dependiente	Es el espacio donde se encuentra los objetos y en el que los eventos que ocurren tienen una posición y dirección relativa.	Físicos - dimensiones Tiempo-rotación de productos
Desarrollo de actividades	Independiente	Ejecución de varias actividades de manera planificadas para el cumplimiento de objetivos.	-Manual de funciones -Planificación de actividades -Seguimientos de las actividades. - No. Errores - No. Intentos

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

##### **Investigación Cuantitativa**

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, por ser una investigación netamente socioeconómica la información proyectada para análisis debe ser cuantificable.

La investigación cuantitativa también conocida como método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.<sup>39</sup>

##### **Investigación No experimental**

La investigación experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independiente y dependiente.

##### **Investigación Descriptiva**

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” La descripción nos ayuda a conocer las características externas del objeto, puede referirse a personas, hechos, procesos relaciones naturales y sociales, debe

---

<sup>39</sup> Metodología de la Investigación, César Bernal Torres 2da. Edición.

realizarse en un tiempo y lugar determinado con el propósito de reunir argumentos fundamentales para identificar un problema específico.

Para el desarrollo hemos seleccionamos la investigación descriptiva que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### **3.3 LOS METODOS Y LAS TECNICAS**

#### **3.3.1. Métodos Teóricos**

##### **Método Inductivo**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como validos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.<sup>40</sup>

##### **Método Analítico sintético**

Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y

---

<sup>40</sup> Metodología de la Investigación – César Bernal Torres 2da. Edición

luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Este método incide en nuestra investigación para el desarrollo de la problematización así como también para establecer los objetivos de las investigaciones, ya que análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo, y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

### **Método Hipotético deductivo**

Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).<sup>41</sup>

### **Fases del método hipotético-deductivo**

- Observación
- Planteamiento de hipótesis
- Deducciones de conclusiones a partir de conocimientos previos
- Verificación

Los pasos 1 y 4 requieren de la experiencia, es decir, es un proceso empírico; mientras que los pasos 2 y 3 son racionales. Por esto se puede afirmar que el método sigue un proceso Inductivo, (en la observación) deductivo, (en el planteamiento de hipótesis y en sus deducciones) y vuelve a la inducción para su verificación. En el caso de que todas y cada una de las variables puedan ser objeto de estudio, el último paso sería una inducción completa que daría paso a una ley

---

<sup>41</sup> Metodología de la Investigación – César Bernal Torres 2da. Edición

universal. En caso contrario la inducción es incompleta, y por tanto la ley obtenida sería una ley probabilística.<sup>42</sup>

### **3.3.2. Métodos empíricos**

#### **La observación**

La observación es un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza

La observación es un proceso de exanimación hacia ciertos acontecimientos que suceden a nuestro alrededor y que dan paso a la apertura de una exhaustiva investigación.

En la observación existen dos grandes modalidades:

- Directa.- consiste en interrelaciones directas con el medio y con las personas que lo forman para realizar los estudios de observación de campo. En algunos casos, la observación directa incluye la observación participativa del investigador social, ya que se familiariza personalmente con los problemas de los grupos de estudio.
- Indirecta.- Cuando se emplean elementos que registren aspectos visuales y auditivos del problema de investigación. Este tipo de investigación se puede llevar a cabo mediante cuestionarios y encuestas en presencia o no del observador, y de las entrevistas en la que participan activamente el entrevistador y el entrevistado.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Metodología de la Investigación – César Bernal Torres 2da. Edición

<sup>43</sup> Metodología de la Investigación – César Bernal Torres 2da. Edición

## **Investigación bibliográfica**

Es aquella etapa de la investigación científica donde se explora que se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Pueden ser Bibliografías, Tesis, Monografías e Información electrónica de diferentes autores<sup>44</sup>.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos**

#### **Encuesta**

Técnica que a través de un cuestionario adecuado nos permite recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. Se caracteriza por que la persona investigada llena el cuestionario. El tipo de encuesta utilizado en nuestra investigación es:

Explicativa.- cuando se trata de averiguar las causas o razones que origina los fenómenos.

#### **La entrevista**

Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistados(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

#### **Sondeo**

Es una medición no estadística tomada a partir de encuesta destinada a conocer la opinión pública. Estas mediciones se realizan por medio de muestreos que, usualmente, están diseñados para representar las opiniones de una población llevando a cabo una serie de preguntas y respuestas, luego extrapolando generalidades en proporción o dentro de un intervalo de confianza.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Metodología de la Investigación – César Bernal Torres 2da. Edición

<sup>45</sup> Metodología para el Trabajo de Grado – Miguel Ángel Posso Yépez

### **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION**

La técnica que se utilizara en la investigación es la encuesta y entrevista y para este proceso hemos utilizado como instrumento el cuestionario, aplicado para clientes internos con 9 preguntas y para clientes externos con 8 preguntas, en la entrevista al Sr. Jimmy Chele Ch. propietario del Comercial Ximena, posteriormente se realiza el proceso de encuestar con la finalidad de levantar información que permita satisfacer nuestras preguntas y a esclarecer cada una de las hipótesis planteadas este trabajo investigativo.

Una vez obtenida la información se tabulara para su tratamiento y clasificación de elaboración de graficas, análisis y posteriores conclusiones a las que llegaremos luego de la verificación de las hipótesis.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Para esta encuesta se elaboro un cuestionario de 24 preguntas que fueron estructurados mediante la técnica de las preguntas de opción múltiples. De las 25 preguntas, 9 se aplicaron a los clientes internos, 8 a los clientes externos y 7 en la entrevista del Sr. Chele,

Una vez elaborado el test se aplico a 225 clientes del Comercial Ximena, establecido en el cantón Nobol de la Provincia del Guayas,

Los resultados que muestra la información fue muy variado, fueron estructuradas las preguntas con el objetivo de ver qué porcentaje de aceptación tendría el proyecto a realizarse.

Finalmente se hace referencia a las respuestas de las preguntas directrices que se formularon en el marco teórico de la tesis, mediante lo resultados en la investigación.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

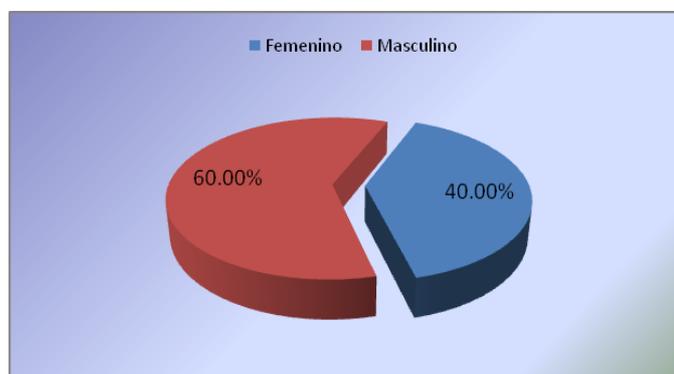
### Datos Generales

**Cuadro 1.** Genero de Clientes Internos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Femenino	2	40.00%
Masculino	3	60.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 1.** Genero de Clientes Internos



### Análisis de resultados

En la consulta observamos que un total de 5 personas que trabajan son 2 mujeres y 3 hombres en el Comercial Ximena

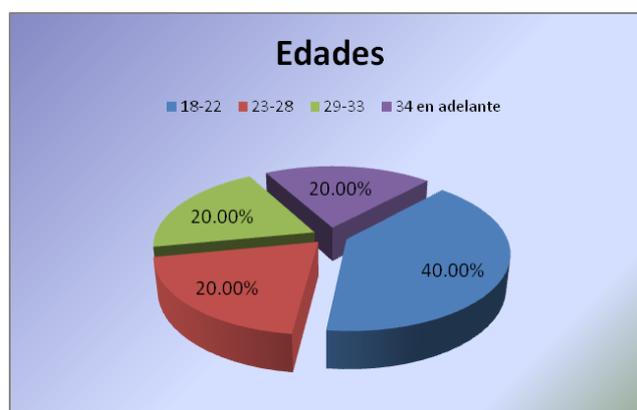
## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 2.** Edad de los Clientes Internos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
18-22	2	40.00%
23-28	1	20.00%
29-33	1	20.00%
34 en adelante	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 2.** Edad de los Cliente Internos



### **Análisis de resultados**

Se observa que de un total de 5 personas en el Comercial Ximena, 2 del personal que elabora se encuentra en una edad de 18 a 22 años, 1 tiene entre 23 y 28 años, 1 se encuentra entre los 29 a 33 años y 1 tiene 37 años de edad.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 3.** Instrucción de los Clientes Internos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Primaria	0	00.00%
Secundaria	4	80.00%
Universitaria	0	0.00%
Otros	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 3.** Instrucción de los Clientes Internos



### Análisis de resultados

En las encuestadas realizadas se observa que de un total de 5 empleados, 0 tiene instrucción primaria, 4 tienen instrucción secundaria, y 1 instrucción de tecnología.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 4.** ¿Qué tiempo de trabajo tiene usted en el Comercial Ximena?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
De 0 meses a 1 año	2	40.00%
De 1 año a 3 años	2	40.00%
De 3 años en adelante	1	20.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 4.** ¿Qué tiempo de trabajo tiene usted en el Comercial Ximena?



### Análisis de resultados

En esta encuesta observamos que 2 personas tiene como antigüedad laboral de 0 meses a un año, 2 tienen de 1 año a 3 años y 1 de 3 años en adelante.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 5.** Su ingreso al Comercial Se dio por:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Ser Familiar del propietario	1	20.00%
Recomendación	4	80.00%
El llamado de un anuncio	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 5.** Su ingreso al Comercial Se dio por:



### Análisis de resultados

En esta encuesta observamos el ingreso laboral se da; 1 por ser familiar del propietario y las 4 personas ingresa con recomendaciones.

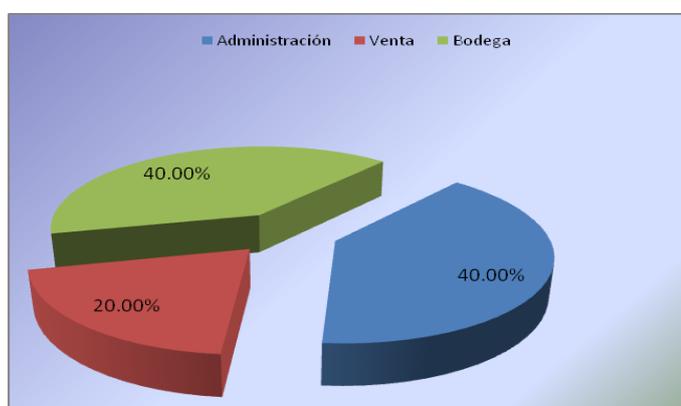
## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 6.** Las funciones que usted desempeña en la empresa. Corresponde al área de:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Administración	2	40.00%
Venta	1	20.00%
Bodega	2	40.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 6..** Las funciones que usted desempeña en la empresa. Corresponde al área de:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta observamos 2 persona en el área Administrativa, 1 en área de Ventas y 2 en área de Bodega y Despacho.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 7.** Usted realiza sus actividades por:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Ordenes del Propietario	4	80.00%
Responsabilidad	1	20.00%
Manual de Funciones	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 7.** Usted realiza sus actividades por:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta observamos que el personal está dirigido por el propietario, y estas órdenes son de índoles generales y 1 persona cumple por responsabilidad

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 8.** En cuanto a la capacitación para el desempeño de sus funciones, esta la recibe:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Siempre	0	0.00%
Rara vez	0	0.00%
Nunca	5	100.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 8.** En cuanto a la capacitación para el desempeño de sus funciones, esta la recibe:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta observamos que el personal nunca recibe capacitación.

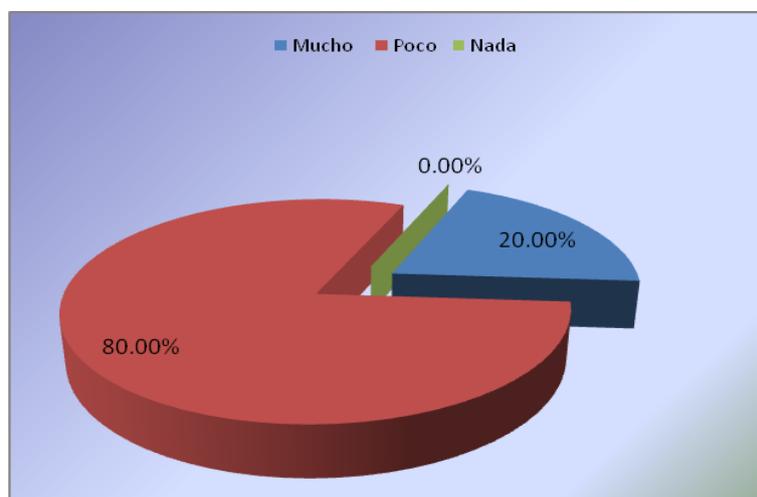
## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 9.** Considera usted que la capacitación del personal incide en la Atención al Cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Mucho	1	20.00%
Poco	4	80.00%
Nada	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 9.** Considera usted que la capacitación del personal incide en la Atención al Cliente



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta observamos que se da la poca importancia de capacitar al personal.

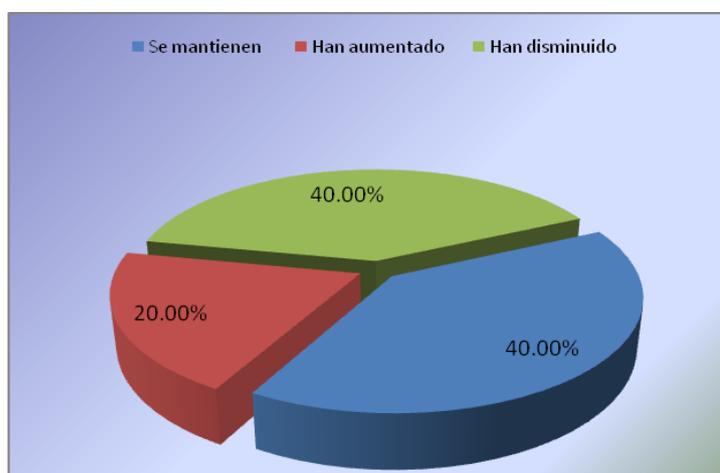
## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 10.** Con respecto a los clientes de la empresa, estos:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Se mantienen	2	40.00%
Han aumentado	1	20.00%
Han disminuido	2	40.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 10.** Con respecto a los clientes de la empresa, estos:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta observamos que los clientes se mantienen en un 40% como cartera estable del Comercial Ximena.

## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 11.** Con respecto el espacio físico con que cuenta el negocio lo considera:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Adecuado	0	0.00%
Inadecuado	5	100.00%
No es necesario	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 11.** Con respecto el espacio físico con que cuenta el negocio lo considera:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta se observó que 3 conocen la ubicación de los productos y 2 desconoce.

