



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA COMERCIAL**

TÍTULO DEL PROYECTO

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL
MANEJO DEL INVENTARIO, Y SU INFLUENCIA EN LAS POLÍTICAS
DE GESTIÓN DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M”
DEL CANTÓN MILAGRO 2012”**

AUTORAS:

**Jara Ávila Verónica Cecilia
Coronel Arreaga Ana Margarita**

**MILAGRO, JULIO DEL 2012
ECUADOR**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sra. Verónica Cecilia Jara Ávila y la Srta. Ana Margarita Coronel Arreaga, para optar al título de Ingeniería Comercial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, julio del 2012

Eco. Yadira Arteaga Estrella

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra 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, julio del 2012

Verónica Cecilia Jara Ávila

C.I. 092175856-1

Ana Margarita Coronel Arreaga

C.I.092500531-6

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **Ingeniería Comercial**, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

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

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Hoy que he llegado al final del camino para alcanzar una de mis preciadas metas, les dedico este triunfo:

A DIOS Y MI ÁNGEL DE LA GUARDA

A Dios, Todopoderoso, que me dio la vida y me ha colmado de salud y fuerza para luchar, por sus constantes bendiciones, impulsador de mis ideas, de mis virtudes por estar presente en los momentos más difíciles de mi vida y por haberme dotado un ángel de la guarda quien me guía e ilumina cada paso que doy y hoy me permite ver mi sueño hecho realidad. Mil gracias nunca podré pagarles todo lo que han hecho y siguen haciendo por mí.

A MIS HIJOS

A mis hermosos hijos Andrés y Valentina, les dedico este triunfo que son y serán siempre motivo de inspiración y lucha para vencer; llenándome de alegrías desde que llegaron a mi vida.

A MI ESPOSO

A mi amado esposo Alfredo, quien con amor me apoyo en todo momento, por su comprensión, consejos y toda la ayuda posible para alcanzar hoy este sueño hecho realidad

A MIS PADRES

A mis padres Rafael y Cecilia, quienes con dedicación y esmero, me llevaron por caminos de bien, mi más inmensa gratitud por formar parte importante en mi vida, en mis estudios y por cuidar de mis hijos cuando estuve en clases, por su modelo de fuerza y perseverancia en conseguir lo propuesto, por su amor incondicional por su apoyo y dedicación.

Verónica Cecilia Jara Ávila

DEDICATORIA.

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A mi Madre.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho!

A mi Padre.

A quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mis Hermanos

Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad ¡Gracias!

A mis amigos.

Que gracias al gran equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino: y principalmente a mi gran amiga y compañera de tesis **Verónica Jara** por estar conmigo en este nuevo camino que vamos a emprender.

Ana Margarita Coronel Arreaga

AGRADECIMIENTO

La gratitud es el sentimiento más noble de los seres humanos, es por eso que al culminar este trabajo tan arduo como es la realización de nuestra tesis, quiero expresar el más sincero sentimiento de gratitud a todas y a cada una de las personas que formaron parte de mi vida en todo este período universitario:

A LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Que nos acogió en sus aulas y por intermedio de sus docentes nos brindó todos los conocimientos que más tarde nos permitieron desarrollarnos como verdaderos profesionales y seres útiles para la Patria.

A NUESTRA TUTORA

A la Eco. Yadira Arteaga, tutora de nuestro trabajo de grado, por su apoyo y confianza en nuestro trabajo, por su profesionalismo y capacidad aportes invaluable en el desarrollo de este proyecto, por todo esto el presente trabajo no se puede concebir sin su oportuna participación, agradecemos también el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

A MI COMPAÑERA DE TESIS

Margarita Coronel por el buen trabajo en conjunto que hemos realizado.

A LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA CRÉDITOS “J&M”

Al Señor José Cisneros y a su esposa la señora Nelly López, que de alguna u otra forma prestaron su colaboración y ayudaron para llevar esta investigación adelante.

¡A todos ustedes, muchas gracias!

Verónica Cecilia Jara Ávila

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Máter, la **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO** por acogerme en su seno y proveerme todo el conocimiento hasta estos días, los cuales serán esenciales en mi vida profesional y de esta manera dejar en lo más alto su nombre.

A mi directora de tesis **Eco. Yadira Arteaga** por sus sabios conocimientos y consejos, los cuales se cristalizaron en el desarrollo de esta tesis, también por su paciencia y su amistad a lo largo de este tiempo.

A mis Padres, por depositar su confianza en mí.

A mi compañera de tesis **Verónica Jara** por el buen trabajo en conjunto que hemos realizado.

Al personal que conforma la microempresa **CRÉDITOS “J&M”** por su paciencia y por proporcionarnos la información y ayuda necesarias para el desarrollo de nuestra tesis.

Ana Margarita Coronel Arreaga

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 nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue

“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL MANEJO DEL INVENTARIO Y SU INFLUENCIA EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M” DEL CANTÓN MILAGRO 2012”,
y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Administrativas y Comerciales.

Milagro, julio del 2012

Verónica Cecilia Jara Ávila
C.I. 092175856-1

Ana Margarita Coronel Arreaga
C.I.092500531-6

ÍNDICE GENERAL

PAGINA DE CARATULA O PORTADA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	ix
ÍNDICE GENERAL	x
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. Problematización	1
1.1.2. Delimitación del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	2
1.1.4. Sistematización del problema	2
1.1.5. Determinación del tema.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.3.1. Justificación de la investigación.....	3
CAPITULO II	5
MARCO REFERENCIAL.....	5

1.1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1.1. Antecedentes históricos.....	5
1.1.2. Antecedentes referenciales	7
1.2. MARCO LEGAL	25
1.3. MARCO CONCEPTUAL	29
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	35
2.4.1. Hipótesis general	35
2.4.2. Hipótesis particulares	35
2.4.3. Declaración de variables	36
2.4.4. Operacionalización de las variables	37
CAPITULO III	38
MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	38
3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	39
3.2.1. Características de la población.....	39
3.2.2. Delimitación de la población	39
3.2.3. Tipo de muestra.....	39
3.2.5. Proceso de selección.....	40
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	41
3.3.1. Método Teóricos	41
3.3.2. Método Empírico.....	41
3.3.3. Técnicas e instrumentos.....	42
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	42
CAPITULO IV	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	43
4.1.1. Análisis de los resultados	43
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA....	64
4.3. RESULTADOS	65
4.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.	67
CAPITULO V	69

PROPUESTA	69
4.1. TEMA	69
4.1. JUSTIFICACIÓN	69
4.2. FUNDAMENTACIÓN	70
4.1. OBJETIVOS	84
4.1.1. Objetivo General de la propuesta	84
4.1.2. Objetivos específicos de la Propuesta	84
4.2. UBICACIÓN	84
4.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	85
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	86
5.7.1. Actividades	86
INTERNOS	89
EXTERNOS	89
5.7.2. Recursos, Análisis Financiero	121
5.7.3. Impacto	125
5.7.4. Cronograma	127
5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta	128
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132
LINCOGRAFÍA	134
ANEXOS	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Relación de Análisis ABC	18
Cuadro 2 Declaración de Variables	36
Cuadro 3 Operacionalización de las variables	37
Cuadro 4 Tabulación pregunta # 1 (Encuesta al empleado)	43
Cuadro 5 Tabulación pregunta # 2 (Encuesta al empleado)	44
Cuadro 6 Tabulación pregunta # 3 (Encuesta al empleado)	45
Cuadro 7 Tabulación pregunta # 4 (Encuesta al empleado)	46
Cuadro 8 Tabulación pregunta # 5 (Encuesta al empleado)	47
Cuadro 9 Tabulación pregunta # 6 (Encuesta al empleado)	48
Cuadro 10 Tabulación pregunta # 7 (Encuesta al empleado)	49
Cuadro 11 Tabulación pregunta # 8 (Encuesta al empleado)	50
Cuadro 12 Tabulación pregunta # 9 (Encuesta al empleado)	51
Cuadro 13 Tabulación pregunta # 10 (Encuesta al empleado)	52
Cuadro 14 Tabulación pregunta # 1 (Encuesta a los clientes)	54
Cuadro 15 Tabulación pregunta # 2 (Encuesta a los clientes)	55
Cuadro 16 Tabulación pregunta # 3 (Encuesta a los clientes)	56
Cuadro 17 Tabulación pregunta # 4 (Encuesta a los clientes)	57
Cuadro 18 Tabulación pregunta # 5 (Encuesta a los clientes)	58
Cuadro 19 Tabulación pregunta # 6 (Encuesta a los clientes)	59
Cuadro 20 Tabulación pregunta # 7 (Encuesta a los clientes)	60
Cuadro 21 Tabulación pregunta # 8 (Encuesta a los clientes)	61
Cuadro 22 Tabulación pregunta # 9 (Encuesta a los clientes)	62
Cuadro 23 Tabulación pregunta # 10 (Encuesta a los clientes)	63
Cuadro 24 Verificación de la Hipótesis	67
Cuadro 25 Análisis FODA	89
Cuadro 26 Factores de Beneficio para la microempresa CRÉDITOS “J&M”	126
Cuadro 27 Cronograma	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Representación gráfica de la pregunta # 1 (Encuesta al empleado)	44
Gráfico 2 Representación gráfica de la pregunta # 2 (Encuesta al empleado)	45
Gráfico 3 Representación gráfica de la pregunta # 3 (Encuesta al empleado)	46
Gráfico 4 Representación gráfica de la pregunta # 4 (Encuesta al empleado)	47
Gráfico 5 Representación gráfica de la pregunta # 5 (Encuesta al empleado)	48
Gráfico 6 Representación gráfica de la pregunta # 6 (Encuesta al empleado)	49
Gráfico 7 Representación gráfica de la pregunta # 7 (Encuesta al empleado)	50
Gráfico 8 Representación gráfica de la pregunta # 8 (Encuesta al empleado)	51
Gráfico 9 Representación gráfica de la pregunta # 9 (Encuesta al empleado)	52
Gráfico 10 Representación gráfica de la pregunta # 10 (Encuesta al empleado).....	53
Gráfico 11 Representación gráfica pregunta # 1 (Encuesta a los clientes)	54
Gráfico 12 Representación gráfica pregunta # 2 (Encuesta a los clientes)	55
Gráfico 13 Representación gráfica pregunta # 3 (Encuesta a los clientes)	56
Gráfico 14 Representación gráfica pregunta # 4 (Encuesta a los clientes)	57
Gráfico 15 Representación gráfica pregunta # 5 (Encuesta a los clientes)	58
Gráfico 16 Representación gráfica pregunta # 6 (Encuesta a los clientes)	59
Gráfico 17 Representación gráfica pregunta # 7 (Encuesta a los clientes)	60
Gráfico 18 Representación gráfica pregunta # 8 (Encuesta a los clientes)	61
Gráfico 19 Representación gráfica pregunta # 9 (Encuesta a los clientes)	62
Gráfico 20 Representación gráfica pregunta # 10 (Encuesta a los clientes)	63
Gráfico 21 CROQUIS DE LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M”	85
Gráfico 22 Organigrama Estructural.....	90
Gráfico 23 Organigrama Funcional Propuesto microempresa CRÉDITOS “J&M”.....	91

RESUMEN

CRÉDITOS “J&M” es una microempresa que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles, motos y una amplia gama de productos de calidad y con 5 años de servicio a sus clientes lo que ha generado una posición sólida en el mercado meta.