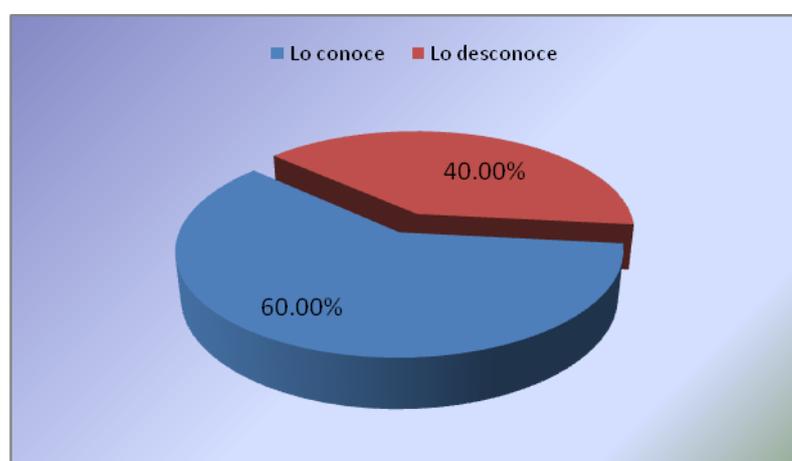
## Encuestas realizada a Clientes – Internos

**Cuadro 12.** Con respecto a la ubicación de los productos que le requieren, usted:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Lo conoce	3	60.00%
Lo desconoce	2	40.00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 12.** Con respecto a la ubicación de los productos que le requieren, usted:



### Análisis de resultados

Como respuesta a la formulación de esta pregunta en la encuesta se observó que el espacio es adecuado para el Comercial Ximena.

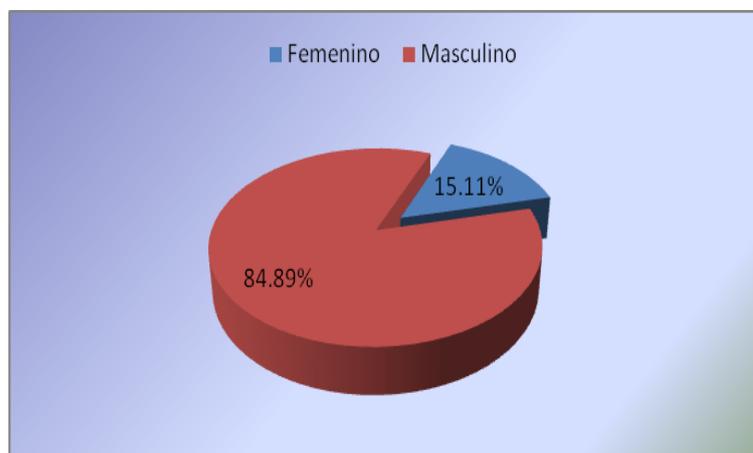
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 13.** Genero de los Clientes Externos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Femenino	34	15.11%
Masculino	191	84.89%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 13.** Genero de los Clientes Externos



### Análisis de resultados

En la consulta observamos que un total de 34 personas son clientes femeninas y 191 son clientes masculino.

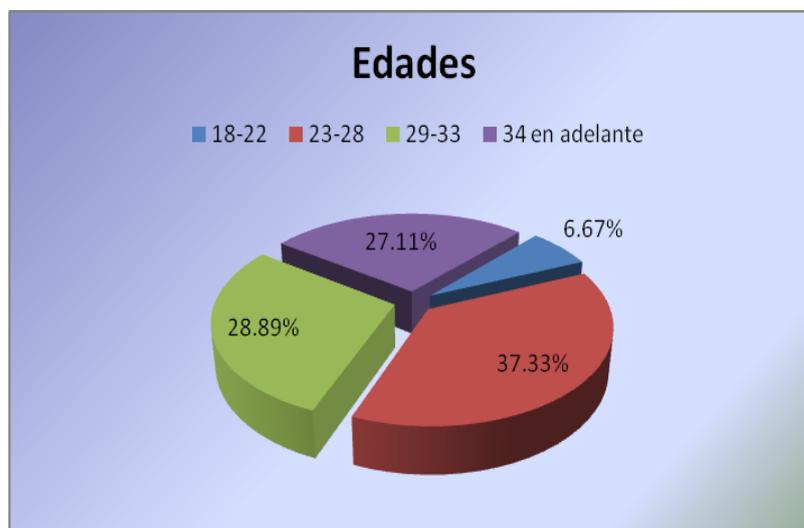
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 14.** Edad de los Clientes Externos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
18-22	15	6.67%
23-28	84	37.33%
29-33	65	28.89%
34 en adelante	61	27.11%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 14.** Edad de los Clientes Externos



### Análisis de resultados

En la consulta observamos 15 clientes que están en el rango de años de 18-22, 84 de 23-28, 65 de 29 a 33 y 61 de 34 años en adelante

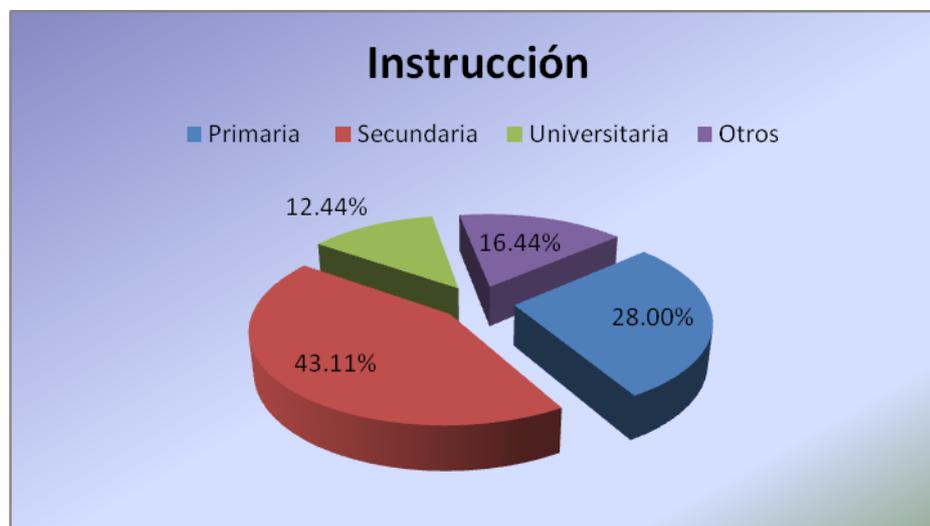
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 15.** Instrucción de los Clientes Externos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Primaria	63	28.00%
Secundaria	97	43.11%
Universitaria	28	12.44%
Otros	37	16.44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 15.** Instrucción de los Clientes Externos



### Análisis de resultados

Se observa que la mayoría de los clientes del Comercial Ximena cuenta con 63 clientes con instrucción primaria, 97 a nivel de secundaria, 28 a nivel Universitario y 37 de tecnología

## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 16.** ¿Qué tiempo lleva comprando en el Comercial Ximena?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
De 0 meses a 6 meses	32	14.22%
De 6 meses a 1 año	78	34.67%
De 1 año en adelante	115	51.11%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 16.** ¿Qué tiempo lleva comprando en el Comercial Ximena?



### Análisis de resultados

Se observa que se ha incrementado 32 clientes en estos últimos 6 meses, 78 clientes de un periodo de 6 meses a 1 año, 115 de 1 año en adelante.

## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 17.** ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el Comercial Ximena?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Siempre	184	81.78%
Cada vez que se requiera	41	18.22%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 17.** ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el Comercial Ximena?



### Análisis de resultados

Según nuestra encuesta se observa que siempre realizan compras 184 clientes y 41 cada vez que lo requiera.

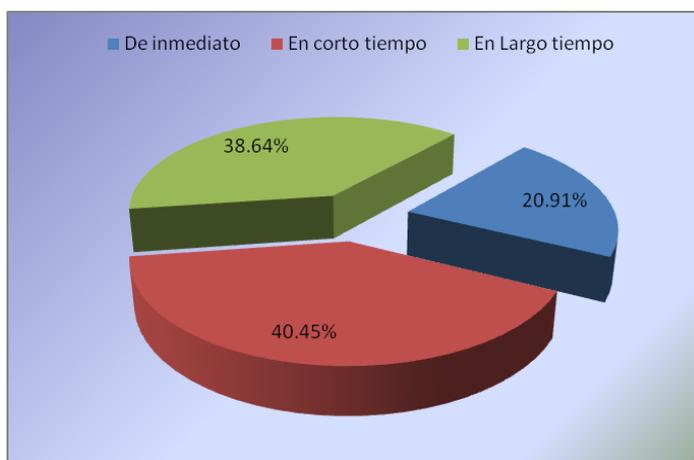
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 18.** ¿Cuando acude al negocio, la recepción y despacho de su pedido lo recibe:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
De inmediato	46	20.91%
En corto tiempo	89	40.45%
En Largo tiempo	85	38.64%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 18.** ¿Cuando acude al negocio, la recepción y despacho de su pedido lo recibe:



### Análisis de resultados

Se observó mediante encuestas realizadas que en 46 despachos se realizan de manera inmediata, 89 en corto tiempo, 85 en largo tiempo, este es un indicador que refleja la calidad de atención.

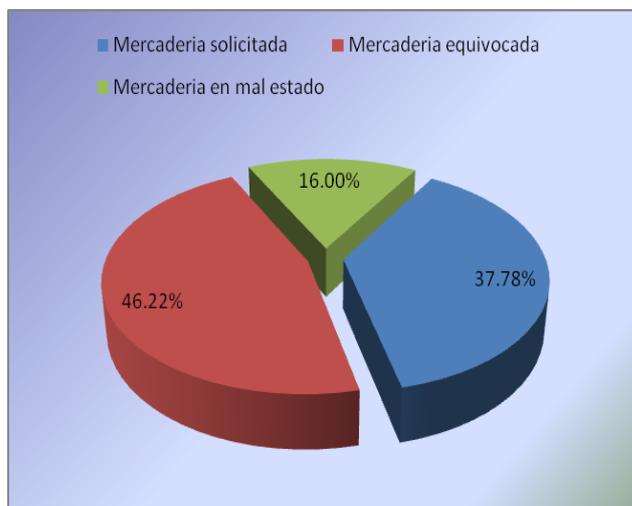
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 19.** En el despacho de su pedido, usted ha recibido:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Mercadería solicitada	85	37.78%
Mercadería equivocada	104	46.22%
Mercadería en mal estado	36	16.00%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 19.** En el despacho de su pedido, usted ha recibido:



### Análisis de resultados

Se observa que los despachos realizados se obtiene que 85 pedidos reciben mercadería solicitada, 104 mercadería equivocada y 36 mercadería en mal estado.

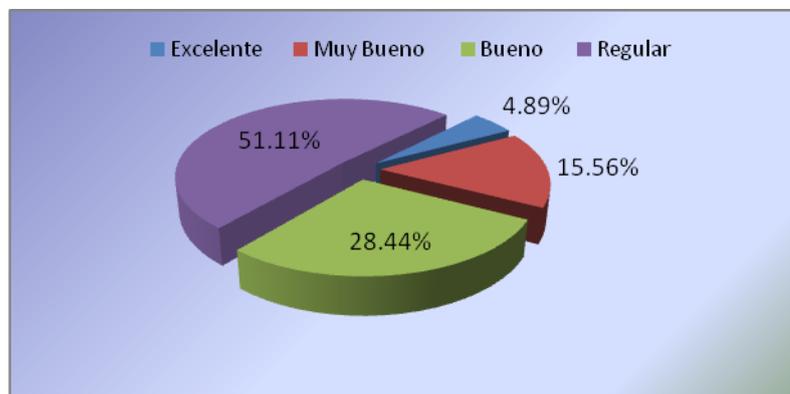
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 20.** ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los empleados del Comercial Ximena?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Excelente	11	4.89%
Muy Bueno	35	15.56%
Bueno	64	28.44%
Regular	115	51.11%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Bely Chele Chele

**Figura 20.** ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los empleados del Comercial Ximena?



### Análisis de resultados

En relación a esta pregunta en la encuesta realizada se observa la atención hacia los clientes es 11 excelente, 35 Muy Buena, 64 Buena y 115 Regular.

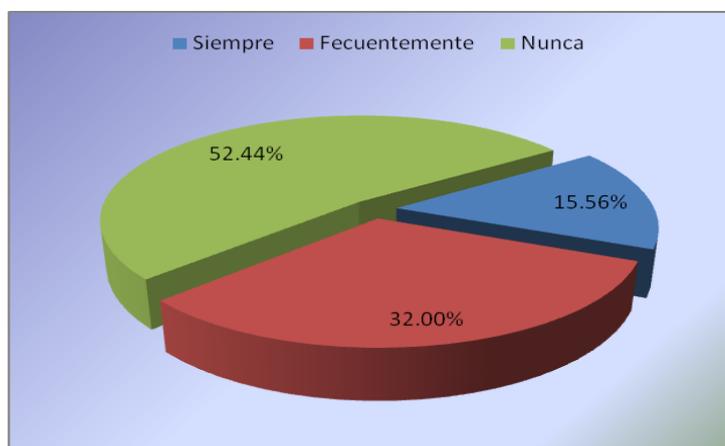
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 21.** ¿El personal que le indica su requerimiento le asesora de manera de valor agregado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Siempre	35	15.56%
Frecuentemente	72	32.00%
Nunca	118	52.44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 21.** ¿El personal que le indica su requerimiento le asesora de manera de valor agregado?



### Análisis de resultados

En relación a esta pregunta en la encuesta realizada se observa la asesoría de manera de valor agregado en la alternativa de siempre 35, Frecuentemente 72 y 118 Nunca.

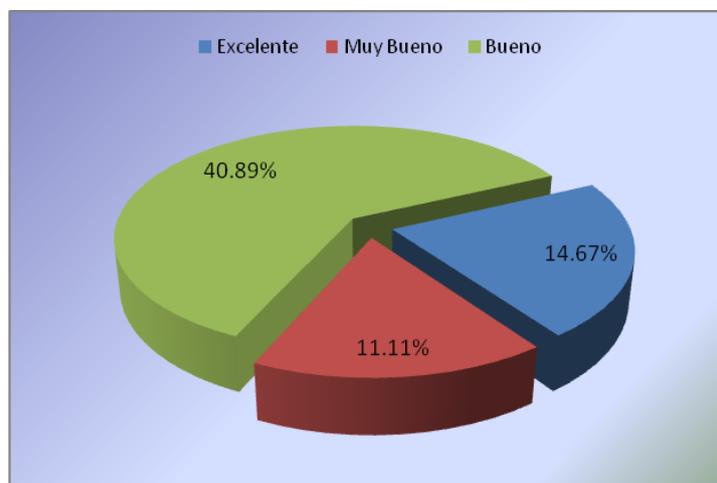
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 22.** Califique el servicio que le brinda Comercial Ximena

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Excelente	33	14.67%
Muy Bueno	25	11.11%
Bueno	92	40.89%
Regular	75	33.33%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 22.** Califique el servicio que le brinda Comercial Ximena



### Análisis de resultados

Se observa que el servicio que brinda el Comercial Ximena es calificado como Excelente en 33 encuestas, Muy bueno en 58 respuestas, Bueno 82 y Regular 52.

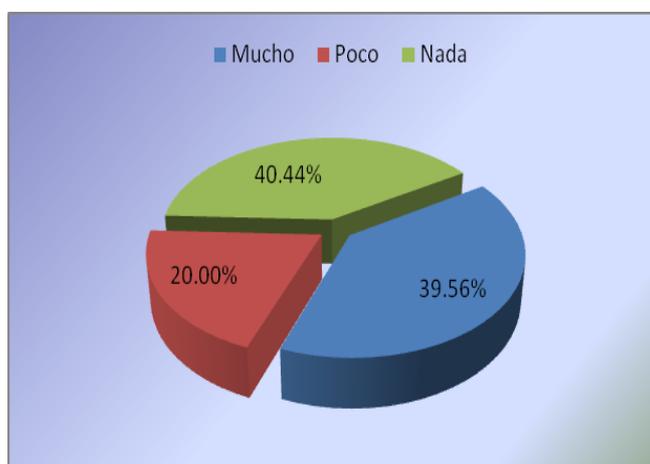
## Encuestas realizadas a Clientes Externos

**Cuadro 23.** ¿Considera Usted, que la atención que brinda el personal de Comercial Ximena, incide en la retención del Cliente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Mucho	89	39.56%
Poco	45	20.00%
Nada	91	40.44%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
Autora: Belty Chele Chele

**Figura 23.** ¿Considera Usted, que la atención que brinda el personal de Comercial Ximena, incide en la retención del Cliente?



### Análisis de resultados

En relación a esta pregunta la mayor respuesta que si incide en una escala de 89 como Mucho, 45 poco, 91 Nada.

## **La entrevista con el propietario: Sr. Jimmy Chele Ch.**

### **1.-En que año usted decidió la apertura de la actividad comercial?**

Al inicio del año 2005, empezó con un pequeño local de servicio y venta de repuestos de bicicletas, y después de varios meses poco a poco comencé con la venta de ítems de productos de ferretería.

### **2.- Como fue sus primeros meses de actividad comercial?**

Los primeros meses de apertura se me hizo difícil en tanto la organización, en obtener los permisos respectivos por la apertura del local, toda la actividad en si me encargaba, y con el apoyo de mi señora esposa que también ha estado pendiente, pasaron los meses y ya no nos alcanzamos y decidimos a emplear un auxiliar y en la actualidad somos 6, conmigo.

### **3.- Creed usted, que su negocio ha crecido de acuerdo a su expectativa?**

Aun no, mi administración ha tenido muchas falencia por qué no delego las actividades y todo se centralizo en mí, como también en manejo es muy empírico aunque siempre he recibido sugerencia de implementar sistemas para ser más eficiente y por razones de desconocimientos aun no he tomado la decisión.

### **4.- Que impacto ha tenido por no utilizar herramientas informáticas.**

En la competencia local, la mayoría de las ferreterías cuenta con un sistema de gestión de base de datos el cual les permite dar agilidad de repuestas a los clientes según el requerimiento que le solicitan, en ese aspecto es una desventaja para mi negocio.

### **5.- Tiene dificultades con algún proveedor?**

Con las negociaciones con los proveedores que se desarrollan con el Comercial Ximena. Aproximadamente hace uno 6 meses la mayoría de los proveedores se realizaban requerimientos en un tiempo prudencial, esto indica que llegaban en días específicos y comenzaron a semanas, y con la novedad que en la factura detalla los productos con otros precios esto no me permite pedir volúmenes de artículos para

obtener un inventario óptimo, por las variaciones de precios y por los periodos de plazos de créditos muy corto.

**6.- Con relación a la capacitación usted cree que es un factor importante para el desarrollo comercial?**

Si es un factor importante para el desarrollo comercial, aunque estos últimos tiempos no lo he tomado como una prioridad por tiempo en la aplicación de seminarios y esto también está afectando.

**7.- El grado de satisfacción a la atención a los clientes como usted lo describe**

Se ha tenido bastante malestar por el despacho no oportuno en cuanto los pedidos que se recepta y las necesidades surgen de manera inmediata, aunque se realizan compras en su debido momento, hace que se deje de vender por la entrega tardía, y la variación de precio constante y esto no me permite tener una rentabilidad esperada, por lo que se está analizando otras alternativas.

#### **4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

El comercio es una actividad que se ha practicado desde los primeros tiempos de la población, empezando antiguamente con el trueque, donde los pequeños agricultores intercambiaban sus productos agrícolas con otros bienes, pero a medida que ha ido avanzando el ámbito comercial empezaron a formar pequeñas infraestructuras de negocio dedicados a la compra o venta de un producto o servicio, las mismas que son administradas por los propios propietarios, los que en su mayoría no cuentan con los conocimientos necesarios para mantener una óptima administración, a pesar de los cambios y aplicación de técnicas en el manejo administrativo y contable, por lo general se lleva un control manual, que les resulta poco eficiente, motivo por el cual se les ha complicado su accionar en esta plaza de mercado. Por ello es importante que el personal este constantemente capacitado en varias actividades que aportara el crecimiento del Comercial Ximena, con el fin de lograr su máxima productividad organizacional en este sector comercial del cantón Nobol.

### **4.3 RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de encuesta dirigida a los clientes internos y externos del Comercial Ximena, del cantón Nobol, donde la mayoría de los habitantes de la localidad, contribuyen al desarrollo socioeconómico del cantón.

Se puede conocer que la administración del Comercial, falta organización en sus despachos y mejorar la atención a los clientes a través de la capacitación técnica y humana no solamente es entregar un bien tangible sino uno intangible, cabe mencionar que el personal que trabaja no aplica el manual de funciones y solo trabajan por ordenes del propietario, sin darle importancia en las responsabilidades que esto con lleva a una desorganización y acciones en destiempo en las actividades afectando la crecimiento del negocio. Además el cambio de personal que viene teniendo el Comercial Ximena ha sido variable.

#### 4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS

CUADRO 24. Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
La carencia de información de saldos reales en la rentabilidad del negocio.	El manejo empírico de la actividad comercial incide en resultado económico, verificado en las preguntas cinco y seis de la encuesta, y en la entrevista con el propietario lo confirma
<b>Hipótesis particular N.- 1</b> • La atención comercial de los proveedores incide en la Imagen de la Organización.	La rentabilidad del negocio se ve afectada por las recepción de compras en forma tardía lo confirma la entrevista la falencia en desarrollo comercial con los proveedores y lo confirman las preguntas tres, cuatro y cinco de la encuesta a los clientes externos
<b>Hipótesis particular N.- 2</b> • La recepción y despacho de pedidos en el negocio, incide en la satisfacción del Cliente.	Los resultados que indica en las encuestas en su mayoría los clientes externos se siente inconforme con los requerimientos solicitados al considerar como regular la atención, lo confirman las preguntan uno, dos y tres de la encuesta a los clientes externos, las preguntas cuatro, cinco y seis de la encuesta a los clientes internos.
<b>Hipótesis particular N.- 3</b> • El espacio físico incide den el desarrollo de las actividades del Comercial Ximena.	De acuerdo a los resultados obtenidos en el comercial Ximena no adecuado para la ubicación de la mercadería, mas bien no cuenta en la manera de clasificación y ubicación en las perchas por la falta de asignación de responsables y de coordinación de tiempo de recepción de mercadería, lo confirman las preguntas ocho y nueve de la encuesta del cliente interno.

Fuente: Encuestas, Agosto 2012  
 Autora: Bely Chele Chele

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseñar un sistema de control de Inventario con lector de código de barras que contribuyan al mejoramiento de las actividades y la rentabilidad del Comercial Ximena del Cantón Nobol, Provincia del Guayas.

#### **5.2 FUNDAMENTACION**

Con el propósito de superar la falta de una efectiva herramienta mediante el diseño de sistema de control contribuirá en la determinación de información actualizada y oportuna de inventarios en el Comercial Ximena en el Cantón Nobol, se ha diseñado un adecuado manejo de control de inventario con lector de código de barras, al final se obtenga como producto la información necesaria para una mejor toma de decisiones.

#### **Definición de Inventarios**

- Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito<sup>46</sup>.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de A contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

---

<sup>46</sup> Contabilidad (2007), Enciclopedia Practica de la Contabilidad, España: Editorial Océano

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

### **Control de Inventarios**

Según el autor Dr. René Fonseca Borja, indica “La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio”

El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compra
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventario (final)<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el período contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el Mayor General, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el período contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por Ganancias y Pérdidas directamente.

En la cuenta compras se incluyen las mercancías compradas durante el período 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. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas. Devoluciones en compra, se refiere a la cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras.

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada: Gastos de Compras. Esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.

Ventas: Esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con éste fin. Por otro lado también tenemos Devoluciones en Venta, la cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

En algunas oportunidades, especialmente si la empresa realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido compromisos de pago (documentos o giros) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aun no han sido recibidas en el almacén. Para contabilizar este tipo de operaciones se debe utilizar la cuenta: Mercancías en Tránsito.<sup>48</sup>

Por otro lado tenemos la cuenta llamada Mercancía en Consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa

---

<sup>48</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

en "consignación", sobre la cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

El Inventario Actual (Final) se realiza al finalizar el período contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período.

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

### **Planificación de las Políticas de Inventario**

Según autor de María Estela Gómez indica:

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

**Ventas.-** Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

**Producción.-** se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.

**Compras.-** las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

**Financiación.-** los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

### **Propósitos de las políticas de inventarios**

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

### **Funciones que efectúa el inventario**

En cualquier organización, los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de máquina a máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

#### **Funciones:**

Eliminación de irregularidades en la oferta

Compra o producción en lotes o tandas

Permitir a la organización manejar materiales perecederos

Almacenamiento de mano de obra<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

## **Decisiones sobre inventario**

Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

- 1.- Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.
- 2.- Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

## **Según autora María Estela Gómez indica: Tipos De Inventario**

### **Inventario Perpetuo**

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.

Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados.

Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con estos métodos los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

### **Inventario Intermitente**

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

### **Inventario Final**

Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.

### **Inventario Inicial**

Es el que se realiza al dar comienzos a las operaciones.

### **Inventario Físico**

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

Inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos.

Calculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a saber:<sup>52</sup>

Manejo de inventarios (preparativos)

Identificación

Instrucción

---

<sup>52</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

## Adiestramiento

### **Inventario Mixto**

Inventario de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

### **Inventario de Productos Terminados**

Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.

### **Inventario en Transito**

Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

### **Inventario de Materia Prima**

Representan existencias de los insumos básicos de materiales que abran de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

### **Inventario en Proceso**

Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.

### **Inventario en Consignación**

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.<sup>53</sup>

### **Inventario Máximo**

---

<sup>53</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es:  $X > I_{max}$ .

### **Inventario Mínimo**

Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

### **Inventario Disponible**

Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

### **Inventario en Línea**

Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

### **Inventario Agregado**

Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica, etc.

### **Inventario en Cuarentena**

Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.

### **Inventario de Previsión**

Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.<sup>54</sup>

### **Inventario de Seguridad**

---

<sup>54</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes 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. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

### **Inventario de Mercaderías**

Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

### **Inventario de Fluctuación**

Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.

### **Inventario de Anticipación**

Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o aún periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.<sup>55</sup>

### **Inventario de Lote o de tamaño de lote**

Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos.

---

<sup>55</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

## **Inventario Estacionales**

Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir mas económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

## **Inventario Intermitente**

Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

## **Inventario Permanente**

Método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

## **Inventario Cíclico**

Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.<sup>56</sup>

## **Método De Valuación De Inventarios**

Existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general.

Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia: La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el periodo contable y durante diferentes periodos contables de manera que resulte factible comparar los Estados

---

<sup>56</sup> Dr. René Fonseca Borja (2007) Auditoría interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control

Financieros de diferentes periodos y conocer la evolución de la entidad económica; así como también comparar con Estados Financieros de otras entidades económicas.

Las Principales bases de valuación para los inventarios son las siguientes:

Costo

Costo o Mercado, al más bajo

Precio de Venta

### **Base de Costo para la valuación de los inventarios**

El Costo incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos en los anaqueles. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transporte, almacenamiento, y seguros, mientras los artículos y/o materias primas son transportados o están en almacén, y los gastos ocasionales por cualquier periodo de añejamiento.

### **Base de Costo o Mercado, el más bajo**

El precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate:

#### **Base de compra o reposición:**

Esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados.<sup>57</sup>

#### **Base de Costo de reposición**

Se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes.

#### **Base de realización**

Para ciertas partidas de Inventario, tales como las mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de

---

<sup>57</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta, menos todos los posibles costos en que ha de incurriese para reacondicionar las mercancías o materia prima y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Teniendo como premisa lo anteriormente dicho podemos decir que los principales métodos de valuación de Inventarios son los siguientes:

Costo Identificado

Costo Promedio

Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS"

Ultimo en entrar, Primero en Salir o "UEPS"

Método Detallista.

### **Método Costo Identificado**

Este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.<sup>58</sup>

### **Costo Promedio**

Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

Los costos determinados por el método de promedio ponderados son afectados por las compras, al principio del periodo; así como al final del mismo; por lo tanto, en un

---

<sup>58</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, extraído 15/08/12

mercado que tiende al alza, el costo unitario será menor que el costo unitario calculado corriente, y en un mercado que tiende a la baja, dicho costo unitario excederá al costo corriente.

### **Método Primero en Entrar, Primero en Salir**

Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una evaluación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y está valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

### **Método Último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS"**

Este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir.

El método U.E.P.S. asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma.

Entre los benéficos que ofrece este método para efectos fiscales podemos citar los siguientes.<sup>59</sup>

El reconocimiento de los costos más recientes de los artículos vendidos. Esto implica que cuando se valúa el costo de la mercadería vendida se aplicarán los últimos precios de compra, y en economías como la nuestra, se ha demostrado que los precios tienden a subir, lo que provoca que el CMV sea mayor que si es valuado

---

<sup>59</sup> Contabilidad (2007) Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, España: Editorial Océano.

a precios menos recientes, por tal motivo las utilidades tienden a disminuirse y por ende en el pago de impuestos sobre la renta será menor.

La valuación del inventario final de cada periodo genera un monto menor al que resultaría de aplicar cualquier otro método de valuación, pues se utilizan los precios más viejos de compra según el extracto a que se refiere.

Según las NIIF para Pymes en la actualidad este método de Valoración, no es admitido.

### **Método Detallista**

Con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así obtenemos el costo por grupo de artículos producidos.

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

Mantener un control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras, como los ajustes al precio de venta.

Agrupación de los artículos homogéneos.

Control de los traspasos de artículos entre departamentos o grupos.

Inventarios físicos periodos para la verificación del saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer los ajustes que se producen<sup>60</sup>.

### **Selección del Sistema de Valuación**

Cada empresa debe seleccionar el sistema de valuación más adecuado a sus características, y aplicarlos en forma consistente, a no ser que se presenten cambios en las condiciones originales, en cuyo caso deben hacerse la revelación de las reglas particulares.

---

<sup>60</sup> Contabilidad (2007) Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, España: Editorial Océano.

Para la modificación del sistema de valuación hay que tomar en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por los cambios en los precios de mercado, obsolescencia y lento movimiento de los artículos que forman parte del mismo, es indispensable, para cumplir con el principio de realización.

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

El costo o valor de mercado no debe exceder el valor de realización y que

El valor de mercado no debe ser menor que el valor de realización.

El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta, pueden calcularse utilizando el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), UEPS (últimas en entrar, últimas en salir), el de identificación específica o el promedio ponderado. Así mismo, se podrán emplear sistemas de inventario permanente o periódico, con las restricciones que, en éste último caso, se encuentran en la legislación fiscal del país y, puesto que los inventarios son partidas no monetarias del balance, deben ser ajustadas por inflación de tal manera que el inventario final y el costo de ventas reflejen adecuadamente los ajustes por inflación correspondientes.

Por ser los inventarios una parte importante de los activos de muchas empresas, su valuación y presentación tiene un efecto significativo para determinar e informar la posición financiera y los resultados operativos de la compañía.