El objetivo principal de toda empresa es lograr el desarrollo óptimo de sus operaciones, para así posicionarse en el ambiente en el que se desempeñe como una empresa sólida y confiable; una de las bases primordiales para el cumplimiento de tal fin, no es otra cosa que el desempeño o la forma en que el recurso humano lleve a cabo las labores propias de su cargo.

Por consiguiente La microempresa CRÉDITOS “J&M” tiene la importancia de contar con un manual de políticas y procedimientos que oriente las funciones de las áreas de trabajo y que guíe la actuación del individuo para así poder llevar un control apropiado de los inventarios y de las diferentes actividades desarrolladas; siendo esencial la delimitación de políticas y procedimientos administrativos.

La aplicación de este proyecto permite a la empresa, mejorar la productividad y el rendimiento visionando al futuro, motivando a la gente, creando funciones y procesos, con el fin de lograr clientes satisfechos, gracias a la eficiencia y a la calidad de los productos ofrecidos.

La propuesta a realizar en este proyecto es factible ya que está acorde a las necesidades que presenta la empresa, dentro de esta iniciativa se hace prescindible que los dueños de la empresa tengan conocimiento de los procesos a aplicarse.

Para lograr la realización de este proyecto se analizará el trabajo realizado en cada área de la empresa con el fin de crear los respectivos manuales de funciones, y procedimientos administrativos.

ABSTRACT

CREDITS "J&M" is a small business that is dedicated to the marketing of appliances, furniture, motorcycles and a wide range of quality products and with 5 years of customer service which has generated a strong position in the target market.

The main objective of any company is to achieve optimal development of their operations in order to position itself in the environment in which they serve as a solid and reliable company, one of the primary basis for the fulfillment of that purpose is nothing that performance or the way the human resources to carry out the duties of his office.

Therefore Microenterprise CREDITS "J & M" has the importance of having a manual of policies and procedures to guide the functions of the work areas and to guide the actions of the individual in order to take proper control of inventories and the different activities, is essential delimitation of administrative policies and procedures.

The implementation of this project allows the company to improve productivity and envisioning the future performance, motivating people, creating functions and processes to achieve customer satisfaction, thanks to the efficiency and quality of products offered.

The proposal to make this project feasible as it is consistent with the needs presented by the company, within this initiative is dispensable that business owners are aware of the processes applied.

To achieve the realization of this project will analyze the work done in each area of the company to create the respective operating manuals, and administrative procedures.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el de diseñar un manual de políticas y procedimientos administrativos, con la finalidad de servir de instrumento que norme y estandarice el desarrollo de cada uno de los procedimientos de una manera detallada, ordenada y secuencial.

Este manual será de gran beneficio para la empresa porque permitirá encaminar hacia un desarrollo y mejoramiento en cumplimiento de las actividades, por cuanto a través de la implementación de este instrumento administrativo se brindara un mejor servicio a los clientes en pro de la optimización de los resultados a ser usados en el proceso decisorio del logro de los objetivos de la empresa.

Esta investigación está contenida por cinco capítulos, donde está enmarcada toda la información necesaria para su desarrollo.

El capítulo I.- Describe el problema, la determinación del tema, los objetivos, la delimitación y su justificación de la investigación.

El capítulo II.- Contiene el marco teórico donde se trata lo relativo a las políticas y procedimientos, así como la reseña histórica, las bases teóricas y legales que apoyan a la investigación.

El capítulo III.- Se expone la metodología empleada en la realización del presente trabajo, se determinó mediante la fórmula, el tamaño de la muestra el número de entrevistas y encuestas necesarias para realizar la investigación, como el respectivo tratamiento estadístico de la información adquirida.

El capítulo IV.- Muestra la información recaba por cuestionarios y que está contenida en cuadros y tablas estadísticos, diagramas de pastel que presentan la frecuencia y el porcentaje de las respuestas, que permitieron verificar las variables de la investigación con el análisis y representación de los datos.

El capítulo V.- Propone el diseño de un manual de políticas y procedimientos administrativos para el área de inventario y sus políticas en la gestión de ventas para la empresa comercializadora CRÉDITOS “J&M” del cantón Milagro 2012. En este capítulo damos a conocer el propósito que se desea alcanzar con la aplicación de la propuesta como instrumento que norme y estandarice los procedimientos de una manera detallada, ordenada y secuencial para el cumplimiento de las atribuciones que en materia de control y evaluación de desarrollo administrativo se alcance los objetivos para lograr el éxito de la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

En la microempresa CRÉDITOS “J&M” tiene como problema existente la falta de un manual de procedimientos para el manejo de inventario el mismo que afecta principalmente en las políticas de la gestión de ventas.

La falta del manual de procedimientos administrativos para el manejo del inventario, ha ocasionado problemas en el rendimiento del personal de ventas, teniendo como consecuencia la desorganización de las actividades por parte de los empleados, y esto afecta directamente en el control de la mercadería, provocando desorden en la bodega general.

El deficiente control en la rotación del inventario ha ocasionado problemas de coordinación con el personal de ventas el mismo que ha generado pérdidas económicas a la empresa.

Con el fin de mejorar el control del inventario y sus políticas en la gestión de ventas es necesario realizar un estudio de la situación de la Microempresa, para constatar el estado actual de la mercadería y con ello establecer el manual de políticas y procedimientos para el manejo del inventario.

1.1.2. Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Área: Comercio

Específicamente en la Microempresa CRÉDITOS “J&M” del Cantón Milagro, la misma que se encuentra ubicada en Andrés Bello y Guaranda.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera afecta la falta de un manual de procedimientos para el manejo del inventario y su influencia en las políticas de la gestión de ventas?

1.1.4. Sistematización del problema

1. ¿De qué manera incide la falta de un manual de procedimientos administrativos para el manejo del inventario que está afectando el rendimiento en el personal de ventas?
2. ¿De qué modo influye la desorganización de las actividades por parte de los empleados en el control del inventario?
3. ¿Cómo incurre el deficiente control en la rotación del inventario el mismo que ha ocasionado problemas de coordinación con el personal de ventas causando pérdidas económicas a la empresa?

1.1.5. Determinación del tema

“Estudio de factibilidad para la implementación de un manual de procedimientos para el manejo de inventario, y su influencia en las políticas de gestión de ventas de la microempresa CRÉDITOS “J&M” en el cantón Milagro 2012”

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. Objetivo General

Analizar un manual de procedimientos para el manejo del inventario, mediante un estudio de la situación actual de la empresa, que permita mejorar las políticas de la gestión de ventas en la Microempresa CRÉDITOS "J&M".

1.2.2. Objetivos Específicos

1.-Determinar cómo incide la falta de un manual de procedimientos administrativo para el manejo del inventario, que está afectando el rendimiento en el personal de ventas.

2.-Identificar los factores que provocan la desorganización de las actividades por parte de los empleados en el control del inventario.

3.-Conocer de qué forma incurre el deficiente control en la rotación del inventario el mismo que ha ocasionado problemas de coordinación con el personal de ventas causando pérdidas económicas a la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación de la investigación

La falta del manual de procedimientos para el manejo del inventario y las políticas en la gestión de ventas en la microempresa CRÉDITOS "J&M" ha generado algunos inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

En la actualidad, es innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran involucradas en un mercado exigente en cuestión de la satisfacción al cliente. Toda empresa que desee tener éxito, debe alcanzar resultados óptimos y para lograrlos las empresas deben gestionar sus actividades y su talento humano, para lograr los resultados deseados. Por lo cual se considera la existencia de un manual de procedimientos, instrumento muy necesario dentro del control del inventario.

Además señala la secuencia lógica y cronológica de las actividades, indicando quién y cómo las realizará y la justificación de cada una de ellas, es decir; el manual de procedimientos se convierte en una guía para todo el personal que labora en la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

En primer lugar se tendrá que analizar un manual de procedimientos para el manejo del inventario, mediante el estudio de la situación actual de la microempresa que permita mejorar las políticas de gestión de ventas y a su vez determinar, cómo incide la falta de un manual administrativo apropiado para el manejo del inventario que está afectando el rendimiento del personal de ventas e identificar los factores que provocan la desorganización de las actividades por parte de los empleados en el control del inventario, conocer de qué forma incurre el deficiente control en la rotación del inventario el mismo que ha ocasionado problemas de coordinación con el personal de ventas causando pérdidas económicas a la empresa.

Mediante nuestra investigación buscamos la aplicación teórica y conceptos básicos de Administración de Inventarios, Administración del Recurso Humano, Manuales de Procedimiento, Métodos de Valoración de Inventarios, que nos brindará explicaciones a situaciones internas.

Metodológicamente, el estudio se puede justificar en el aporte que brinda la investigación a la organización, aplicaremos técnicas como: la encuesta.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. Antecedentes históricos

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como nace la necesidad de los inventarios, como una forma de hacer frente a los períodos de escasez que le asegurarán el sostenimiento de la vida y el desarrollo de sus actividades normales.

Aparecieron los talleres, los gremios y formas de organización y administración más compleja. En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres y los comerciantes fungieron como intermediario entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse en diferentes regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda. Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material.

La administración de inventarios es uno de los retos más importantes que enfrentan los directivos en cuestión de planificación y control, Aunque técnicamente los inventarios constituyen un activo en el balance general de la compañía, incluso las organizaciones de servicio cuenta con cierto inventario; por otro lado, en las operaciones al detalle se

observa que la administración del inventario juega un papel clave para dirigir el negocio con efectividad.