Existen, para tal propósito, dos sistemas de valuación de inventarios:

- a) sistema permanente o perpetuo y
- b) sistema periódico o juegos de inventarios<sup>61</sup>

#### **a.- Sistema permanente o perpetuo**

Con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre al día, pero requiere llevar un juego completo de kárdex para el registro de entradas, salidas y saldos de inventarios. Aunque, bajo éste parámetro, no se necesitaría practicar

---

<sup>61</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

inventarios físicos, normalmente ellos se realizan para verificar y conciliar los saldos contenidos en las tarjetas de kárdex.

El ajuste por inflación de los inventarios llevados por el sistema perpetuo o permanente se aplica a los saldos iniciales de cada mes, si se emplea el método mensual de ajustes y al inventario inicial del año y a las compras si se utiliza el método anual. Parte de estos ajustes se traslada al costo de ventas, en la medida en que dichos inventarios se consuman o se vendan, teniendo en cuenta los procedimientos explicados en el capítulo tercero.

#### **b.- Sistema periódico o juego de inventarios**

A diferencia del sistema permanente, para poder valorar los inventarios llevados por el sistema periódico se debe realizar un conteo físico y valorizar su resultado, por uno cualquiera de los modelos explicados más adelante. Por éste método, también conocido como juego de inventarios, el costo de ventas se determina como el cambio neto entre el inventario inicial y el final.

Para dar aplicación al sistema integral de ajustes por inflación, por este método, es indiferente emplear el método anual o mensual por cuanto, de todas maneras, se tendrá que ajustar tanto los inventarios iniciales como las compras produciendo resultados iguales de una u otra parte, contrario a lo que ocurre con el sistema permanente, en el cuál bajo el método mensual no se ajustan las compras.

Este sistema de inventario sólo puede ser utilizado por aquellas empresas que, por ley, no estén obligadas a tener revisor fiscal; es decir sólo para pequeñas y medianas empresas.<sup>62</sup>

Según el libro de auditoría y Control Interno, del Grupo Cultural **Normas de Valoración:** Las normas de valoración que el auditor deberá tener en cuenta al examinar las existencias son:

**General:** Los bienes comprendidos en las existencias deben valorarse al precio de adquisición o al coste de producción.

---

<sup>62</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

El precio de adquisición comprenderá el consignado en factura más todos los gastos adicionales que se produzcan hasta que los bienes se hallen en el almacén, tales como transporte, aduanas, seguros, etc. El importe de los impuestos indirectos que gravan la adquisición de las existencias sólo se incluirá en el precio de adquisición cuando dicho importe no sea recuperable cuando dicho importe no sea recuperable directamente de SRI.

## **Control Interno**

La revisión, estudio y evaluación del control interno en esta área deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia, registro, recepción, almacenaje y embarque de las existencias.
- Controles adecuados mediante registros de todas las entradas y salidas de mercaderías.
- Controles adecuados sobre la obtención, manejo y custodia de la evidencia documental que ampare las entradas y salidas de existencias propiedad de la compañía.
- Inspección periódica y sorpresiva de los inventarios físicos: recopilación, valoración y comparación de los registros con el saldo de las cuentas de mayor.<sup>63</sup>
- Revisión del Inventario para determinar la posible existencia de productos dañados u obsoletos o de lento movimiento.
- Estudio de la correcta protección física de las existencias mediante la cobertura de seguro adecuada.

---

<sup>63</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

## **Trabajo de Auditoría a Realizar**

La naturaleza, momento de realización y alcance de los procedimientos de auditoría se determinarán de acuerdo con el trabajo específico y deberá basarse en los conocimientos del negocio del cliente y de la industria en general, así como en la evaluación del control interno y de la importancia relativa de los saldos en los estados financieros.

Los procedimientos deberán incluir la verificación física del inventario, pruebas de exactitud aritmética, valoración de existencias, revisión de existencias en tránsito, verificación de la correcta contabilización y revisión del corte de operaciones.

Si el control interno es adecuado, algunos de los procedimientos utilizados para verificar la exactitud de los saldos de estas cuentas pueden aplicarse en fecha preliminar.

Anteriormente hemos mencionado diversos procedimientos de auditoría que explicamos a continuación.

### **Verificación del inventario físico.**

El objetivo fundamental de la verificación del recuento físico es satisfacerse de que los procedimientos seguidos al efectuar el recuento son adecuados para determinar la totalidad de las existencias propiedad de la compañía y sus condiciones de uso.<sup>64</sup>

Para un satisfactorio recuento físico es conveniente:

- Emitir instrucciones por escrito, donde se precisen los procedimientos a seguir y las responsabilidades de los empleados a cargo de los recuentos físicos en los distintos departamentos o ubicaciones de los almacenes de

---

<sup>64</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

la empresa.

- Ordenar el almacén convenientemente, para evitar errores o duplicaciones.
- Evitar el movimiento de productos en los almacenes durante el recuento físico. En caso de ser imposible, establecer un control adecuado sobre los movimientos que generan entradas (compras, producción o devoluciones) y salidas (ventas) de mercancías.
- Segregación de funciones de personal que cuenta y aquellos que tienen acceso al fichero de existencias.
- Clasificación de los productos que corresponda con la clasificación contable y perfecta identificación mediante etiquetas u otros medios similares.
- Los métodos estimativos que puedan ser utilizados para determinar cantidades serán razonablemente establecidos y estarán contrastados por un técnico experto e independiente del almacén.
- Deberán anotarse las numeraciones de los últimos albaranes de entrada y salida anteriores al comienzo del recuento.
- Deberá prestarse una atención especial al recuento de aquellos elementos de mayor valor.<sup>65</sup>
- Deberá provecharse la asistencia al recuento físico para identificar subproductos o residuos, si existiesen y verificar en qué modo se controlan.

---

<sup>65</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

- El recuento de los productos y trabajos en curso ofrece una dificultad especial. Deberá obtenerse información sobre el grado de acabado de estos productos y confrontar dicha información con parte de producción y fichas de costos.
- Se prestará atención a la posible existencia de productos en mal estado, dañados u obsoletos, situación que dificulte su posterior venta. Se obtendrá información sobre productos de lento movimiento.
- Se darán instrucciones para que en caso de introducirse cambios o correcciones en las hojas del inventario, éstas se efectúen con el visado del responsable del recuento físico y del auditor.

En ocasiones, el inventario físico ha de realizarse con posterioridad a la fecha de cierre del ejercicio. En estos casos el auditor deberá trabajar sobre el recuento físico efectuado, sumándoles las salidas y restándose las entradas producidas entre la fecha de cierre del ejercicio y la fecha de realización del recuento físico. Con ello se retrotraen las cifras al cierre del ejercicio y, posteriormente, deben ser comparadas con las existencias según los registros teóricos de la compañía.

Para satisfacerse de la razonabilidad de los movimientos ocurridos en ese período de tiempo, los procedimientos de auditoría más frecuentes son:

- Revisión de las entradas de existencias, verificando con albarán firmado por el responsable de almacén la recepción de las mismas en el período correspondiente.<sup>66</sup>
- Revisión de las salidas de existencias, verificando con albarán de salida firmado por el cliente, evidenciando su recepción.

#### Pruebas de exactitud aritmética

---

<sup>66</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

Los procedimientos aplicados y su extensión dependerán del sistema de control interno de la compañía y de su eficacia.

Los procedimientos generales son los siguientes:

- Verificar cálculos aritméticos (sumas y multiplicaciones) y resúmenes totales.
- Asegurarse de que las cantidades y precios unitarios figuren en unidades exactas.
- Asegurarse de la correcta aplicación del cambio de las unidades.

Valoración de existencias.

El auditor deberá asegurarse de que las existencias estén valoradas de acuerdo con el Plan General de Contabilidad y con las mismas bases de ejercicios anteriores. De no ser así, deberá mencionarlo en el Informe de Auditoría, cuantificando el efecto del cambio de criterio sobre la cuenta de resultados y el balance de la compañía.

El precio de adquisición de los productos comprados deberá incluir, si la compañía utiliza costos reales:<sup>67</sup>

- Costo de la factura del proveedor.
- Costo del transporte hasta el almacén
- Costo del seguro a cargo de la compañía.
- Derechos de aduana y otros gastos inherentes a las importaciones.

---

<sup>67</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

- Otros gastos directos de adquisición, hasta la puesta en almacén<sup>68</sup>.

Según autor María Estela Gómez – Alberto Block, Contabilidad, Presupuestos y Control Interno, (2006) expresa: “Consiste en registrar cada uno de los materiales que ingresan al almacén verificando cantidad, unidad, características, dimensiones, etc., por medio de remisión, factura, o formas de devolución”. (Pág.168).

Según autor Coordinador General de la Obra, S. Juan M. Aguirre Ormaechea, Edición Grupo Cultural, (2008) expresa:

Los registros deben de confeccionarse de tal manera que se amolden a las necesidades de información de la empresa. Se imputarán siempre en códigos, previamente definidos por la sociedad (plan de cuentas), y se transcribirán en los diferentes libros de transacciones (registros de facturas emitidas, facturas recibidas, bancos, etc.). Los procedimientos serán necesarios para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos. En estos registros deben mantenerse siempre al día con el objeto de disponer de la información lo más reciente posible.

De esta manera la toma de decisiones es más eficaz y la posibilidad de detectar errores más rápida. A la vez los comprobantes de las transacciones han de llevar una correlación numérica. Siguiendo este procedimiento se esquivan la omisión en el registro de la transacción, a la vez que permite llevar un mayor control sobre toda la documentación que se va generando (por ejemplo, numeración correlativa de facturas emitidas, de pedidos suministrados, de recibos a cobrar, etc.). (Pág. 193).<sup>69</sup>

Según autor Coordinador General de la Obra, S. Juan M. Aguirre Ormaechea, Edición Grupo Cultural, (2008) expresa: “Los registros de existencias (materia prima, producción en curso y producto terminado) serán la base de la cifra total de las mismas que se detalla en el balance de la empresa”.

---

<sup>68</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A.

<sup>69</sup> S. Juan M. Aguirre Ormaechea, Edición Grupo Cultural (2008)

De ahí la obligación de una llevanza precisa y correcta de dichos registros. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes controles: Todos los movimientos físicos de materiales, productos y demás mercancías se controlarán mediante impresos o partes debidamente prenumerados y Sujetos a su aprobación correspondiente. Todas las entradas por compras o devoluciones, entrega de materiales de fabricación, recepción de productos terminados de fabricación y salidas por ventas de producción o devoluciones se soportarán con los documentos contables correspondientes los cuales darán evidencia de la autorización y aprobación de las operaciones realizadas.

La utilización de un sistema de inventario permanente (registro de existencias perpetuo) dará lugar a un mayor control sobre los stocks físicos del almacén. Esto proporciona una mayor información de los niveles de existencias en almacén en cuanto a demanda e identificación de productos o materiales de lento movimiento.

Los apuntes que se incorporan al inventario permanente serán realizados en base a documentación pre numerada y aprobada previamente. Los registros de inventarios permanente mostrarán la siguiente información: Código del material o producto, Descripción del producto o material, Número de unidades de cada artículo, Valor unitario del producto, Valor total teniendo en cuenta cantidad u valor unitario. Los registros de producción en curso detallarán, adicionalmente, la orden de fabricación a que corresponde el producto y el proceso de producción en que se encuentra.

Los registros de existencias, en cuanto a los stocks físicos, serán mantenidos por personas que no tienen accesos a las mercancías, ya que en caso contrario esa persona sería responsable tanto de la custodia como de su mantenimiento pudiendo existir apuntes indebidos en los registros. Los apuntes en los registros se realizarán únicamente con documentos adecuados y autorizados.<sup>70</sup>

El inventario permanente se conciliará regularmente con la cuenta contable regularmente con la cuenta contable del mayor general, la cual se registra

---

<sup>70</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A

independientemente. Se cuadrará periódicamente (una vez al mes) implicando una exactitud aritmética en los registros contables. Se incluirán, si procede, registros sobre mercancías en depósito (propiedad de la entidad en almacenes de proveedores) o de mercancías en el almacén de la entidad propiedad de terceros.

En estos casos se seguirán los mismos controles efectivos que para la mercancía en el almacén propio. Para mantener una fiabilidad de los registros de existencias existirá un control físico de los mismos mediante recuentos físicos periódicos o rotativos, actualizándose según el resultado de los mismos.<sup>71</sup>

## **Estrategias**

### **Las Cinco Fortalezas de Porter**

La aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

#### **1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Posibilidad de negociación, específicamente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa
- Disponibilidad de información para el comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás

---

<sup>71</sup> Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Ediciones Cultural S.A

- Existencias de productos sustitutos
- Ventaja diferenciada
- Ventaja de los clientes.

## **2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales
- Productos de calidad inferior
- La calidad de la depreciación<sup>72</sup>

## **3.- Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima.

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.

---

<sup>72</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>, extraído 20/08/12

- Acceso a canales de pre distribución.

#### **4.- Amenaza de productos sustitutivos**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copias, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existan muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **5.- Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>73</sup>

#### **Sistema control con lector de barras**

**Código de Barras**<sup>74</sup>.- Consiste en un sistema de codificación creado a través de series de líneas y espacios paralelos de distinto grosor. Generalmente se utiliza como sistema de control ya que facilita la actividad comercial del fabricante y del distribuidor, por lo que no ofrece información al consumidor, si no datos de operaciones aplicados a identificar productos, llevar control de inventarios, carga y descarga de mercancías, disminuir tiempos de atención en ventas.

Una de las principales ventajas es que los datos almacenados en un código de barras pueden ser leído de manera precisa y rápida.

---

<sup>73</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

<sup>74</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

En la actualidad se están realizando varias especificaciones para implementar una nueva tecnología llamada RFID Radio Frecuencia Identificación por sus siglas en ingles, el funcionamiento de RFID implica que a cada producto se le integre un tag ( es una etiqueta que contiene una antena transmisora ). Estos productos deben ser leídos por un decodificador RFID que capta la señal de radiofrecuencia.

Mediante Terminales se captura datos basadas en computadoras personales, impresoras de recibos, gavetas o cajones de dinero, lectores de banda magnética, teclados y otros periféricos relacionados. Los productos de código de barras que distribuimos incluyen: Lectores e impresoras de códigos de barras, Terminales de colección de datos portátiles, Redes inalámbricas y otros equipos.

El Código de Barras es una disposición en paralelo de barras y espacios que contienen información codificada en las barras y espacios del símbolo.

**Funcionamiento de un Código de Barras:** En la práctica de manera similar a una linterna común - Leyendo la luz reflejada de una superficie. El proceso comienza con un dispositivo que emite un rayo de luz directa sobre un código de barras. El dispositivo contiene un pequeño sensor que detecta la luz reflejada y la convierte en energía eléctrica. El resultado, es una señal eléctrica que puede ser interpretada y convertida en datos.

**Lector de un código de barras:** Es un proceso que se divide en tres pasos. Primero, un dispositivo de entrada debe convertir la luz en energía eléctrica. Hay una variedad de dispositivos de entrada, cada uno con sus propias características<sup>75</sup>

## **Dispositivos de Entrada**

### **El Lápiz o WAND:**

Es el dispositivo de entrada más simple y económico . Es duradero y no contiene componentes móviles. Sin embargo debe hacer contacto físico con el código de barras, lo cual puede ser a veces complicado, cuando el código deber ser leído mas

---

<sup>75</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

de una vez, pudiendo rayarse o dañarse, lo cual lo hace ilegible. Además, el lápiz o WAND está controlado por una persona, quien debe sostenerlo en el ángulo correcto y moverlo a la velocidad adecuada.