Las empresas dedicadas a la venta y distribución de artículos presentan un amplio campo para el estudio de procedimientos relacionados con las operaciones, entre estas áreas se encuentran los sistemas de manejo de inventario, lo cual involucra no sólo el manejo teórico de las existencias sino el manejo manual es decir el almacenaje, la distribución de los artículos a diferentes localidades y todas las actividades relacionadas con entrega de mercadería.

Así como en las ventas, los empresarios y aun las tiendas y los supermercados, han debido incluir diferentes esquemas de comercialización, donde se mezclan posibilidades de crédito, con descuentos por pago de contado, como única opción de supervivencia; los empresarios en general, deben buscar herramientas para la administración de los inventarios, el manual de procedimientos permiten manejar estos desde diversos ángulos y estar preparados a reconsiderar en cualquier momento su uso, ya que pretender que existe hoy, una única y mejor forma de resolver algo.

El manual de procedimientos dentro de los inventarios nos permite controlar grandes cantidades, ya que esto significa riqueza y que es preferible guardar en insumos o productos la plata, ya que con las alzas ocasionadas por la inflación y/o la devaluación, se consigue una mayor rentabilidad que en otras opciones".

El objetivo de mantener una baja inversión en inventarios suele contradecir la forma de pensar de buena parte del personal de ventas y marketing, a quienes casi siempre les importa que la empresa cuente con un inventario considerable para poder atender rápidamente las solicitudes de los clientes.¹

En la actualidad CRÉDITOS "J&M" vende una variada gama de electrodomésticos, motos y muebles, que son líderes en el mercado, proporcionando facilidades de

¹ PROCESOS ADMINISTRATIVOS. AUTOR: LOURDES MUNCH AÑO 2011, SEGUNDA EDICION.

créditos, aceptando tarjetas MasterCard, DinersClub y Visa, los clientes se incrementan anualmente.

1.1.2. Antecedentes referenciales

La administración de inventarios, como se presenta en la actualidad es producto de un proceso de desarrollo que comenzó desde que la sociedad necesito producir una gran cantidad y variedad de productos que requerían el hombre para su subsistencia.

Los inventarios hasta los principios del siglo pasado, fueron analizados con criterios estrictamente contables, es decir únicamente utilizando registro de entrada y salida cuyo objetivo principal era de estar informado sobre el manejo de los inventarios.

Considerado que en la actualidad es necesario llevar un manual de procedimientos para control de los inventarios y su gestión en las políticas de ventas, describiremos algunos conceptos que nos ayudará a realizar nuestra investigación.

El Inventario

El inventario se refiere al conjunto de bienes tangibles que serán vendidos”. Es por lo general, es el activo mayor en el estado de situación general de una empresa comercial; así también los gastos por inventarios, llamados costos de ventas, son usualmente los gastos mayores en el estado de pérdidas y ganancias.

En las empresas comerciales, por tener como actividad principal, la compra y venta de mercaderías, necesitan de una constante información resumida que facilite el análisis sobre inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles.²

Existen muchas definiciones sobre inventarios por lo que sacando lo común y lo distinto de cada una de ellas se ha llegado a lo siguiente:

² PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y CONTROL DE LOS INVENTARIOS. AUTOR: SIM NARASIMHAN, AÑO 2006, SEGUNDA EDICION

“Inventario es cualquier producto físico o recurso que se encuentra almacenado en un lugar y en un momento determinado puede ser utilizado y satisfacer una necesidad actual o futura”

Cada artículo distinto del inventario que se encuentra en algún lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias (SKU siglas en inglés de Stock Keeping Unit) y cada SKU2 tiene un número de unidades en existencia.

Función del Inventario.

Los inventarios sirven para varias funciones importantes que aportan a mantener la operación de la compañía.

- Ofrecer un almacenamiento de bienes para cumplir la demanda anticipada de los clientes
- Separar los procesos de producción y distribución
- Tomar ventaja de los descuentos por cantidad
- Proteger la inflación y cambios de precios
- Protección contra el inventario agotado
- Permitir que las operaciones continúen con suavidad.³

Administración de inventario

La administración de inventarios es un proceso que requiere información sobre las demandas esperadas, las cantidades de inventarios disponibles y en procesos de pedidos de todos los artículos que almacena la empresa en todas sus instalaciones y el momento y tamaño indicado de las cantidades de re orden.

El proceso de administración de inventarios puede analizarse y sus capacidades se pueden medir con respecto a las prioridades competitivas de la empresa; en las empresas comercializadoras es una de las áreas más importantes que desarrollan los

³ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

directivos, dado que representa la actividad principal del giro normal del negocio en empresas comerciales.

El control de los inventarios está íntimamente relacionado con la administración de inventarios, para lo cual implica la participación activa de varios segmentos de la organización tales como ventas, finanzas, compras, almacén y contabilidad.

El objetivo de una adecuada administración del inventario es llevar la cuenta de todo el inventario según su cantidad, costo y ubicación física. Los registros de inventarios deben suministrar información a los departamentos de ventas y compras sobre las existencias; a contabilidad y finanzas, sobre el valor real de las existencias; a la auditoría (externa y fiscal), debe proporcionar información verificable; al área de operaciones debe proporcionar suficientes elementos que le permitan incrementar el nivel de servicio, racionalizar el nivel de inventarios, aumentar la eficiencia y eficacia, así como mejorar la toma de decisiones.⁴

Finalidad de la administración de inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Métodos de administración de inventarios

“Es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles de inventario y determinan qué niveles mantener, cuando se deben reabastecer las existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos.”

Un buen sistema de administración de inventarios es aquel que permite presentar datos analizables que sirvan para tomar decisiones de los niveles de inventario, que incluya reglas de decisión basados en modelos matemáticos, una estructura organizacional y procedimientos adecuados. El éxito de la administración de inventarios depende en un

⁴ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

alto grado de la información que se utilizó para desarrollar esta actividad; de allí la importancia de manejar registros exactos.

Si los registros no son exactos darán como resultado la existencia de subsistemas erróneos, en vez de utilizar la planeación como el sistema que permite tener el artículo correcto en el momento correcto. El tener registros exactos es indispensable para cualquier sistema formal de planeación de inventarios, lo cual tendrá como beneficios el tener una mayor eficiencia en el almacén, teniendo una disminución de pérdidas de mercancías por obsolescencia y deterioro, permitiendo mejorar la eficiencia del personal, evitando esfuerzos corridos extraordinarios o el costo de tiempo extra; se reduce el proceso de preparación de una orden de compra y como consecuencia de esto se incrementa el nivel de servicio.⁵

Importancia de los inventarios

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente sé ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

⁵ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION, Pág. 142

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.⁶

Control del Inventario

Los 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. La base de toda empresa comercial es la compra de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo de inventarios por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituyen 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.

El control de inventarios debe ser amplio y diversificado tomando los aspectos de control contable, control físico y del nivel de la inversión, siendo este último el que tendrá que ver con el aspecto financiero de los inventarios que se reflejará en uno de los conceptos más importantes que forman parte del capital de trabajo.⁷

Objetivos del control físico de inventarios

Es el de asegurar en forma confiable que las existencias físicas existentes en el almacén sean iguales a lo que está ingresado en el sistema de la empresa lo cual permitirá:

1. Una adecuada planeación para la reposición de stock, evitando su corpulencia.
2. El espacio absolutamente necesario para su buen almacenamiento.

⁶ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION pág. 160

⁷ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

3. La transparencia de los rubros de existencias y costo de ventas en los estados financieros.

Propósito del control físico de inventarios

Facilitar el tratamiento correcto de la mercadería a través de la implementación del presente manual instaurando una forma ordenada, sencilla, y eficaz, de tal manera que las personas que forman parte del Almacén no tengan ningún inconveniente para poner en práctica las sugerencias paso a paso y obtener un mejor resultado en sus actividades comerciales.

Método de control de inventarios.

Las metodologías pueden ser variadas pero siempre, una buena metodología de inventario físico debe estar dividida en tres fases importantes claramente definidas. Un tipo de metodología entre las muchas que puedan existir dependiendo del tipo de producto, su almacenamiento, su codificación, y su control contable.

Un inventario físico realizado con una buena metodología tendrá siempre un valor agregado de:

- Tener las existencias totalmente ordenadas y almacenadas en el lugar elegido por la empresa.
- Tener los almacenes con las existencias totalmente ordenadas y codificadas, respecto a un control.
- Tener exacto conocimiento del stock que tiene la empresa a la fecha del inventario.
- Saldos correctos.

Inventarios de Materiales y Suministros

En este tipo de inventarios se incluyen:

- Las materias primas secundarias y sus especificaciones varían dependiendo del tipo de industria.
- Artículos de consumo que son destinados en la operación de la industria.

- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos que se necesitan en la industria.

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa es obtener utilidades.

La obtención de utilidades reside en gran parte en las ventas, debido a que es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad; el área de ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades no es fácil conseguir lo que no llega a concluir que sin inventarios no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración en la pequeña empresa que no se suele atender adecuadamente y no se dispone de registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que apoyen su gestión final del formulario. Por su Categoría Funcional

Inventario de Ciclo o periódico

Este inventario es generalmente utilizado por empresas pequeñas y medianas, tiene como característica especial que para saber a una fecha determinada cual es el inventario, se debe hacer un conteo físico y valorarle.

Además para controlar el costo de las transacciones que afectan el inventario se utilizan diferentes cuentas en función de la naturaleza operacional que se este realizando.

Inventario de Seguridad

La incertidumbre en la demanda u oferta de unidades hace que exista un inventario de seguridad que es almacenado en un sitio adecuado de la empresa. Generalmente los inventarios de seguridad de materias primas protegen contra la incertidumbre que pueden provocar los proveedores debido a factores como huelgas, vacaciones,

unidades de mala calidad, entre otras. En lo relacionado a la demanda sirven para prevenir faltantes provocadas por fluctuaciones inciertas de la demanda.

Inventarios estacionales

Son inventarios utilizados para cubrir la demanda estacional y también se utilizan para suavizar el nivel de producción.

Inventarios en tránsito

Son de gran utilidad debido a que permiten sostener las operaciones entre empresa, clientes y proveedores; siendo un inventario que la empresa aun no lo tiene físicamente en sus bodegas, pero puede negociar su entrega al cliente cuando lo disponga y sí cubrir necesidades.

Muchos son los tipos de inventarios que existen, por lo que se puede clasificar de la siguiente manera:

Los inventarios los encontramos en dos tipos de empresas que son las “Empresa Industrial de transformación” y “Empresa Comercial”.

En la empresa comercial los inventarios sólo son de mercaderías.⁸

Costos Relacionados al inventario

Decidir la mejor alternativa entre varias con relación a los inventarios de la empresa tiene consecuencias que pueden conducir a la empresa a problemas financieros por haber sobre invertido o caso contrario pérdidas de mercado por no contar con stock suficiente.

Costo de compra

Son gastos que se necesitan realizar para una orden de compra u orden de producción. Para el caso de las órdenes de compra, el costo de ordenar generalmente los siguientes conceptos:

⁸ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

- Trámites con proveedores
- Preparación de las requisiciones de compra
- Recepción de los materiales
- Análisis e inspección de los materiales recibidos
- Muestras para control de calidad
- Costeo de la orden de compra
- Pago de las facturas correspondientes
- Registros de control de inventarios, compras, almacén, control de calidad, costos, contabilidad, etc.

En el caso de las órdenes de producción, el costo de ordenar incluyen:

- Programación y control de la producción
- Preparación de la orden de producción
- Recibo y devolución de los materiales del y al almacén
- Preparación y/o limpieza de maquinaria
- Envío de los productos al almacén
- Costeo de la orden de producción
- Registro de control de inventarios, almacén, costos, etc.

Costos de almacenamiento

Incluyen todos los gastos en que una empresa realiza como inversión, almacenaje y manejo de los inventarios. Son costos variables que se expresan en porcentajes y son los siguientes elementos:

Costos del capital invertido

El costo necesario para obtenerlo con la finalidad de utilizarlo para soportar o financiar operaciones.

El costo de desviar capital de otros usos posibles o el de conseguir fondos bancarios son los costos principales que intervienen en el costo del capital que es evaluado en función del rendimiento esperado y la tasa de préstamo bancaria.

Costo de obsolescencia

Son costos de la inversión de inventarios que no se utilizan debido a que no satisfacen los requerimientos actuales de los artículos producidos, cambios o han pasado de moda.

El escenario que presenta mayores costos de obsolescencia es con los productos altamente estacionales.

Seguros

La aplicación de seguros a los inventarios es asegurar en función al valor de la inversión que se realizó, es decir de acuerdo con el valor de la cantidad de materiales o productos que se disponga.

Tanto los costos de seguros y obsolescencia se determinan con datos históricos de la empresa.

Almacenaje

Las bodegas o almacenes que tiene almacenados los inventarios puede ser rentados o son propios. Para el caso que las bodegas son arrendadas, los inventarios absorben la parte proporcional del arriendo tomando en cuenta la superficie que ocupa, en cambio cuando la bodega es propia se absorberán dentro de su costo de almacenaje, la parte proporcional de la depreciación del local en función con la superficie que ocupe.

Los costos de mantener los inventarios se expresan en porcentajes que están con relación a la inversión que haya realizado la empresa; generalmente están entre un 10 y 25% del valor de los inventarios.

La siguiente grafica representa lo expresado.

Sistemas de Inventarios.

Análisis ABC

En las organizaciones no todos los clientes, ni todos los artículos del inventario tienen la misma importancia, por lo que Análisis ABC de planeación de inventarios divide el inventario disponible en tres clasificaciones (A, B y C) tomando en cuenta el volumen anual en dólares. El análisis ABC es una aplicación del inventario de los que se conoce como el principio de Pareto, que establece que hay unos cuantos críticos y muchos no críticos. El objetivo del análisis es orientar los recursos en los pocos críticos y no en los muchos no críticos.

Definición de terminología usada en Análisis ABC

El análisis ABC divide al inventario disponible en tres clasificaciones (A, B, C), tomando en cuenta el volumen anual en dólares.

Para determinar el volumen anual de ventas en dólares del análisis ABC se mide la demanda anual para cada artículo del inventario multiplicado por el costo por unidad.

Para la clasificación de artículos en clases en un sistema de costos ABC de una empresa que desea controlar sus inventarios debe considerar lo siguiente:

CLASE A

Son artículos en que la empresa tiene mayor inversión, representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. En este grupo están los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

CLASE B

Son artículos que tienen una inversión menor en términos de costo. Representan el 30% de los artículos del inventario y que requiere un 8% de la inversión.

CLASE C

Los artículos "C" normalmente son el número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.⁹

Cuadro 1 Relación de Análisis ABC

CLASE	VOLUMEN ANUAL (\$)	TOTAL INVENTARIO	COSTO TOTAL INVENTARIO
A	Alto	20%	90%
B	Mediano	30%	8%
C	Bajo	50%	2%

Fuente: libro, dirección de la producción.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

Ley de Pareto

A principios del siglo 20 (1904), Wilfredo Pareto se encontraba estudiando la concentración de riqueza y de los ingresos en su país natal Italia y encontró que un porcentaje muy grande de los ingresos nacionales estaba concentrado en un 10% de la población total.

Pareto trabajó 20 años como Ingeniero y su mente matemática lo llevó a expresar esa concentración de ingresos en términos matemáticos. Su afán de relacionar los ingresos con el número de personas, logró desarrollar una curva que después fue llamada "LA CURVA DE PARETO"

Esta curva resultó de la representación en los ejes coordenados tanto de los ingresos acumulativos así como el número de personas también en forma acumulativa.

⁹ DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDER, AÑO 2009. SEXTA EDICION

Por muchos años esta relación de dependencia o concentración fue considerada como un fenómeno sumamente interesante pero de muy poco uso práctico.

Antes de la Segunda Guerra Mundial los analistas del Control de Inventarios descubrieron que cuando el valor de los ítems de un inventario, ordenados por valor decreciente era dibujado en coordenadas de porcentajes acumulativos, la “Ley de Pareto” parecía emerger.

Especialmente fue Ford Dixie de la General Electric Company quien en base de la Ley de Pareto, desarrolla el “Análisis ABC” para que los gerentes de Materiales sepan dónde deben poner mayor atención y control.

Historia del Just in Time

El “Just in Time es un método de dirección industrial japonés desarrollado en 1970. Inicialmente fue adoptado en las plantas industriales de Toyota por Taiichi Ohno.

Japón después de la segunda Guerra Mundial tenía que buscar métodos que le permitan hacer uso eficiente de sus recursos limitados por lo que trabajaron en la relación “Costo / Calidad Optimo”

El JIT se desarrolló basado en problemas como defectos industriales, inventario, productos que desertan, altos costos, retraso en las entregas.

Además el sistema existente no administraba la demanda, había la necesidad de disponer de un sistema de entrega más rápido y fiable para administrar las necesidades del cliente.

Método de Inventario Justo A Tiempo

El enfoque de justo a tiempo o Just In Time (JIT) es una filosofía aplicable a las operaciones cuyo objetivo es el mejoramiento continuo y la eliminación de pérdidas en todas las áreas de la empresa.

El Sistema de Inventario Justo a Tiempo busca minimizar o eliminar el inventario con el objetivo de desarrollar un sistema de despachos y sea eficaz en relación con los costos.

El sistema JIT busca organizar los sistemas haciendo una buena distribución, con el objetivo de que haya mayor flujo y se puedan disminuir costos.

Debido a que el inventario es considerado la raíz de muchos problemas en las operaciones, este debe ser eliminado o reducido al mínimo.

Justo a Tiempo significa no tener mercadería en ninguna parte del punto de venta, más que el mínimo requerido para una operación fluida.

Entre los principales objetivos del Sistema de Inventario Justo a Tiempo están:

- Disminución del tamaño de lote necesario para despachar productos. Por ejemplo; cuando se produce para almacenar y luego el cliente decide cambiar el producto por otro, entonces, esto implica una pérdida para la empresa.
- Reducción del tamaño de los inventarios de productos en proceso y de la inversión en éstos.
- Reducción del tiempo requerido para que los productos fluyan hacia el sistema de ventas.
- Eliminación de la demanda desproporcionada de componentes.¹⁰

El Punto de Re-orden

El punto de re-orden es una práctica bastante utilizada en las empresas comerciales que administran una gran diversidad de artículos. Consiste en determinar los niveles de stock deseados que utiliza el departamento de compras como indicador de que la existencia de determinado artículo ha llegado al nivel en que debe hacerse un nuevo pedido. El punto debe ser aquel que le permita seguir vendiendo en lo que ingresa al almacén la mercadería del nuevo pedido.

¹⁰ DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDER, AÑO 2009. SEXTA EDICION

Existen diversas técnicas para señalar el punto de re-orden, desde registros estadísticos hasta estudios de oportunidad de venta de un producto, los cuales son de gran utilidad para los sistemas informativos cuando se persigue solicitarlos pedidos automáticamente en el nivel mínimo de inventarios.

Los puntos de re-orden deben ser aprobados y estudiados por el departamento de compras para su establecimiento y será responsabilidad del almacén, su control y vigilancia. Sin embargo el departamento de compras debe señalar instrucciones claras y precisas de lo que debe hacerse con los pedidos colocados.¹¹

Stocks

Tiempo atrás las empresas, privilegiaban la capacidad instalada de la planta por sobre niveles razonables de stocks, luego en el transcurso de los años las empresas a través de sus encargados se dieron cuenta que la posesión de niveles excesivos de stocks implicaban altos costos, logísticos y financieros, además que podían mantener un nivel de servicio óptimo con un stock razonable.

Las empresas tomaron conciencia, y consideraron importantes, el tema de los costos logísticos que derivan de la mantención de niveles de stocks, ya sean estos por almacenaje, inventario, obsolescencia, mermas, oportunidad del capital, etcétera.¹²

Área de almacenamiento

La planeación del área de almacenamiento, por espacios destinados a cada grupo de mercancías con características similares, requiere un conocimiento pleno del producto y de las condiciones que exige su resguardo, protección y manejo.

La mercancía que se custodia, controla y abastece en un almacén puede ser:

- **Almacén de stock de seguridad:** Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de mercaderías al área de ventas, guardando y

¹¹ DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDER, AÑO 2009. SEXTA EDICION

¹² DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDER, AÑO 2009. SEXTA EDICION

controlando las existencias hasta el momento de despacharlos pedidos a los clientes.