## **El CCD**

Charge Couple Device es otro tipo de dispositivo de entrada comúnmente utilizado. Un CCD es un instrumento muy agresivo, con una gran habilidad de leer fácil y rápidamente, códigos de barras pero tiene dos limitaciones primordialmente. Primero, tiene un rango de alcance corto y debe ser sostenido de 1 a 3 pulgadas del código de barras. Además el CCD tiene un ancho limitado y no puede leer códigos que tengan un ancho mayor a la abertura del dispositivo. Su uso es muy popular en aplicaciones de punto de venta.

## **El lector o Scanner Laser**

es el dispositivo de entrada de código de barras más popular. Un lector laser no necesita estar cerca del código de barras para hacer su trabajo. Un lector o scanner laser normal puede leer un código de barras a una distancia de 6 a 30 pulgadas dependiendo de las características del modelo hasta un máximo de 30 pies de distancia. Los lectores laser varían de precio desde \$200 hasta \$2000 dólares y vienen en una gran variedad de modelos<sup>76</sup>

## **Decodificadores**

El segundo paso, consiste en el proceso de convertir las señales eléctricas, en información, lo cual se logra con un decodificador. El decodificador. El decodificador es un dispositivo electrónico que cumple con tres funciones:

- Discrimina automáticamente entre los varios tipos de códigos de barras, o como mejor se le conoce "simbologías".
- Convierte la señal electrónica en datos.

---

<sup>76</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

- Traduce los datos en información. Un decodificador puede estar ubicado dentro o fuera del dispositivo de entrada.

Un Decodificador interno ocupa menos espacio y es menos costoso, pero además es menos funcional. Un decodificador externo es un poco más caro pero más funcional, pues tiene la capacidad de manipular datos y acomodar más de un dispositivo de entrada en un solo puerto.<sup>77</sup>

### **Beneficios del Código de Barras**

El código de barras es el mejor sistema de colección de datos mediante identificación automática, y presenta muchos beneficios, entre otros:

- Virtualmente no hay retrasos desde que se lee la información hasta que puede ser usada
- Se mejora la exactitud de los datos, hay una mayor precisión de la información.
- Se tienen costos fijos de labor más bajos
- Se puede tener un mejor control de calidad, mejor servicio al cliente
- Se pueden contar con nuevas categorías de información.
- Se mejora la competitividad.
- Se reducen los errores.
- Se capturan los datos rápidamente
- Se mejora el control de la entradas y salidas
- Precisión y contabilidad en la información, por la reducción de errores..
- Eficiencia, debido a la rapidez de la captura de datos.

---

<sup>77</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

El incremento de la velocidad y exactitud en la toma de datos, no lleva a reducir errores, nos lleva a un ahorro de tiempo y dinero<sup>78</sup>

### **Sistema de codificación de Inventarios**

La codificación es el método que permite convertir un carácter de un lenguaje natural en un símbolo de otro sistema de representación, como un número aplicando normas o reglas de codificación.

Los códigos de clasificación. Se unen para distinguir un grupo de datos que tiene características diferentes e otro esto es enlista en manuales y se distribuye para que el personal de trabajo pueda localizarlos o memorizarlos fácilmente.

La codificación de subconjunto de dígitos significativos. Cuando es posible describir un producto de su pertenencia a muchos subgrupos podemos usar un código de Subconjuntos de códigos significativos que nos ayude en su descripción.

La codificación puede ser de manera

- **Alfabético**, consiste en codificar los materiales con un conjunto de letras, cada una de las cuales identifica determinadas características y especificación. Esta limita el número de artículos y es difícil de memorizar.
- **Alfanumérico**, es una combinación de letras y números y abarca un mayor número de artículos. Las letras representan la clase y grupo, los números representan el código.
- **Numérico**, Es el más utilizado por su simplicidad, pues puede haber un número ilimitado de artículos y facilita la información.

---

<sup>78</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

El código de barras almacena información, almacena datos que pueden ser reunidos en él de manera rápida y con una gran precisión. Los códigos de barras representan un sistema y fácil para codificación información de texto que puede ser leída por dispositivos ópticos, los cuales envían dicha información a una computadora como si la información hubiese sido tecleada.

Los códigos de barras se pueden imaginar como si fueran la versión impresa del código Morse, con barras angostas (y espacios) representando puntos, y barras anchas que representan rayas.

Para codificar datos dentro de un símbolo impreso, se usa una barra predefinida y patrones de espacios o simbología

**FIGURA 24.** Ejemplo de Código de Barra



Un símbolo de código de barras es la visualización física, es la impresión de un código de barra. Una simbología es la forma en que se codifica la información en las barras y espacios del símbolo de código de barras.

El código de barras representa la clave para acceder a un registro de alguna base de datos en donde realmente reside la información, o sea, los símbolos no contienen información del producto o artículo, no contienen el precio del producto, sino contiene una clave que identifica al producto.<sup>79</sup>

### **5.3 JUSTIFICACION**

Mediante los análisis realizados en la información procesada en los cuadros y gráficos de las encuestas nos evidencia la carencia de una adecuada administración en el Comercial Ximena, por lo que se justifica realizar la propuesta

---

<sup>79</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12

en diseñar un sistema de control de inventario, el cual nos permitirá identificar los movimientos de inventario, el almacenamiento de productos y el control de inventario, así como el flujo de información asociado, para la toma de decisiones y permitirá determinar y coordinar de manera óptima la gestión comercial obteniendo una mejor rentabilidad.

Adicionalmente en este diseño será complementado con lector de código de barras, que es un apoyo en la automatización de procesos como: el control de inventarios, identificación de productos, y entre otros, que permitirá incrementar la productividad, mejorar los procesos, eliminar el error humano, ahorro y tiempo.

Mediante el sistema de control de inventario facilitará el proceso de compras determinando los ítems que se requiere cubrir por la demanda local y contribuirá a la seguridad de evitar el robo hormiga, mitigará la merma y desperdicios, reduciendo el impacto negativo sobre la rentabilidad del negocio.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivos General**

Diseñar un sistema de control de inventario a través de un lector de códigos de barras que permita optimizar las operaciones mejorando la administración y rentabilidad del negocio.

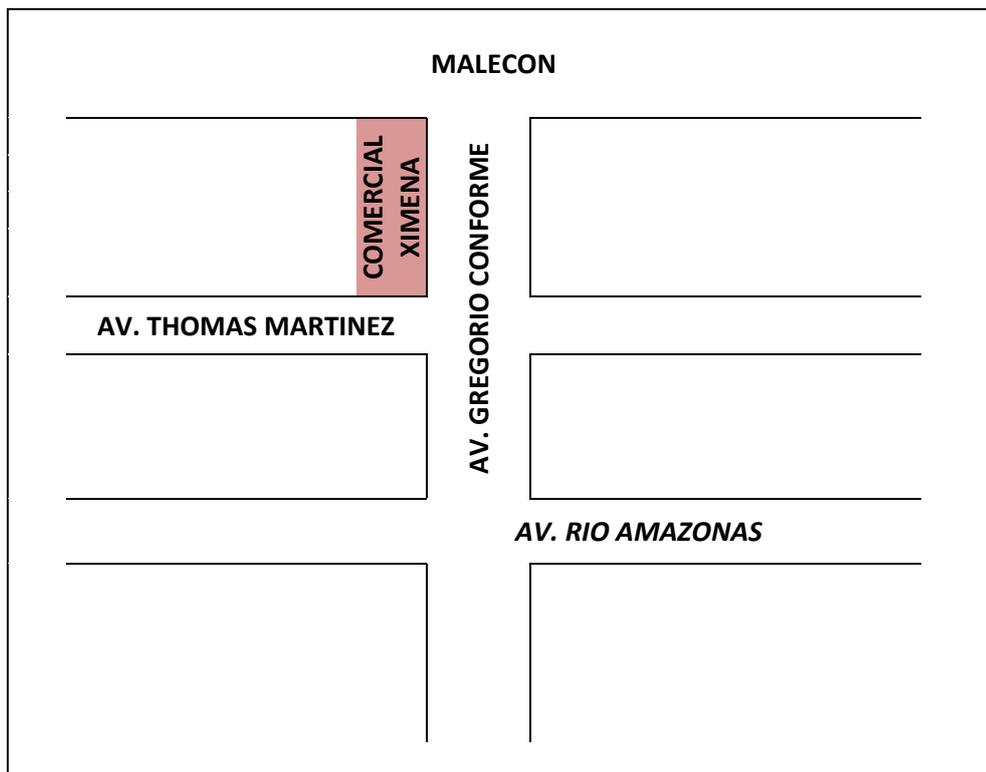
### **5.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el método de valoración de Inventario
- Establecer las necesidades de las operaciones de negocio
- Construir una base de datos de las operaciones (compras – ventas)
- Enumerar el stock de productos
- Definir la codificación a utilizar.

## 5.5 UBICACIÓN

La implementación se llevará en el Comercial Ximena, ubicada en el Cantón Nobol, perteneciente a la provincia del Guayas, en la Av. Gregorio Conforme y Thomas Martínez, cerca al malecón.

**Figura 25.** Ubicación del Comercial Ximena – Cantón Nobol – Provincia Guayas



## 5.6 ESTUDIO DE FACTABILIDAD

**Factibilidad Presupuestaria.-** Dentro de este punto se detallara la inversión del equipo y sistema informático que se necesitará para el diseño del sistema y su funcionalidad y además de estimar los gastos generales y sus respectivos costo, con el fin de determinar la inversión total de esta propuesta.

**Factibilidad Técnica.-** La infraestructura cuenta con los servicios básicos, instalaciones eléctrica acorde a la necesidad, buena climatización, para el desarrollo

de las actividades comerciales, en una superficie de 85 metros cuadrados, distribuida de manera adecuada para el uso de cada área, manteniendo un ambiente de trabajo agradable.

### **Factibilidad Legal**

Obligaciones Tributarias para personas naturales No Obligadas a llevar Contabilidad

- a) Mantener actualizada su inscripción en el registro Único de Contribuyentes
- b) Emitir los comprobantes de venta debidamente autorizados y que cumplan los requisitos previstos por en el reglamento de comprobantes de venta
- c) Llevar un registro de ingresos y egresos de la actividad económica
- d) Presentar las declaraciones del IVA mensuales, los productos vendidos gravan tarifa 12% como también 0% y 12% en un formulario 104A.
- e) Declarar el Impuesto a la renta en un formulario 102A, y se lo hace una vez al año si sus ingresos superan la base imponible establecida por el SRI.

**Factibilidad Administrativa.-** Esta comprende a la dirección y control de las actividades internas del Comercial, así como la coordinación de capacitación constante del talento humano, con el fin de aplicar las mejores técnicas y herramientas, para una mejor optimización de los procesos y procedimientos.

Lo cual se ha propuesto la Misión, Visión, Organigrama, Manual de funciones, requerimientos para la implementación de sistema de base de Datos para llevar registro y control de las operaciones de compras, recepción, ventas y despacho de mercadería, y estrategias de venta y de inventario con la finalidad de mejorar la administración del Comercial Ximena de una manera organizada que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

### **Misión**

Somos un Comercial donde se encuentra lo que necesita el cliente y brindamos asesoría técnica eficaz y eficiente a la población, con una excelente organización a nivel administrativo y operacional, a través del trabajo en equipo, por medio de las

estrategias y mecanismos de control interno, que faciliten la inmediata solución a los requerimientos de la comunidad.

### **Visión**

Crecer y mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales ferretero y accesorios de bicicletas, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, que garantiza así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial.

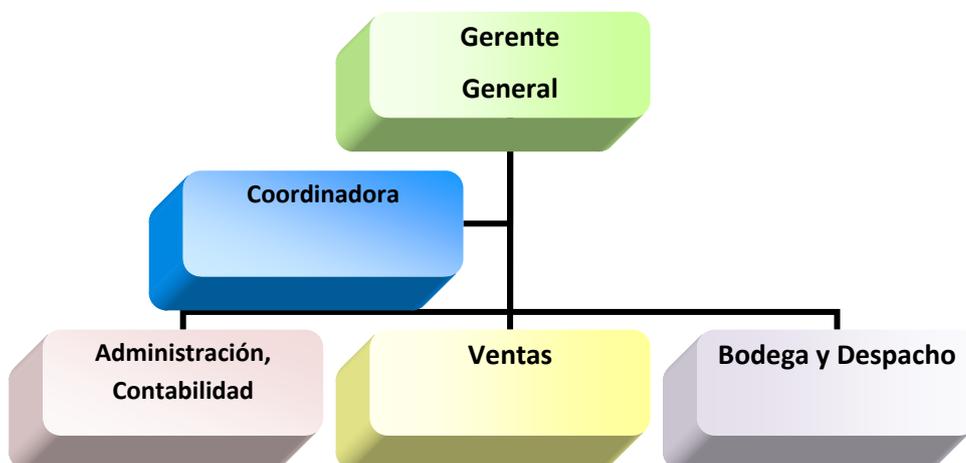
### **Valores Corporativos**

- Honestidad
- Disciplina y profesionalismo
- Integridad y responsabilidad con nuestros clientes y empleados
- Constancia
- Trabajo en equipo

### **Objetivo General**

Atender y gestionar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, aplicando estrategias de mejora continua en el negocio, aumentando el rendimiento de cada gestión.

**FIGURA 26. Organigrama Estructural**



## **Funciones del Personal**

### **Área de Gerencia**

Descripción del cargo: **Gerente General**

### **Naturaleza del Trabajo.**

Ser responsable de supervisar, coordinar, controlar, planificar y tomar decisiones en todas las Áreas del negocio.

### **Funciones Específicas.**

- Ser responsable en todas las actividades financieras, comerciales y legales del negocio.
- Solicitar a la asistente contable las declaraciones con anticipación a la fecha de presentación.
- Establecer diferentes tipos de contratos o convenios con clientes actuales y proveedores.
- Tomar decisiones en todo aspecto referente al negocio.
- Supervisar la ejecución de todos los procesos en los diferentes departamentos.
- Controlar la ejecución del trabajo, comparando los resultados reales con los esperados.

### **Características Específicas**

- Requiere de alta moral comprobada
- Lealtad, responsabilidad, respeto y buenas relaciones interpersonales
- Capacidad y criterio para toma de decisiones

### **Perfil del Cargo**

Edad: 29 – 39 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Título de Tercer Nivel de preferencia Ingeniería Comercial o Administración de Empresas.

Experiencia: 3 años como mínimo

## **Área Administrativa - Contable**

Descripción del cargo: **Asistente Administrativa- Contable**

### **Funciones Específicas.**

- Elaborar los respectivos informes de aplicación contable y tributario
- Analizar minuciosamente la documentación de soporte recibida del cliente previa ejecución de ventas.
- Desarrollar y planificar la parte tributaria de manera mensual
- Proporcionar la información a la Gerencia de acuerdo a la actividad
- Elaboración de registros contables.
- Organizar el archivo.
- Clasificar y ordenar los diferentes solicitudes de pedidos proveedores

### **Características Específicas**

- Capacidad de organización
- Capacidad de trabajo en equipo
- Personalidad equilibrada
- Poseer criterio e iniciativa para el ejercicio de sus labores
- Ser Comunicativo

### **Perfil del Cargo**

Edad: 20 – 40 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Bachiller contable, CPA o carreras fines.