- **Almacén de stock dañado:** Las mercaderías rechazadas por área de inspección o calidad y que no tienen salvamento y no pueden ser cambiados y o rechazados al proveedor por tratarse de productos importados, deben tener un control por separado; este queda por lo general, bajo el cuidado de un área de dañado en particular, ya que el renglón de rechazos o desperdicio es un elemento que afecta directamente los costos de venta, por lo cual debe destinársele un almacén de control.
- **Almacén de mercadería obsoleta:** Los artículos obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación del departamento de compras por falta de ventas. La razón para tenerlo en otro almacén o por separado del stock de seguridad disponible es porque los artículos obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles de los que se encuentran en buenas condiciones.
- **Mercadería para devoluciones:** Aquí llegan las devoluciones de los clientes. En él se separan y se clasifican los productos para cambio por garantía del proveedor (únicamente al tratarse de compras locales), de destrucción, de reingresos a stock de seguridad.
- **Área de Distribución y Despacho:** Proporciona los artículos solicitados para que las tiendas se encuentren abastecidas de las mercaderías necesarias para el flujo continuo de trabajo y ventas a realizar, procurando enviar la mercadería solicitada en despachos, con el mínimo de tiempo y con el manejo adecuado, realizando los registros de existencia actualizados y con la mayor exactitud posible.¹³

¹³ DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDE R, AÑO 2009. SEXTA EDICION

Manual de procedimientos de operaciones

Importancia de la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario.

El control de las actividades de inventario puede llevarse a cabo fácilmente aplicando manuales de procedimientos que detallen la forma en que se realizan las actividades, dónde y quién las ejecuta, qué registros se llevan a cabo y demás información importante relacionada con los procedimientos.

La implementación de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones provee al nuevo trabajador la inducción para que conozca el proceso y la forma en que debe realizar sus tareas designadas. La información brindada por los manuales de procedimientos permite a la empresa tener una herramienta escrita que describa el flujo de un proceso o de operaciones.

Estructura de un manual de procedimientos

La estructura recomendable para un manual de procedimientos debe ser sencilla para su fácil consulta y aplicación. La Norma ISO 9001-2000 indica requerimientos para los manuales de procedimientos, que resultan ser una guía para las empresas que desean realizar manuales útiles de calidad.¹⁴

Partes que conforman el manual de procedimientos

Bajo la base de los requerimientos que plantea la Norma ISO 9001-2000, se presentan los apartados que pueden formar parte de un manual de procedimientos.

Introducción: En la introducción se presenta y da a conocer el manual al lector, indicando su función y los procedimientos que en él se detallan, así como demás información que genere un conocimiento básico de lo que se puede encontrar en el manual.

¹⁴ La norma ISO ha venido generando parámetros sobre sistemas de aseguramiento de calidad desde su primera publicación oficial en 1987.

Objetivo del manual: Presenta la finalidad del manual.

Normativa de aplicación: Se refiere a las normas que se aplican dentro del manual.

Características de los procedimientos: Se dan a conocer las peculiaridades y particularidades de los procedimientos.

La norma ISO ha venido generando parámetros sobre sistemas de aseguramiento de calidad desde su primera publicación oficial en 1987.

Instrucciones para el uso del manual: Se dan las indicaciones, tales como abreviaturas y símbolos necesarios para la comprensión y uso del manual.

Para facilitar la lectura, la comprensión y el estudio de un procedimiento, es recomendable que el procedimiento contenga los elementos que se describen a continuación.

Objetivo del procedimiento: Define la finalidad o intención del procedimiento.

Alcance de los procedimientos: Dónde inicia y dónde termina la acción que contiene el procedimiento.

Campo de aplicación: Se refiere a la(s) área(s) donde va a estar funcionando el procedimiento.

Definiciones: Términos estrictamente necesarios para entender el procedimiento.

Referencias: Documentos o procedimientos relacionados y necesarios para la aplicación correcta del procedimiento.

Responsabilidades: Definición breve de las responsabilidades para implementar, controlar y/o supervisar el procedimiento.

Actividades: La descripción clara, secuencial y lógica de las actividades para lograr el objetivo del procedimiento.

Formatos: Formas empleadas para registrar la información que se desprende de las actividades.

Distribución: La designación de quienes deben tener el procedimiento para aplicarlo.

Anexos del manual: Cualquier información de soporte necesaria para aplicar en los procedimientos tales como tablas, diagramas, fotografías, croquis, etc.

Diseño de un manual de procedimientos

El diseño para un manual de procedimientos debe ser simple y factible para la organización que lo implanta, es decir que la presentación sea agradable a la vista y que los costos que se generen en la materialización del manual no sean altos. El formato para los procedimientos debe presentar información clave que describa el título del procedimiento, así mismo quién lo elaboró, la fecha en que se realizó, quién lo autorizó y demás información que se considere necesaria para comprender mejor el procedimiento.¹⁵

1.2. MARCO LEGAL

“RÉGIMEN LEGAL PARA LA MICROEMPRESA”

Normas generales

Art. 1.- La microempresa.- Es el conjunto organizado de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, destinados a desarrollar actividades de producción, comercio o servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y personales. Su capital máximo es de US\$ 30 000 y el número de trabajadores no supera los 10, incluyendo el dueño.¹⁶

¹⁵ ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. AUTOR: ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN F. AÑO 2009, SEGUNDA EDICION.

¹⁶ Régimen Legal para la Microempresa Art. 1.

Dentro del marco legal los responsables debimos sujetarnos a las siguientes leyes, reglamentos y otras regulaciones, ordenanzas que rigen en el territorio ecuatoriano como son:

Aspectos legales de la microempresa

- Código de Trabajo Ecuatoriano
- Cumplimiento de aportaciones a la seguridad social
- Cumplimiento de obligaciones laborales
- Obtención del RUC (SRI)
- Inscripción de nombramiento en el Registro Mercantil
- Patente Municipal (Municipio de la localidad)
- Matrícula de Comercio (Juez de lo Civil)
- Permiso de Funcionamiento o tasa de habilitación de locales
- Permiso y Certificado Sanitario de los empleados del local
- Pago Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Obligatoriedad de llevar contabilidad
- Declaraciones mensuales de impuestos
- Obligatoriedad de realizar retenciones en la fuente
- Presentación de estados financieros

Relación con el S.R.I.

En el cantón Milagro, a los 27 días del mes de agosto de 2008 fue suscrito en el Servicio de Rentas Internas (SRI), La señora Nelly López de Cisneros bajo el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) 1203226822001 como CRÉDITOS "J&M", para realizar las siguientes actividades: Venta al por mayor y menor de electrodomésticos, motos y muebles; dando de esta manera al cumplimiento con las leyes del estado.

Información Básica Comercial

Art. 11.- Garantía.-Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas “garantizado”, “garantía” o cualquier otra equivalente, solo podrán emplearse cuando indiquen claramente en qué consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva.

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.¹⁷

Art. 18.- Entrega Del Bien o Prestación Del Servicio.- todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.¹⁸

Art. 21 Facturas.- el proveedor está obligado a entregar al consumidor, facturas que documente el negocio realizado, de conformidad con la disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.¹⁹

Art. 47.- Sistemas de Crédito.- Cuando el consumidor adquiera determinados bienes o servicios mediante sistemas de créditos, el proveedor estará obligado a informarle en forma previa clara y precisa:²⁰

1. El precio al contado del bien o servicio materia de la transacción
2. El monto total correspondiente a intereses, la tasa a la que serán calculados; así como la tasa de interés moratoria y todos los demás recargos adicionales

¹⁷ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 8

¹⁸ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 11

¹⁹ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 11

²⁰ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 19

3. El número, monto y periodicidad de los pagos a efectuar; y
4. La suma total a pagar por el referido bien o servicio.

Se prohíbe el establecimiento y el cobro de interés sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a créditos debe hacerse exclusivamente sobre el saldo del capital impago. Es decir, cada vez que se cancele una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre sobre el total del capital. Lo dispuesto en este artículo y en especial en este inciso, incluye a las instituciones del sistema financiero.

El proveedor está en la obligación de conferir recibos por cada pago parcial. El pago de la cuota correspondiente a un período de tiempo determinado hace presumir el de los anteriores.

Art. 49.- Cobranza de Créditos.- En cobranza de créditos el consumidor no deberá ser expuesto al ridículo o a la difamación, ni a cualquier tipo de coacción ilícita ni amenaza de cualquier naturaleza, dirigida a su persona, por el proveedor o quien actúe en su nombre.²¹

La obligación impuesta al proveedor, será exigible, sin perjuicio de las acciones penales a las que hubiere lugar.

Art. 71.- Indemnización, Reparación, Reposición y Devolución.- Cuando en el producto que se hubiere adquirido con determinada garantía y, dentro del plazo de ella, se pusiere de manifiesto la deficiencia o características del bien garantizado, siempre que se hubiere destinado al uso o consumo normal de acuerdo a la naturaleza de dicho bien. Este derecho se ejercerá siempre y cuando el proveedor haya incumplido con la garantía.²²

²¹ LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 20

²² LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR AÑO. 2010. Pág. 27

1.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración de Inventarios.

Es lograr un equilibrio entre la gestión de compras y la rotación de los inventarios con el fin de minimizar los costos de financiamiento.

Análisis de puestos.

Proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importante de los puestos.

Bodega.

El área de bodega constituye todo el espacio físico dentro del cual se almacena físicamente todos los productos que ofrece la compañía a sus clientes. Dentro de esta área trabaja una sola persona autorizada de entregar los productos a los asesores de ventas bajo la autorización de la Gerencia General que coordina directamente con el área de Ventas.

Capacitación.

Dentro de una organización, por medio del proceso de capacitación se busca que los empleados adquieran nuevas destrezas y conocimientos que los ayude a aumentar su productividad en el desarrollo de sus actividades.

Cliente.

Es el receptor de un bien, servicio, producto o idea obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Competencia.

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes.

Competitividad.

Significa la capacidad de las empresas de un país para diseñar, producir y colocar sus

productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

Coordinación.

Acción y efectos de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objeto en común.

Descripción del puesto.

Resultado principal del análisis de puestos. Es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización.

Demanda.

Se define como la cantidad y la calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios de mercado por un consumidor.

Diagnóstico.

Proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene presente aquello que se diagnostica.

Eficacia

Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. La eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos educativos.

Eficiencia

Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, también se lo indica como un factor de rendimiento económico que da utilidad financiera.

Empresa

La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo

e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o quien piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Estructura

Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. Tanto la realidad como el lenguaje tienen estructura. Uno de los objetivos de la semántica y de la ciencia consiste en que la estructura del lenguaje refleje fielmente la estructura de la realidad.

Especificaciones del puesto.

Explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Factura.

Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por la Ley.

Garantía.

Se refiere a la acción que una persona, una empresa o comercio despliega con el objetivo de afianzar aquello que lo haya estipulado es decir a través de la presentación de una garantía.

Gestión.

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se deseen alcanzar.

Inventarios.

Son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado.

Inversión

Se define como el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante.

Marketing.