Experiencia: 2 años como mínimo en cargos o puestos similares

## **Área de Ventas**

Descripción del cargo: **Asesor Comercial**

### **Funciones Específicas.**

- Atender los requerimiento del cliente
- Asesor al cliente y ofrecer varias alternativas de productos.
- Elaborar el reporte de ventas diarias
- Elaborar la lista de venta actualizada

### **Características Específicas**

- Capacidad de organización
- Capacidad de trabajo en equipo
- Personalidad equilibrada
- Poseer criterio e iniciativa para el ejercicio de sus labores
- Ser Comunicativo
- Disponibilidad de tiempo

### **Perfil del Cargo**

Edad: 20 – 32 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Título de Bachiller en electrónica

Experiencia: 2 años como asesor en cargos o puestos similares

## **Área Bodega y Despacho**

Descripción del cargo: Asistente de Logística

### **Funciones Específicas.**

- Verificar las recepciones de nuevas compras
- Ubicación de ítems en perchas
- Codificación de productos y colocación
- Despacho de productos vendidos
- Elaborar y Notificar reporte de ítems en mal estado
- Coordinación de entrega

### **Características Específicas**

- Capacidad de organización
- Capacidad de trabajo en equipo
- Personalidad equilibrada
- Poseer criterio e iniciativa para el ejercicio de sus labores
- Ser Comunicativo

### **Perfil del Cargo**

Edad: 20 – 32 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Educación: Título de Bachiller en electrónica

Experiencia: 2 años como asesor en cargos o puestos similares

## **Área Administrativa**

Descripción del cargo: **Coordinación**

### **Función Básica**

Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el Gerente, para un mejor desarrollo y administración de la Empresa.

### **Función específica**

- Coordinar la selección y contratación del personal.
- Custodiar los documentos internos.
- Controlar los horarios de entrada y salida del personal.
- Coordinar visitas con los proveedores
- Solicitar mercadería cuando el Gerente disponga.
- Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los productos.
- Mantener un buen trato con los clientes.

### **Perfil del Cargo**

Edad: 23 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

### **Competencias conductuales**

- Negociación
- Calidad del trabajo
- Habilidad analítica
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Aprendizaje continuo
- Trabajo en equipo

**CUADRO 25. Construcción de la Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1</b> Variedad de Calidad en los productos</p> <p><b>F2</b> Precios accesibles</p> <p><b>F3</b> Infraestructura propia</p> <p><b>F4</b> Ubicación estratégica del negocio</p>	<p><b>O1</b> Acceder a capacitación gubernamental</p> <p><b>O2</b> Acceder a servicios tecnológicos – internet a bajo costos</p> <p><b>O3</b> Accesibilidad de Créditos Financieros en el Sector Privado</p> <p><b>O4</b> Accesibilidad de Créditos Financiero en el Sector Público.</p>
DEBILIDADES	AMENZAS
<p><b>D1</b> Poca inversión en publicidad</p> <p><b>D2</b> Temor en asumir riesgos en la toma de decisiones</p> <p><b>D3</b> Personal no capacitado</p> <p><b>D4</b> Falta de sistema informático</p>	<p><b>A1</b> Ingreso de grandes competidores</p> <p><b>A2</b> Reducción de calidad en el producto</p> <p><b>A3</b> Competencia maneja un buen plan de marketing</p> <p><b>A4</b> Falta de compromiso de entrega de mercadería por parte de los proveedores</p>

Fuente: Construcción de la Matriz FODA – Comercial Ximena, Agosto 2012  
 Autora: Belty Chele Chele

## CUADRO 26. Cruces Estratégicos

<b>FORTALEZA - OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZA - AMENAZAS</b>
<p>Al tener infraestructura propia permite mantenerse en el mercado, y la capacitación constante permitirá mejorar cada proceso operativo del Comercial</p> <p>Con la accesibilidad de Créditos Financieros Privado o Público, se puede invertir en Mercadería por volumen obteniendo así un mejor descuento.</p>	<p>La variedad de calidad con la cuenta el Comercial y las relaciones con los proveedores hacen que no se tenga oportunamente y se corre el riesgo de perder a los clientes.</p>
<b>DEBILIDADES - OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES - AMENAZAS</b>
<p>* La falta de información de stock, hace que el negocio no pueda cubrir los requerimientos de los clientes o dar información oportuna a través de cotizaciones.</p> <p>* La poca inversión en publicidad no permite fomentar el incremento de ventas.</p>	<p>* Conocer las estrategias o fortalezas de la competencia para luego superarlas.</p> <p>* Al desconocer los cambios de políticas por parte de los proveedores se corre el riesgo de incrementar el valor del producto y el cliente desiste x el cambio de valor</p>

Fuente: Cruces Estratégicos – Comercial Ximena, Agosto 2012  
 Autora: Bely Chele Chele

Según análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos se sugiere mejorar la eficiencia de las operaciones administrativa y operativa, que nos permitirá corregir y crecer financieramente.

### **Análisis Porter**

Mediante el análisis del modelo de Porter, es una herramienta que nos ayuda a determinar que produce la rentabilidad en cada negocio, cuales son las tendencias y restricciones.

El ámbito comercial cambia cada vez más deprisa como por ejemplo los factores tecnológicos.

### **1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Este factor, en Comercial Ximena se identifica que es peligroso comprometer elevar las ventas con un número de pequeño de clientes, también por la variación de precios o la integración de marcas reconocidas.

Otro aspecto que también influye es la disponibilidad de información como las alternativas de productos sustitutivos.

### **2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

En este factor su incidencia es la formulación de pedidos con un precio establecido al proveedor ocasiona disminución en los márgenes de rentabilidad, y la entrega de justo a tiempo, que es lo que actualmente está sucediendo.

### **3.- Amenaza de nuevos entrantes**

Este factor nos indica al ingreso de nuevos negocios con la misma actividad, con mejores ventajas, con más capital de inversión en el mercado local.

### **4.- Amenaza de productos sustitutivos**

En esta fuerza, la amenaza de productos sustitutivos va creciendo en el mercado local, debido a su costo que es mucho menor al de un producto de marca, y la calidad en algunos casos es baja en el rendimiento del uso del producto.

Las marcas que se comercializa, por los requerimientos efectuados son mínimos, y esto hace que obtenga menos porcentajes de rentabilidad.

### **5.- Rivalidad entre los competidores**

En la localidad existen varias ferreterías y comerciales, por lo tanto hay que realizar mayores esfuerzos para mantener la posición en el mercado local, y para conseguir habrá que mejorar las operaciones comerciales y aumentar publicidad, para diferenciarnos de la competencia, y mejorar el servicio a los clientes.

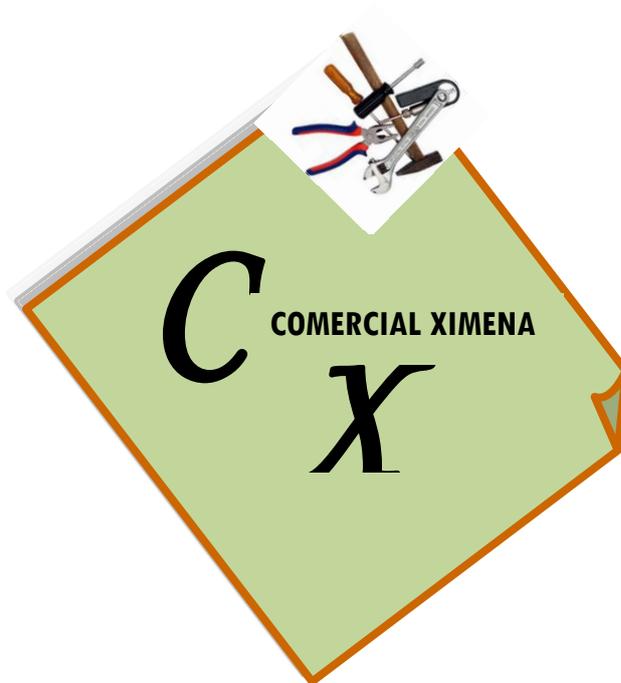
## Marketing Mix

Kotler y Armostrong definen la mezcla de mercadotecnia como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado. La mezcla de mercadotecnia incluya todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto<sup>80</sup>

El Comercial Ximena, ofrece productos diferentes en: marcas, precios, diseño, garantías, etc.

**FIGURA 27. Logo tipo – Comercial Ximena**



**Eslogan** *“Todo lo que necesitas esta aquí en Comercial Ximena”*

**Producto.-** Esta dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, accesorios y repuestos de bicicletas

**Variedad:** Diferentes clases de artículos de ferretería.

**Calidad:** De acuerdo a la conformidad con las exigencias del cliente.

---

<sup>80</sup> Fundamentos de Marketing, 6ta Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall.

**Diseño:** Cada artículo ya viene con su propio diseño establecido.

**Características:** Se refiere conocer los artículos con diferentes características, ya sean por tamaño, espesor, medidas, etc.

**Marca:** Se considera como signo o símbolo que tienen los productos para identificarse con la competencia

**Garantía:** Devolución de producto o canje.

**Servicio:** Atención a los requerimientos que desea el consumidor.

**Precio.-** Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto<sup>81</sup>

Para establecer el precio se considera los gastos que incurren en la comercialización, incluyendo un margen de utilidad considerable, que permita al Comercial continuar con las operaciones comerciales.

**Plaza.-** La comercialización está orientada a la población local y a sus alrededores.

**Publicidad y Promoción.-** Es un conjunto de técnicas usada para fomentar en los consumidores el deseo o la necesidad de comprar.<sup>82</sup>

En la actualidad, el propietario de Comercial Ximena tiene poca publicidad a través de medios de comunicación.

## 5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

El estudio de la factibilidad se iniciara analizando la matriz FODA, se describirá los requerimientos del diseño del sistema en base a las necesidades de la actividad comercial, para luego complementar el lector de código de barras, que favorecerán al desarrollo de las actividades operativas de manera optima en recepción y despacho de mercadería, el personal se capacitará para el buen uso del sistema y determinar el sistema de valoración de inventario y control a ejecutarse en el diseño del sistema, para ello se sugiere seleccionar el Inventario promedio, con todos estos

---

<sup>81</sup> Marketing, Décima Edición, de Kotler, Armstrong

<sup>82</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Arnaldo Garzón Galindo – Impreso en Colombia.

cambios importante se obtendrá beneficios como en recuperar la imagen comercial mediante la calidad a la atención a los clientes y al buen manejo de información actualizada.

### **Requerimiento para el diseño de Sistema de Control de Inventario**

Las principales componentes en un sistema de control de Inventario es la elaboración de una base de datos, que nos permitirá mejorar todo el proceso operativo en el Área de Bodega:

- Información
- Programa - software
- Equipos
- Usuarios

### **Información**

De acuerdo a las necesidades del Comercial Ximena se requerirá la base de datos de:

- Proveedores

En esta opción se detallará los datos de cada proveedor, como RUC, Razón Social, Dirección Tributaria y se le asignará un código de registro el mismo que será base fundamental en elaboración de las etiquetas de código de barra.

- Registros de Compras.

Será el detalle de cada artículo que se adquiere con sus características cuantitativa y cualitativa, estos datos incluirá fecha de la compra, proveedor y el contenido de la adquisición.

- Registros de Ventas

Se reflejará el movimiento de las transacciones comerciales, emisiones de facturas de ventas.

- Registros de Devoluciones

Se detallará todas las devoluciones al proveedor por diferentes razones y el cual nos la hará el seguimiento al receptor nuevas adquisiciones.

El sistema de control de Inventario y su valorización se recomienda a utilizar el Promedio.

Este método de valoración utilizado por la relativa facilidad del cálculo, se divide el costo promedio de compra del periodo que se está examinando, entre el número de total de unidades de productos disponibles para su venta. Este costo debe incluir los gastos de entrega y fletes para recibir la mercadería. El número total de bienes vendidos durante ese periodo dividido por el mismo costo promedio debe dar el costo de los bienes vendidos.

#### FIGURA 28. Método de Valoración Promedio

Artículo: FOCOS

Fecha	Concepto	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
		Cant	V. Unit	Total	Cant	V. Unit	Total	Cant	V. Unit	Total
03/01/12	Saldo Inicial							100	20.00	2,000
10/01/12	Ventas				50	20	1000	50	20.00	1,000
17/07/12	Compras	200	42	8400				250	37.60	9,400
31/07/12	Compras	50	42	2100				300	38.33	11,500

Artículo: GLS PINTURAS

Fecha	Concepto	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
		Cant	V. Unitario	Total	Cant	V. Unitario	Total	Cant	V. Unitario	Total
03/01/12	Saldo Inicial							105	14.00	1,470
10/01/12	Ventas				25	14	350	80	14.00	1,120
17/07/12	Compras	100	21	2,100				180	17.89	3,220
31/07/12	Compras	10	21	210				190	18.05	3,430

## **Programa**

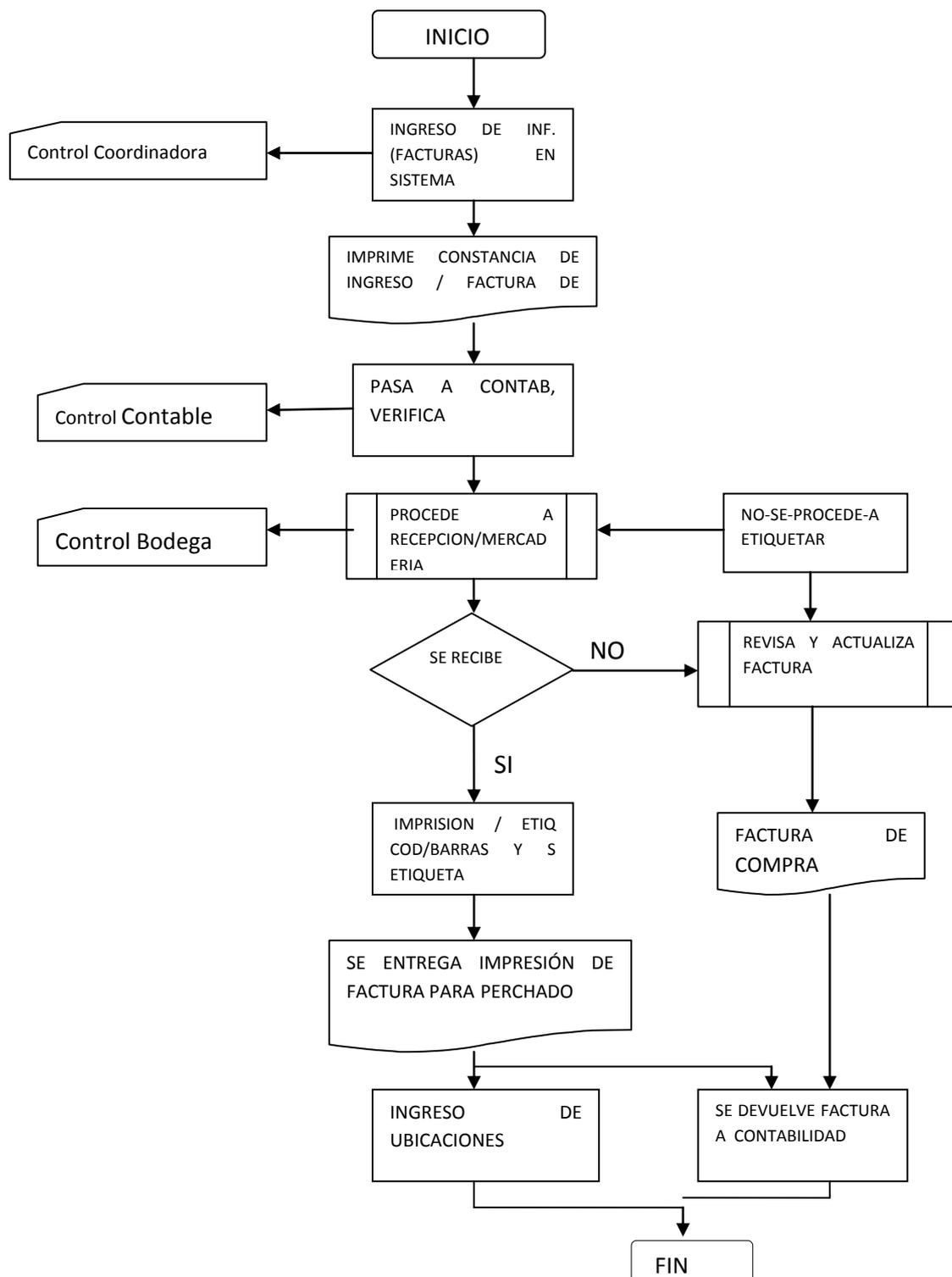
El programa validará el sistema de información ingresada para su respectivo proceso, toda información será ingresada de cada usuario responsable de cada operación.