Es el comportamiento de los mercados y de los consumidores que ayuda a analizar la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelidad a los clientes a través de la satisfacción y de sus necesidades.

Materia Prima.

Se define como materia prima a todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, la materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

Mercadería.

Se considera mercadería a todo objeto susceptible de ser importado o exportado.

Manual de procedimientos.

Es el documento que contiene la descripción de actividades que debe seguirse en la realización de funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas.

Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades

de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Las organizaciones son sistema sociales.

Planificación 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

Procesos Administrativos

Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla del centro, no tan jerárquica y burocrática como a veces pudiera resultar según los enfoques más clásicos de organización del trabajo.

Productores o fabricantes

Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

Proveedor

Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

Precios.

Se denomina al pago o recompensa asignada a la utilización de un bien o servicio, más en general una mercadería cualquiera

Procedimientos.

Es un método de ejecución o pasos a seguir en forma secuencial y sistemática en la consecución de un fin, también son las instrucciones que otorga un programa para ejecutar una tarea determinada.

Políticas.

Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos

Rotación de inventario.

Es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función de una empresa, también expresa el número de veces que han renovado las existencias durante un periodo normalmente de un año.

Stocks.

Es el saldo de las existencias con las que contamos para su uso futuro.

Trabajo en equipo

Un ambiente que permita a cada individuo sentirse parte del grupo, sentirse y estar reconocido por sus compañeros y sumarse en las acciones de trabajo que el equipo decida y requiera.

Ventas.

Es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicado por la mayor parte de las empresas que tienen una saturación en la producción y cuyo objetivo es vende lo que produce.

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis general

Al implementar un manual de procedimientos para el manejo del inventario, incidirá en la gestión de las políticas de venta.

2.4.2. Hipótesis particulares

1. La implementación de un manual de procedimientos administrativo para el manejo del inventario, incide a conseguir un buen rendimiento en el personal de ventas.
2. La implementación del manual de funciones optimizara el orden de las actividades por parte de los empleados.
3. La implementación del manual de procedimientos incurrirá en la rotación del inventario mejorando la coordinación con el personal de ventas y aumentando las utilidades en la empresa.

2.4.3. Declaración de variables

Cuadro 2 Declaración de Variables

La implementación de un manual de procedimientos administrativo para el manejo del inventario, incide a conseguir un buen rendimiento en el personal de ventas.	VD	Rendimiento en el personal de ventas
	VI	Manual de procedimientos
La implementación del manual de funciones optimizara el orden de las actividades por parte de los empleados.	VD	Orden de las Actividades
	VI	Manual de funciones
La implementación del manual de procedimientos incurrirá en la rotación del inventario mejorando la coordinación con el personal de ventas y aumentando las utilidades en la empresa.	VD	Rotación del inventario
	VI	Manual de Procedimientos

Fuente: Declaración de Variables

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

2.4.4. Operacionalización de las variables

Cuadro 3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
VD: Rendimiento en el personal de ventas	Las ventas en las empresas se miden por los beneficios que ofrece y por la calidad de servicio que brinda.	Facturas, Notas de Ventas	Encuesta al personal
VI: Manual de procedimientos	Obligaciones que tienen que cumplir los empleados de la empresa	Eficiencia del personal	Evaluación de desempeño
VD: Orden de las actividades	Es aquella en la que todos los participantes tienen un objetivo	Estructuración interna	Evaluación de desempeño
VI: Manual de funciones	Actividades que realizan los empleados de la empresa	Eficiencia del personal	Evaluación de desempeño
VD: Rotación del inventario	Consiste en el movimiento de la mercadería para la venta	Orden de compra	Control de inventario.
VI: Manual de Procedimientos	Obligaciones que tienen que cumplir los empleados de la empresa	Eficiencia del personal	Evaluación de desempeño

Fuente: Operacionalización de Variables

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El presente proyecto de investigación es de tipo: **cuantitativo**, porque se va enfocar en reunir datos para medir y analizar el entorno, para identificar cuáles son las causas y efectos del tema a desarrollar, mediante la tabulación de información y estudios estadísticos.

Es **descriptiva** porque con toda la información recaudada vamos a reconocer y a determinar las diferentes características en el estudio de nuestro problema.

Utiliza técnicas para la recolección de la información a través de la observación, entrevista, cuestionarios y otros documentos que permiten obtener referencias del tema investigado dentro de un marco de tiempo y espacio específicos.

Esta investigación describe realidades y hechos, siendo su característica la interpretación correcta de los resultados obtenidos.

Es una investigación **de campo** porque vamos a utilizar las técnicas de entrevistas y encuestas.

La investigación **cuantitativa** de campo, se busca una mayor cooperación de los individuos a estudiar, formando parte de su entorno, conociendo sus necesidades y estableciendo un clima de confianza natural, basado en el levantamiento de información de fuentes primarias a través de las diferentes técnicas de investigación que ayudaran para la recopilación de la información necesaria para conseguir respuestas

directas así como los elementos de criterio de las personas involucradas en sus puestos de trabajo de las áreas a evaluar.

3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

El Universo al que está direccionado nuestro proyecto de investigación es la población de los clientes y empleados que tiene la empresa.

3.2.2. Delimitación de la población

Tomando en cuenta la formulación del problema delimitaremos a la población como finita, está relacionado con el número de empleados y clientes que cuenta la microempresa CRÉDITOS “J&M”.

Número de empleados: 10

Número de Clientes: 500

3.2.3. Tipo de muestra

La muestra corresponde a un tipo de muestreo probabilística, se seleccionan a las personas por probabilidad, es decir que los elementos de la muestra están seleccionados por procedimientos al azar o con probabilidades conocidas de selección.

3.2.4. Tamaño de la muestra

Se utilizará la siguiente fórmula ya que la población es finita

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza; para el 95% Z= 1.96

p: Posibilidad de que ocurra un evento p=0,5

q: Posibilidad de no ocurrencia de un evento q= 0,5

E: Error de la estimación, por lo general se considera el 5%; en este caso E=0,05

$$n = \frac{500(0.5)(0.5)}{\frac{(500-1)(0.05)^2}{1.96^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{125}{\frac{(499)(0.0025)}{3.8416} + (0.25)}$$

$$n = \frac{125}{0.5747}$$

$$n = 217.50$$

El número de encuestas necesarias para realizar la investigación será de 217.50 para los clientes de la empresa.

3.2.5. Proceso de selección

Con la formula señalada en el párrafo anterior, se seleccionara la muestra por tómbola, ya que los sujetos serán seleccionados al azar, que nos permitirá obtener el respectivo tamaño de la muestra.

3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1. Método Teóricos

Teóricos

Para el presente trabajo, los métodos teóricos que se aplicaran y que permitirán obtener la información necesaria para su desarrollo, básicamente están vinculados con:

Método Inductivo: Lo aplicamos al estudiar cada hecho o actividad que generará, las verdaderas causas del problema y emitir así una solución práctica.

Método Deductivo: Su aplicación nos brindará la posibilidad de emplear principios empresariales para el diagnóstico y control del inventario.

Método Lógico Deductivo: Su uso es fundamental desde el momento en que afirmamos nuestras causas, lo que nos brindará la oportunidad del por qué de nuestras aseveraciones.

Método Lógico Inductivo: Su utilización se da desde que elaboramos nuestras preguntas hipótesis o preguntas de investigación.

Método Histórico: Por medio de este método hemos analizado antecedentes de la empresa permitiéndonos proyectar una correcta forma de operar por parte del negocio.

3.3.2. Método Empírico

Método matemático

Su empleo permitirá la tabulación de los datos correspondiente a la muestra de la investigación (estadísticas)

Adicionalmente, se realizaran investigaciones de campo que se utilizaran para obtener información a dichas variables, lo cual implicara la observación y por ende la aplicación de métodos empíricos o técnicas de investigación como encuestas, que a través de la elaboración de un cuestionario de 8 preguntas de alternativas o escala, las mismas que

serán aplicadas en la población y que permitieran levantar información de manera masiva para la comprobación de las hipótesis.

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Entre las técnicas, la seleccionada ha sido la entrevista y encuesta, la misma que está dirigida al personal y a los clientes que labora en la empresa CRÉDITOS "J&M"

3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información se procesará a través de los siguientes pasos:

- Elaboración del cuestionario de encuesta y de la guía de la entrevista
- Aplicación de la encuesta y de la entrevista
- Recolección de datos, ordenamiento y tabulación de los mismos.
- Interpretación de los resultados (estadísticas).
- Verificación de las hipótesis.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar el análisis actual a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos del proceso de en cuestación.

4.1.1. Análisis de los resultados

1.- ¿Se le ha informado por escrito cuales son las funciones que debe cumplir en su cargo?

Cuadro 4 Tabulación pregunta # 1 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	0	
A VECES	0	0%
NUNCA	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

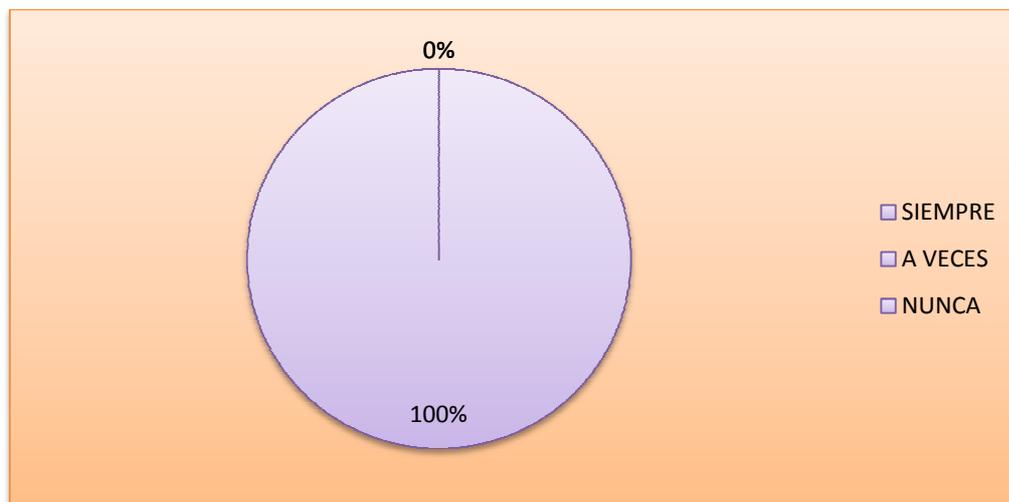


Gráfico 1 Representación gráfica de la pregunta # 1 (Encuesta al empleado)

Análisis: Los diez empleados que fueron encuestados y que corresponden al 100%, afirmaron que cuando ingresaron a laborar para la microempresa no les dieron por escrito sus funciones y responsabilidades. Es por ello que vemos como una de las necesidades de la empresa, la creación de un manual de funciones, que guíe al empleado en el desarrollo de su trabajo.