El software consta de los siguientes módulos:

- Conexión, En esta área el usuario registra con su login y su password para tener acceso al Sistema
- Ventas, aquí se realiza las operaciones de ventas y actualización el inventario.
- Productos: En este módulo el usuario dependiendo de sus privilegios puede realizar altas, bajas, modificaciones, consultas de productos y de marcas y categorías.
- Clientes: Permite acceder a la información de clientes, se pueden actualizar o modificar y consultar.
- Proveedores, Tiene las misma características de los Clientes
- El sistema de valoración de inventario a utilizar será el Promedio
- Reportes, en esta parte se genera informes con los datos de las Ventas o Inventarios sea en pantalla o físico, tales como
  - 1.- Reportes de Ventas diarias, semanales, mensuales, anuales, por número de secuencia de facturación, por clientes.
  - 2.-Reportes de Compras diarias, semanales, mensuales, anuales, y por proveedores.
  - 3.- Reportes de saldos disponibles de inventario.
  - 4.- Reportes de ítems de poca rotación y mayor rotación
  - 5.- Reportes de devoluciones de mercadería
  - 6.- Reportes de movimiento de mercadería Kárdex

El sistema de control de inventarios tendrá usuarios con perfiles asignados a cada persona, esto servirá como parámetro de control y seguridad de la información. La siguiente tabla muestra los niveles de seguridad para los diferentes usuarios del sistema del control de inventario.

**FIGURA 29.** Esquema para la codificación de los ítems será de la siguiente manera:



## **Codificación de productos**

Los códigos de barras son líneas verticales oscuras que alternan espacios en blanco que etiquetan los artículos de inventario con información codificada digitalmente.

La unidad es el producto, para esto se debe emplear el código EAN-13 (que consta de trece dígitos). Los sistemas de lecturas computarizados son paquetes programados y las empresas ofrecen su instalación, puesta en marcha y manejo. Los códigos en estos paquetes ya vienen asignados y lo que resta a la empresa que lo va a emplear es colocar el nombre del artículo y otros datos importantes del producto.

En esta fase se registra la compra, se verifica físicamente las unidades de acuerdo a la factura de compra, se cuantifica el número de etiquetas de acuerdo a las unidades adquiridas en la factura, para luego pasar al área de bodega,

Para ello el sistema genera un listado de todos los productos ingresados, información estructurada de la siguiente manera:

**FIGURA 30.** Codificación de ítems

FAMILIA	
COD. FAMILIA	NOMBRE FAMILIA
01	SUMINISTROS VARIOS
02	MATERIALES ELECTRICOS
03	REPUESTOS DE BICICLETAS
04	ACCESORIOS DE BICICLETAS
05	SUMINISTROS DE SEGURIDAD
06	SUMINISTROS DE EMBALAJE
07	SUMINISTROS DE LIMPIEZA
08	MATERIALES Y RESPUESTOS MECANICOS
09	MATERIALES Y RESPUESTOS INDUSTRIALES

GRUPO	
COD. GRUPO	NOMBRE GRUPO
01	PINTURAS
02	PLAYO
03	LLAVES DE PASO
04	MARTILLO
05	BROCA
06	BROCHA
07	LIJA
08	DESTORNILLADOR
09	TALADRO
10	CANDADO
11	PERNOS
12	TUERCAS
13	ALICATES

SUB-GRUPO	
COD. GRUPO	NOMBRE GRUPO
01	PINTURA EN GALON
02	PINTURA 1 LTRS
03	PINTURA 1/2 LIT
04	PINTURA 1/8

CODIGO DE ITEM		
ITEM	CODIGO	DESCRIPCION
01	01010101	PINTURA GLS COLOR ROJO
02	01010102	PINTURA GLS COLOR NEGRO
03	01010103	PINTURA GLS COLOR AZUL



Es importante capacitar e instruir al personal que realizará operaciones o que tendrá contacto con el sistema para el control de inventario, para ello es necesario crear un plan de capacitación para el buen uso del sistema:

**FIGURA 34.** Capacitación del uso del sistema

No.	Actividad	Operativo	Administrativo	Duración
1	Funcionamiento y partes del lector de códigos de barras			1
2	Lectura del código de barras			0.5
3	Sistema operativo del código de barras, información adicional			1.5
4	Registro de información			2
5	Generación de reportes			1
6	Software a utilizar, interfaz, manejo y control			1
7	Compatibilidad entre sistema			1
<b>TOTAL</b>				<b>8</b>

Es importante mencionar que la capacitación se debe realizar en un día ya que la práctica es esencial para el correcto desempeño de los usuarios.

Con este proceso estaremos tomando control de la mercadería física en la acción de control de las existencias reales y en su comparación con las necesidades presentes y futuras, teniendo en cuenta el ritmo de rotación, los niveles de existencias y las adquisiciones precisas para atender la demanda. Además es necesario tener adecuados niveles de stock, a continuación se detallan las funciones de la gestión de stock:

- Coordinación de compras
- Establecer niveles de inventarios de cada ítem en función de la demanda.
- Realizar el seguimiento sistemático de los pedidos a los proveedores.
- Conocer las existencias, entradas y salidas
- Detectar y gestionar los materiales obsoletos o con poco movimiento.
- El espacio absolutamente necesario para un buen almacenamiento.

**FIGURA 35.** Equipos de computación

Monitor	De 17" marca LG
C.P.U	Procesador Intel Pentium BP950 6 RAM, 500 GB HDD, WLAN
Impresora	Multifunción con sistema continuo de tinta, Marca Epson, Modelo NX510
Lector de Código de Barras e impresora para las impresiones de etiquetas	Con pedestal 

Para el buen desempeño se deberá realizar el seguimiento, supervisión y monitoreo siendo herramienta de administración para la buena marcha del Comercial Ximena detallando en el siguiente procedimiento:

### **1.- Manejo y Control de Materiales en el Almacenamiento**

El bodeguero será el responsable de mantener el control y manejo de los materiales, según los siguientes lineamientos:

- Los materiales deben ser etiquetados con claridad.
- La entrega de materiales deben ser únicamente contra las facturas emitidas,

### **2.- Manejo y Control de las Ubicaciones de los Materiales**

En coordinación con los auxiliares serán los responsables de la correcta ubicación de cada uno de los productos en las bodegas.

- Colocar los materiales recibidos adecuadamente en los estantes de las bodegas correspondientes
- Organizar la bodega mediante zonificación.

### **3.- Manejo y Control de los Inventarios para el registro y control de las Compras**

Como parte de control se llevará a cabo las siguientes actividades:

- Coordinar con los proveedores que las compras de materiales sean enviadas directamente al local.
- Que las entregas sean de manera rápida y poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

Para el control de la coordinadora será responsabilidad de:

- Revisar el registro de las compras y devoluciones
- Revisar el costo de la mercadería e ingresarlos al sistema.

### **4.- Manejo y Control de Existencias**

El control y manejo de inventarios para las existencias la coordinadora y el bodeguero deberán realizar las siguientes actividades:

- Revisar las existencias de los inventarios a fin de determinar los productos que tenga mayor rotación
- Controlar el punto máximo a cubrir y lo mínimo de los materiales que tendrá en bodega

#### **5.7.1 Actividades**

Para el diseño del sistema de control de inventario con lector de código de barras, se definirá las necesidades para el desarrollo y ejecución del programa mediante una base de datos donde constara la información de cada movimiento de proveedor, clientes, información de inventario que contribuya a la actualización de información, y realizar controles de inventario para determinar la rentabilidad del negocio, y deberá contar con un plan que permita su aplicación de forma efectiva.

Este plan consiste en un conjunto de acciones que permite poner en marcha la propuesta, facilitando su adopción y ejecución; estableciendo así mismo lineamientos y controles necesarios. El propósito es que la empresa al implementarlo desarrolle evaluaciones, pruebas y controles para el respectivo aseguramiento de la puesta en marcha del Sistema, el cual será una herramienta muy importante en la toma de decisiones y para ello se llevará a cabo:

1. Socialización de la propuesta con el propietario del negocio.
2. Presentación del diseño del sistema al propietario y empleados, sobre la estructura del sistema.
3. Demostración del Diseño del Sistema de manera practica
4. Instalación de equipos de computo
5. Organización horarios de capacitación del uso del sistema
6. Obtención de información para el ingreso al sistema
7. Pruebas de validación del sistema
8. Corrección y mejoras en el sistema
9. Evaluación del sistema diseñado en su funcionabilidad..

## 5.7.2 Recursos, análisis financiero

**FIGURA 36.** Recursos, análisis financiero

<b>Adquisiciones - Inversión</b>			
	<b>Muebles y Enseres</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Muebles y Enseres	150.00	150.00
1	Modular	80.00	80.00
	<b>Total de Muebles</b>		<b>230.00</b>
	<b>Equipo de Computación</b>		
1	Sistema - software	1,600.00	1,600.00
1	Computadora	650.00	650.00
1	Impresora Multinacional	325.00	325.00
2	Lector de barras	125.00	250.00
1	Impresora para etiquetas	225.00	225.00
	<b>Total de Equipo de Computación</b>		<b>3,050.00</b>
	<b>Honorarios</b>		
1	Técnico-Programador	600.00	600.00
	<b>Total de Honorarios</b>		<b>600.00</b>
	<b>Suministros</b>		
1	Papel-Etiquetas	25.00	25.00
	<b>Total de Suministros</b>		<b>25.00</b>
<b>TOTAL DE INVERSION</b>			<b>3,905.00</b>

Con esta inversión a realizarse, mejora la administración y la parte operativa el Comercial Ximena, para incrementar la rentabilidad de la organización.

## FIGURA 37. Balance General

### COMERCIAL XIMENA BALANCE GENERAL HASTA: 30/06/2012

#### ACTIVOS

##### CORRIENTES

Caja	1,750.00
Cuentas por Cobrar	2,059.00
Documentos por Cobrar	3,895.00
Inventario	20,692.40
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>28,396.40</b>

##### FIJO

Edificio	38,000.00
(-)Depreciación Acumulada Edificio	(10,507.20)
Muebles y Enseres	350.00
(-)Depreciación Acumulada M/E	(35.00)
Equipo de Computación	480.00
(-)Depreciación Acumulada E/C	(79.99)
<b>Total de Activo Fijo</b>	<b>28,207.81</b>

**TOTAL ACTIVO** **56,604.21**

#### PASIVOS

##### CORRIENTE

Cuentas por pagar	7,636.40
Otras cuentas por pagar	5,098.62
Aportes Patronales	1,527.00
Aportes Individuales	386.00
Partic 15% de trabajadores	3,526.00
<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>18,174.02</b>

##### A LARGO PLAZO

Otros pasivos	15,018.95
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>15,018.95</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33,192.97</b>

#### PATRIMONIO

Capital	2,500.00
Perdidas ejercicios anteriores	(350.00)
Utilidad de Ejercicios anteriores	9,330.00
Utilidad de Presente Ejercicio	11,931.25
<b>Total Patrimonio</b>	<b>23,411.25</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>56,604.21</b>

**FIGURA 38.** Estado de Resultados de Pérdidas y Ganancias

**COMERCIAL XIMENA**  
**ESTADOS DE RESULTADOS DE PERIDAS Y GANANCIAS**  
**HASTA: 30/06/2012**

<b>Ventas</b>	31,743.95
Costo de Ventas	<u>11,559.66</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>20,184.29</b>
<b>Gastos</b>	
Gastos administrativos y ventas	7,214.71
Suministros y Materiales	210.00
Servicios Públicos	593.33
Varios	<u>235.00</u>
<b>Total de Gastos</b>	<b><u>8,253.04</u></b>
<b>Utilidad antes/ imptos</b>	<b>11,931.25</b>
Participac a Trabajadores	<u>1,789.69</u>
Utilidad antes/ imptos	10,141.56
Impto Renta	<u>2,433.97</u>
Utilidad del ejercicio	<b><u><u>7,707.59</u></u></b>

## FIGURA 39. Índices Financieros

### Comercial Ximena Situación Financiera Al 30 de Junio del 2012

**Capital de Trabajo = AC - PC**

CT= AC - PC

<b>10,222.38</b>
------------------

Este índice financiero nos indica el capital de trabajo es \$10.22.38
---

LIQUIDEZ	<b>Razón de Solvencia</b>	
	RS= AC/PC	
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>1.56</b></td> </tr> </table>	<b>1.56</b>
	<b>1.56</b>	
<p>Este índice Financiero nos permite determinar la capacidad de pago, el cual nos da como resultado \$1.56, significa que por cada dólar que se debe a corto plazo tiene capacidad de \$1.56 para pagar.</p> <p><b><i>Es aceptado de 1.5 a 2 como Solvencia</i></b></p>		
<b>Razón de Liquidez</b>		
RL= AC- INV/PC		
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>0.42</b></td> </tr> </table>	<b>0.42</b>	
<b>0.42</b>		
<p>Este Índice Financiero nos permite medir la posibilidad de pago inmediato, también se la conoce como Prueba Acida. El resultado significa que dispone de 0,42 centavos para pagar por cada Dólar que adeuda.</p>		

<b>EXISTENCIAS</b>	<b>Rotación de Activo Circulante</b>	
	RAC = Ventas / Activo Circulante	1.12
	Este índice no indicador cada dólar en venta, se obtiene \$1.12, existe rotación en las operaciones comerciales	
	<b>Rotación de Existencias</b>	
	RE = Costo de Venta/Inventario	0.56
	EL inventario tiene poca rotación según nos indica el índice.	

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Rentabilidad Empresa</b>	
	Remp = Resultado Neto/Neto Patrimonio	0.33
	Por cada inversión que se realiza se obtiene \$0.33	
	<b>Productividad Empresa</b>	
	= Resultado Neto/Activo Total	0.14
	Por cada inversión que se realiza se obtiene \$0.14	
	<b>Razón de Utilidad Bruta</b>	
	MUB= Utilidad bruta/Ventas	<b>0.64</b>
Ese comercial hasta en Junio/12 obtuvo \$0.64, por cada dólar de Ventas.		

Para la inversión a realizar en la propuesta se lo hare con el Capital de Trabajo que cuenta el Comercial Ximena, cálculos que se ha desarrollado, nos permiten comprobar que es factible la inversión en diseño de sistema de control de inventario con lector de código de barras, en este proceso de análisis o de estudio de factibilidad de la propuesta es la determinación de la conveniencia o no de llevar a efecto la inversión.

**5.7.3 Impacto**

Con el diseño del sistema se obtendrá los siguientes beneficios:

- Mejorar en la calidad de atención a los clientes,
- Agilidad en los recepción y despachos
- Disminución de devoluciones
- Seguimientos de los pedidos a los proveedores
- Capacitación constante al personal
- Incrementar la rentabilidad del negocio.

**5.7.4 Cronograma**

**FIGURA 40.** Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	DURACION (10 SEMANAS)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Socialización de la propuesta con el propietario	█									
Presentación del Diseño del Sistema al propietario y empleados, sobre la estructura del sistema		█								
Demostración del Diseño del Sistema de manera práctica.			█							
Instalación de equipos de computo				█						
Capacitación del uso del sistema					█	█	█			
Proceso de Ingreso de Información							█	█	█	
Pruebas de de Validación							█	█	█	█
Corrección de validación de información							█	█		
Evaluación del sistema diseñado							█	█	█	█

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Este proyecto es original y será evaluado por la Universidad Estatal de Milagro, por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales y especialistas en el área de Financiera. El Diseño de Sistema de Control de Inventario con lector de código de barras propuesto al Comercial Ximena atiende a las necesidades actuales y satisfacción del cliente, por lo que tiene un impacto relevante socio-económico y constituye a la contribución al ingreso de tecnologías y conocimientos en general.

El manejo de inventario tiene mucho que ver con la urgente necesidad de controlar un determinado número de productos que varían en precio, siendo estos influidos por precios que tienden hacer diferentes desde bajos hasta los muy costosos.

El de incluir objetivos para determinar rendimientos en optimización de cuanta mercadería tener para mejorar el abastecimiento e la cual es Controlar el stock sin margen de error, los costos de conservación, satisfacer la demanda anticipada y supervisar las bajas de inventarios (mercadería en mal estado, fuera de circulación)

- Reducir las devoluciones por mal despachos y detectar a tiempo mercadería en mal estado para la gestión de reclamo al proveedor y mejorar la atención a los clientes.
- Este proyecto es original y será evaluado por Mantener el mínimo de capital invertido
- Reducir costos financieros ocasionados por decidir mantener cantidades altas de inventarios.
- Reducir el nivel de fraudes, robos o daños físicos
- Evitar la pérdida de ventas por falta de mercadería
- Reduce pérdidas ocasionadas por baja de precios
- Reducir el costo de la toma inventario mensual

## CONCLUSIONES

Según diagnóstico obtenido de la investigación realizada al Comercial Ximena, se puede concluir que el Comercial Ximena no dispone de un control administrativo en sus operaciones comerciales, la falta de compromiso por parte de los proveedores en el cumplimiento de la entrega de nuevos pedidos, afectando la imagen comercial, el desfase de coordinación de ubicación de productos, no permite tener una buena atención al cliente, y la falta de ubicación de forma inmediata de las nuevas adquisiciones en las compras genera pérdidas de tiempo en el desarrollo operativo.

Al emplearse el uso del sistema de control de inventario, se tendrá la información actualizada y se facilitará de manera ordenada las mercaderías llevando su respectiva codificación, con la correcta utilización del sistema y el programa se dará como resultado las mejoras de las operaciones en el Comercial Ximena, el propietario tendrá la información automatizada, que permitirá tener los diferentes reportes para la toma de decisiones.

Con el lector de códigos de barras evitar confusiones en despachos de artículos por lo que mejorará la parte operativa.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable asumir cambios tecnológicos a través de un diseño de sistema y que se lo realice con la colaboración de una persona que conozca y tenga experiencia en el tema, más bien se facilite las necesidades para su acoplamiento y el buen uso del mismo.
- La selección de los proveedores debe ser realizado por medio de un estudio muy minucioso por parte del propietario.
- El ordenamiento de la mercadería en perchas dando como prioridad en la recepción de los nuevos pedidos.
- Para el manejo del sistema se deberá capacitar al personal, y las características de cada producto para brindar un valor agregado a los clientes.
- Utilizar el manual de funciones que mantiene y no se aplica, para que cada empleado se desempeñe de manera organizada y eficiente.
- Realizar Inventarios periódicos de manera mensual, con la finalidad de constatar el buen uso del sistema y el desarrollo de las actividades de cada empleado.

Con el diseño del sistema se mucho fácil llevar el control de los inventarios de manera operativo y de gestión, para un mejor análisis y la toma buenas decisiones.

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACION**

1. Cesar Augusto Bernal Torres, (2009) Metodología de la Investigación, México: Pearson Educación.
2. Código de Régimen Tributario Interno
3. Contabilidad, (2007), Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, España: Editorial Océano.
4. Constitución Política del Estado Ecuatoriano
5. Dr. Rene Fonseca Borja, (2007), Auditoría Interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, Mc. Graw Hill
6. Ediciones Grupo Cultural, (2008), Auditoría y Control Interno, Madrid-España: Editorial Cultural S.A.
7. Fundamentos de Dirección y Administración, Editorial McGraw-Hill, Autor: Donnelly James H Gibson
8. María Estela Gómez, (2008) Contabilidad y Control Interno, México: Trillas
9. Planeación Estrategica-Editorial Cecsca, autor Steiner George
10. Plan Nacional del Buen Vivir
11. Reglamento de la Universidad Estatal de Milagro, (2011), Para la presentación del Diseño, Ejecución, Evaluación y Sustentación del Proyecto de Investigación, previo a la Obtención del Título del Tercer Nivel, para las distintas carreras de la Universidad
12. S. Juan M. Aguirre Ormaechea, Edición Grupo Cultural, (2008)
13. S. Winton Korn y Thomas Boyd, (2007), Contabilidad Administrativa, Mc. Graw Hill.

## Direcciones electronicas

1. <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g201/Planeamiento%20estrat%E8gic%20o.doc>
2. [http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo\\_de\\_barras](http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras), extraído el 20/08/12
3. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
4. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtm>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 ENCUESTAS



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

#### CARRERA: INGENIERIA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA – C.P.A.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A: CLIENTES INTERNOS

**OBJETIVO:** PARA RECOPIRAR DATOS QUE PERMITAN CONOCER LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL COMERCIAL XIMENA

**INSTRUCCIONES:** MARQUE CON UNA X EN EL CASILLERO CORRESPONDIENTE A SU RESPUESTA

#### FICHA TECNICA

**Género:** F  M

**Edad:** 18 – 22 años  23 – 28 años  29 – 33 años  34 años en adelante

**Instrucción:** Primaria  Secundaria  Universitaria  Otros

1.- Que tiempo de trabajo tiene usted en el Comercial Ximena

De 0 meses a 1 año

De 1 año a 3 años

De 3 años en adelante

2.- Su ingreso al Comercial se dio por:

Ser familiar del propietario

Recomendación

El llamado de un anuncio

3.- Las funciones que usted desempeña en la empresa, corresponde al área de:

Administración

Venta

Bodega

4.- Usted realiza sus actividades por:

Ordenes del Propietario

Responsabilidad

Manual de Funciones

5.- En cuanto a la capacitación para el desempeño de sus funciones, esta la recibe:

Siempre

Rara vez

Nunca

6.- Considera usted que la capacitación del personal incide en la Atención al Cliente

Mucho

Poco

Nada

7.- Con respecto a los clientes de la empresa, estos:

Se mantienen

Han aumentado

Han disminuido

8.- Con respecto al espacio físico con que cuenta el negocio lo considera:

Adecuado

Inadecuado

No es necesario

9.- Con respecto a la ubicación de los productos que le requieren, usted:

Lo conoce

Lo Desconoce



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**CARRERA: INGENIERIA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA – C.P.A.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A: CLIENTES EXTERNOS**

**OBJETIVO:** PARA RECOPIRAR DATOS QUE PERMITAN CONOCER LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA ATENCION QUE SE OFRECE A LOS CLIENTES

**INSTRUCCIONES:** MARQUE CON UNA X EN EL CASILLERO CORRESPONDIENTE A SU RESPUESTA

**FICHA TECNICA**

**Género:** F  M

**Edad:** 18 – 22 años  23 – 28 años  29 – 33 años  34 años en adelante

**Instrucción:** Primaria  Secundaria  Universitaria  Otros

1.- Que tiempo lleva comprando en el Comercial Ximena

De 0 meses a 6 meses

De 6 meses a 1 año

De 1 año en adelante

2.- Con qué frecuencia realiza las compras en el Comercial Ximena:

Siempre

Cada vez que se requiera

3.- Cuando acude al negocio, la recepción y despacho de su pedido lo recibe:

De Inmediato

En corto tiempo

En Largo tiempo

4.- En el despacho de su pedido, usted ha recibido:

- Mercadería solicitada
- Mercadería equivocada
- Mercadería en mal estado

5.- Como calificaría la atención que recibe de los empleados del Comercial Ximena

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular

6.- El personal que le indica su requerimiento le asesora de manera de valor agregado?

- Siempre
- Frecuentemente
- Nunca

7.- Califique el servicio que le brinda Comercial Ximena:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular

8.- Considera Usted, que la atención que brinda el personal de Comercial Ximena, incide en la retención del Cliente?

- Mucho
- Poco
- Nada

## **ANEXO 2. ENTREVISTA**



### **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA –CPA

#### **ENTREVISTA AL SR. JIMMY CHELE CH., PROPIETARIO DEL COMERICAL XIMENA.**

- 1.-En que año usted decidió la apertura de la actividad comercial?
- 2.- Como fue sus primeros meses de actividad comercial?
- 3.- Creed usted, que su negocio ha crecido de acuerdo a su expectativa?
- 4.- Que impacto ha tenido por no utilizar herramientas informáticas.
- 5.- Tiene dificultades con algún proveedor?
- 6.- Con relación a la capacitación usted cree que es un factor importante para el desarrollo comercial?
- 7.- El grado de satisfacción a la atención a los clientes como usted lo describe

### ANEXO 3. LISTA DE ITEMS

INVENTARIO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	PVP SIN IMPT
CANDADO VICA T/BARRIL 30MM	12	1.134	1.53
CANDADO VICA T/BARRIL 50MM	12	1.8522	2.50
MTS MANGUERA P/JARD ANACONDO NEGRA 1/2	200	0.2142	0.29
PINTURA SPRAY RAIMBOW SP9001/28	57	1.4697	1.98
PINTURA SPRAY RAIMBOW SP9001/36	62	1.4697	1.98
PINTURA SPRAY RAIMBOW SP9001/46	66	1.4697	1.98
MTS. CABLE COXIAL P/ANTENA RG-59	305	0.0951	0.13
ANTENA BASE CONEJO RHINO	6	0.9379	1.27
ANTENA PTELEVISOR C/PLUSH	48	0.7216	0.97
EXT.RHINO 12 PT SPT-2 #16 3 MTS BLANCO	112	1.6504	2.23
CABLE D/AUDIO Y VIDEO 1.5 MTS	24	0.4914	0.66
BIPOLAR XX30 AMPS. CON FUSIBLE	12	0.7243	0.98
BIPOLAR XX30 AMPS. CON FUSIBLE	12	0.6701	0.90
TUBO CIRC 22W TOSHIBA #2875	6	0.9739	1.31
LAMP CIRC 22 W S/TUBO LAMPTAN	106	1.6607	2.24
LAMP CIRC 32 W S/TUBO LAMPTAN	106	1.6733	2.26
BOQUILLA BAQUELITA #T5046A	48	0.097	0.13
BOQUILLA D/CAUCHO LOZA E-27	86	0.2282	0.31
FOCO AHORR 3U-20W GREAT LAMP	20	1.2	1.62
MTS CABLE COXIAL P/ANTENA RG-59	305	0.0912	0.12
MTS. CABLE P/PARLANTE BICOLOR 2X18	300	0.1808	0.24

<b>INVENTARIO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>PVP SIN IMPT</b>
ROL CINTA AISLANTE 10YDS. ELECT 3M	32	0.3651	0.49
INTERR 3 IMPL T/TICINO 3P T125C	36	0.1638	0.22
Terminal 1/2" Tradicional dorada	100	0.06	0.08
Terminal 3/4" Tradicional dorada	100	0.13	0.18
Soporte 1/2" Pared o Techo Dorado	100	0.16	0.22
Soporte 3/4" Pared o Techo Dorado	100	0.18	0.24
TERMINARL 3/4 AMERICANA MARTILLADA	100	0.35	0.47
TUBO CORTINERO IMPORTADO 3/4 X MTS	76	0.97	1.31
OJO MAGICO DE BRONCE P/PUERTA	65	2.2	2.97
TALADRO SILK S200 500W 2500 RPM 1/2	15	23.6	31.86
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA BLANCO	38	2.8	3.78
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA ROJO	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA AMARILLO	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA VERDE ESMERALDAS	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA AZUL INTENSO	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA CAOBA	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA VERDE MANZANA	41	2.6	3.51
LTRS. ESMALTE SUDAMENRICANA TERRACOTA	45	2.6	3.51
GLNS. LATEX SUDAMENRICANA TANGARINA	38	3	4.05
GLNS. LATEX SUDAMENRICANA BAMBU	25	3	4.05
GLNS. LATEX SUDAMENRICANA OCASO	27	3	4.05
GLNS. LATEX SUDAMENRICANA LILA	60	3	4.05

<b>INVENTARIO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>PVP SIN IMPT</b>
SPRAY ROJO FUEJO CHAMPION	12	1.4018	1.89
SPRAY ORO 24KL CHMAPION	12	2.5893	3.50
SPRAY VERDE SEÑAL FLUORESC CHAMPION	6	2.5	3.38
LIJA DE AGUA FANDELI#150	50	0.2679	0.36
REGLETA 6 SERV. RHINO 3 MTS	3	2.732	3.69
ROCO ECOLUX AHORROAD 3U 24W BL/E27	50	1.2	1.62
FRASCO ACEITE MULTIGRADO RAYVON 4T SAE	12	3.41	4.60
LLAVE LAVAM CROMA NORMA	6	2.81	3.79
LLAVE LAVAM CROMA FLORE NORMA	6	2.81	3.79
LLAVE LAVAM CRUZ	6	2.81	3.79
ANTIC DURAC BR BLANC LITRO	12	3.469	4.68
ANTIC.DURAC BR GRIS LITRO	12	2.746	3.71
TALAD 1/2 (13MM) S245 SILK ELITE	1	42.77	57.74
FOCO DULUX STARL 20W 3U	30	1.15	1.55
ESMALTE PROFE NEGRO 1/20	24	0.65	0.88
ESMAL PROFE AMARI 1/20	24	0.65	0.88
ESMAL PROFE BLANC 1/20	24	0.65	0.88
TOMA DOBLE SOBRE POLAR T/EAGLE	24	0.4897	0.66
ENCHUFE BLIND T/EAGLE POLARIZ #27894	24	0.3977	0.54
ENCHUFE BLIND T/EAGLE POLARIZ NORMAL	11	0.3054	0.41
BENJAMIN C/CAD T/EAGLE CREMA	24	0.4568	0.62
ROSETON T/TICINI S/CAD	24	0.3038	0.41

**ANEXO 4. FOTOS DEL LOCAL**



**Espacio Físico**



**Exhibición de Productos**