2.- ¿Piensa que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa?

Cuadro 5 Tabulación pregunta # 2 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	1	10%
A VECES	4	40%
NUNCA	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

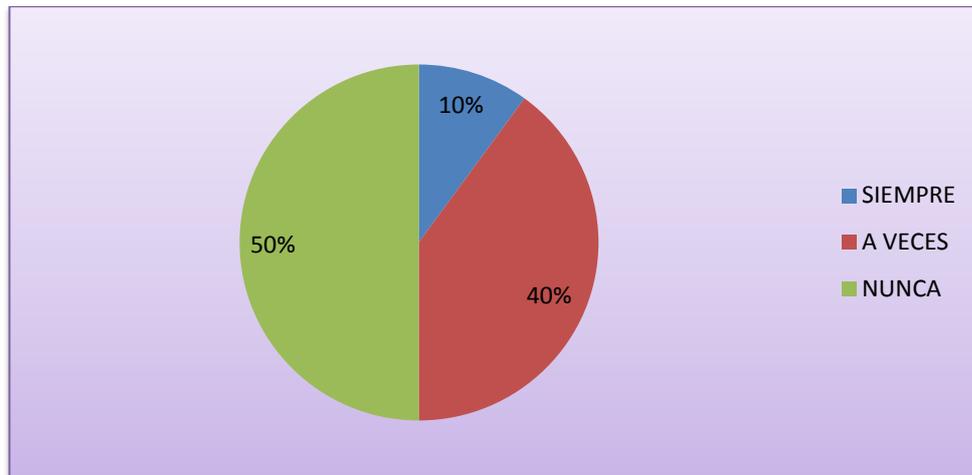


Gráfico 2 Representación gráfica de la pregunta # 2 (Encuesta al empleado)

Análisis: A los empleados que fueron encuestados piensa que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados por lo que el 50% de los empleados piensan que no, el 40% que a veces y el 10%. Es por ello que vemos como una de las necesidades de la empresa, la creación de un manual de funciones, que guíe al empleado en el desarrollo de su trabajo.

3.- ¿Qué aspecto considera usted que podrían afectar en el control de inventario a la hora de realizar una venta en la microempresa?

Cuadro 6 Tabulación pregunta # 3 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desorganización Interna	3	30%
Irresponsabilidad de los empleados	2	20%
Falta del manual de procedimientos administrativos	5	50%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

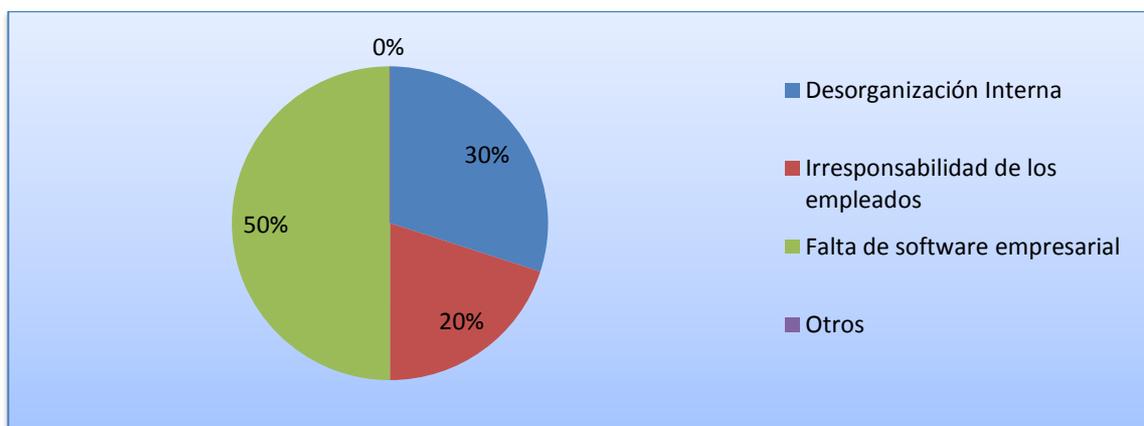


Gráfico 3 Representación gráfica de la pregunta # 3 (Encuesta al empleado)

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada, la falta de control en el inventario de la Compañía se debe a la inexistencia del manual de procedimientos administrativos, así lo manifestaron el 50% de los empleados; el 30% a la desorganización interna; un 20% a la irresponsabilidad de los empleados.

4.- ¿Usted considera que con la implementación de un manual de procedimientos administrativo para el control del inventario mejorara el rendimiento del personal de ventas?

Cuadro 7 Tabulación pregunta # 4 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CONSIDERO IMPORTANTE	6	60%
APORTARÍA A LA EMPRESA	4	40%
ME ES INDIFERENTE	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

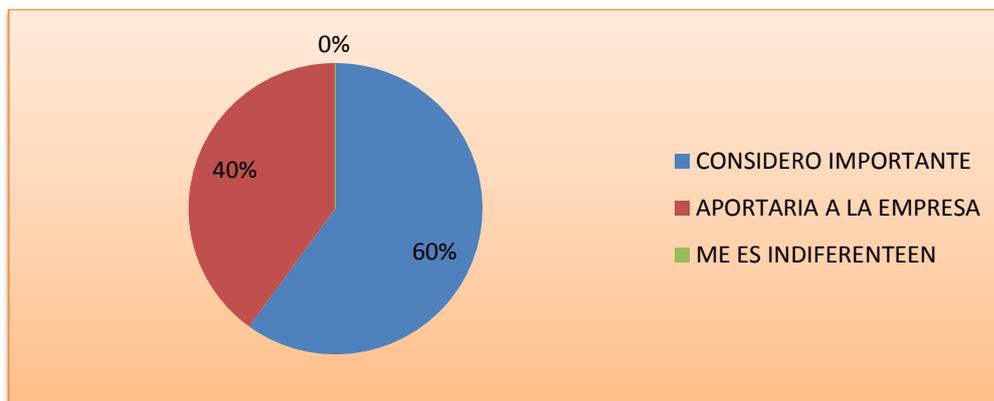


Gráfico 4 Representación gráfica de la pregunta # 4 (Encuesta al empleado)

Análisis: De acuerdo a los datos que obtuvimos en la presente encuesta, el 60% de los empleados de la microempresa opina que con la implementación de un manual de procedimientos administrativo para el control del inventario mejorará el rendimiento en el trabajo; mientras que el 40% opina que esta carencia no le afecta en sus labores.

5.- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que pueden afectar la rotación de la mercadería en la gestión de ventas?

Cuadro 8 Tabulación pregunta # 5 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No existe responsabilidad en el personal	2	20%
No existen manuales de funciones, políticas y procedimientos	2	20%
El desorden en el almacenamiento de la mercadería	6	60%
Otros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

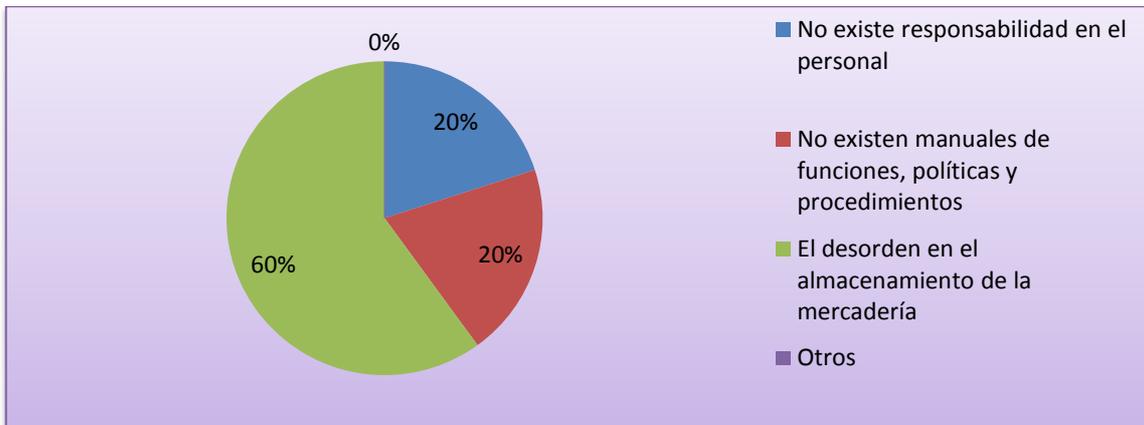


Gráfico 5 Representación gráfica de la pregunta # 5 (Encuesta al empleado)

Análisis: Los empleados en su mayoría, un 60%; piensa que el desorden en el almacenamiento de la mercadería es la causa por la cual la mercadería no rota; un 20% opina que esto se debe a que no existen manuales de funciones, procesos y procedimientos; el otro 20% cree que se debe a la poca responsabilidad en el personal.

6.- ¿Considera usted que con la implementación del manual de procedimientos en el manejo del inventario se incrementara la gestión en ventas?

Cuadro 9 Tabulación pregunta # 6 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	4	40%
Muy bueno	3	30%
Buena	2	20%
Regular	1	10%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

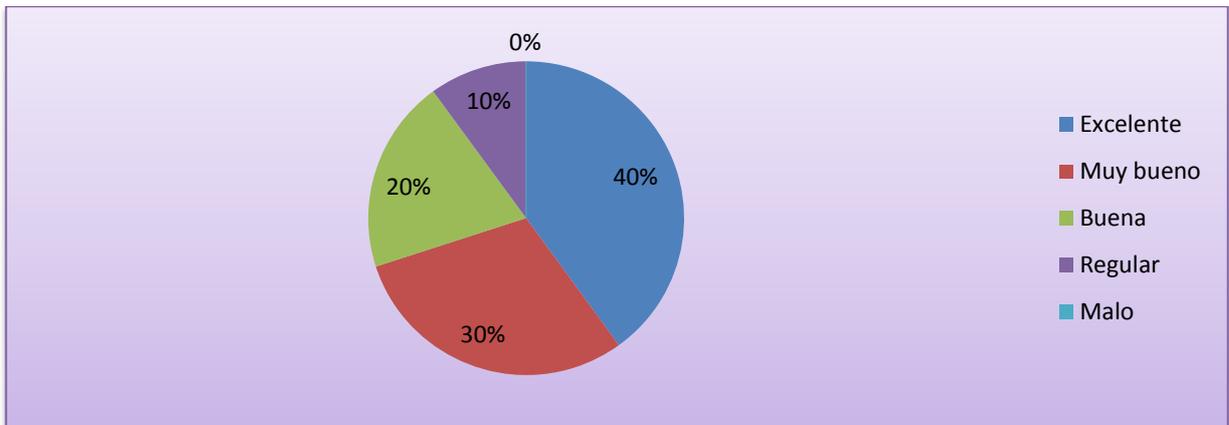


Gráfico 6 Representación gráfica de la pregunta # 6 (Encuesta al empleado)

Análisis: Los empleados en su mayoría, un 40%; consideran que con la implementación del manual de funciones, políticas y de procedimientos para el manejo de inventario mejorara el manejo de la mercadería, mientras que el 30% consideran que es muy bueno, el 20% bueno y el 10% regular ya que con la implementación de este sistema mejorara el manejo de la mercadería y ayudar a que la empresa s vuelva más eficiente

7.- ¿Quién maneja el control de la salida de la mercadería en la bodega?

Cuadro 10 Tabulación pregunta # 7 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bodeguero	2	20%
Dueño de la microempresa	5	50%
Vendedores	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

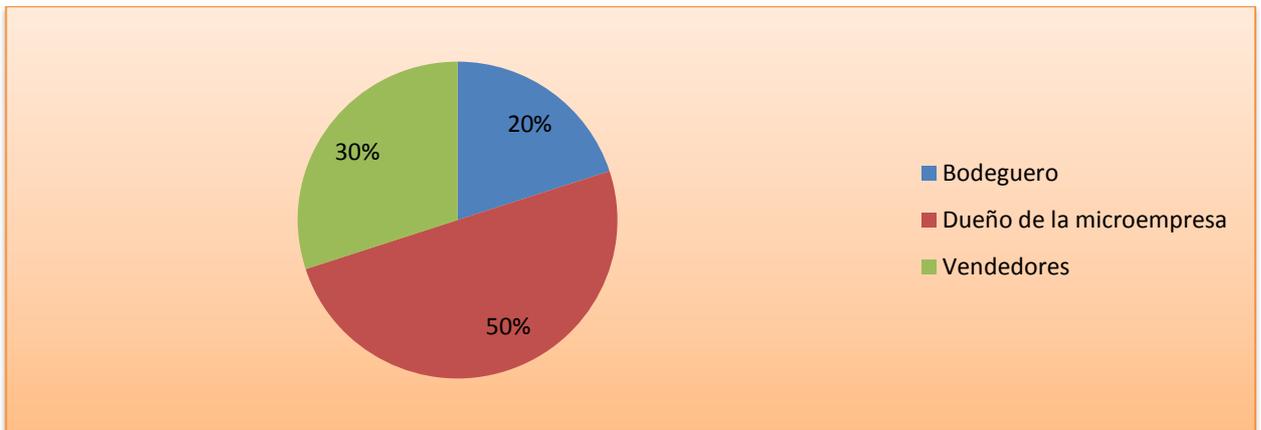


Gráfico 7 Representación gráfica de la pregunta # 7 (Encuesta al empleado)

Análisis: Los trabajadores de la microempresa en su mayoría, un 50%; consideran que Quién maneja el control de la salida de la mercadería en la bodega son los dueños de la microempresa ya que ellos son los responsables, pero el 30% consideran que son los vendedores ya que ellos también manejan la mercadería, pero el 20% considera que debería ser el bodeguero ya él debe de ser la persona responsable de llevar toda la mercadería en la empresa y hace que funcionen bien los inventarios.

8.- ¿Para realizar los pedidos de las mercaderías usted la hace a través de:

Cuadro 11 Tabulación pregunta # 8 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pedidos	7	70%
Factura	2	20%
Registro al bodeguero	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

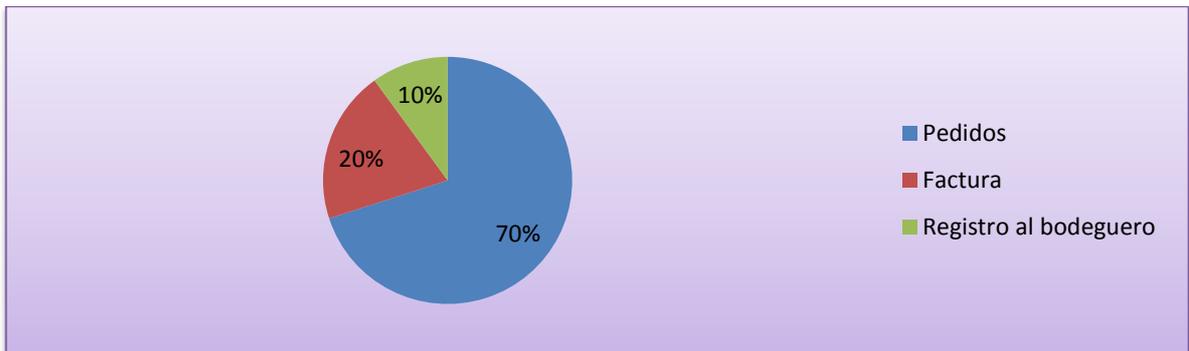


Gráfico 8 Representación gráfica de la pregunta # 8 (Encuesta al empleado)

ANÁLISIS: De acuerdo a los datos que obtuvimos en la presente encuesta, el 70% de los empleados de la microempresa opinan que para realizar las ventas de las mercaderías usted la hace a través de pedidos ya que una forma más rápida, el 20% lo hacen por factura y el 10% por registro al bodeguero, ya que con la implementación del manual de procedimientos administrativo para el control del inventario mejorarán las ventas.

9.- ¿Cómo se realiza los controles para la salida de las mercaderías?

Cuadro 12 Tabulación pregunta # 9 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Guía firmada por el bodeguero	1	10%
Registros de salida de la mercadería	6	60%
Revisión del estado de la mercadería	3	30%
Otros	0	0
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

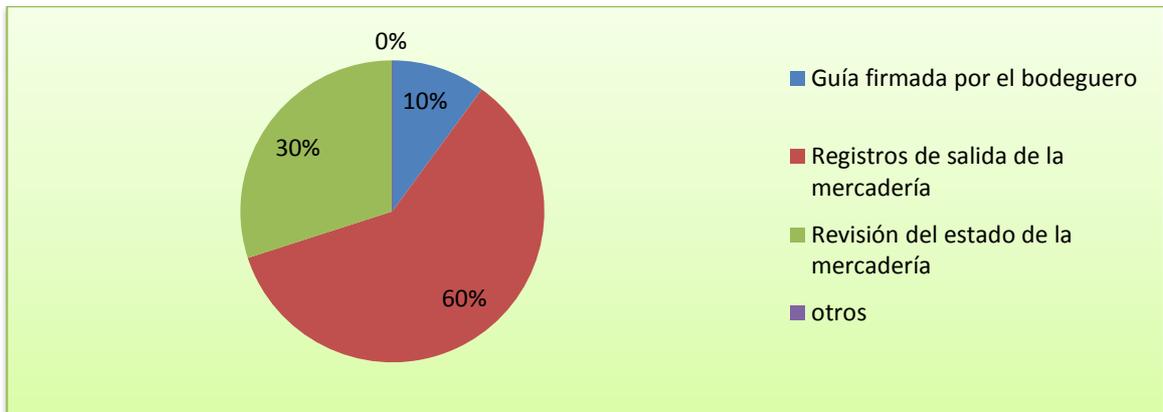


Gráfico 9 Representación gráfica de la pregunta # 9 (Encuesta al empleado)

ANÁLISIS: De acuerdo a los datos que obtuvimos en la presente encuesta, el 60% de los empleados de la microempresa opina que la creación de un manual de procedimientos en el área de inventarios le ayudará en el control de la salida de la mercadería y al desarrollo de su trabajo; mientras que el 30% opina para llevar un buen control de la mercadería es necesario revisar el estado de la mercadería y el otro 10% opinan que hay que llevar un control con una guía firmada por el bodeguero.

10.- ¿La mercadería que ingresa al almacén por devolución del cliente se da por?

Cuadro 13 Tabulación pregunta # 10 (Encuesta al empleado)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ingreso directo a la bodega	1	10%
Revisión de la mercadería por el encargado	3	30%
Revisión por parte de la dueña	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

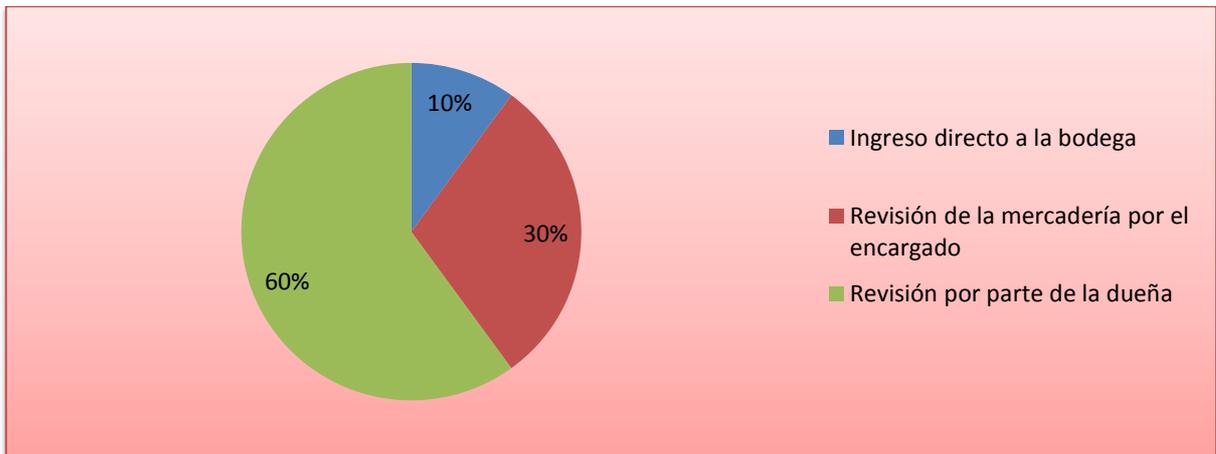


Gráfico 10 Representación gráfica de la pregunta # 10 (Encuesta al empleado)

ANÁLISIS: De acuerdo a los resultados de esta encuesta, el 60% de los empleados piensan que la devolución de la mercadería se da por que ha existido una buena revisión del producto y esa revisión la hacen sus dueños, el 30% se da por que los encargados de la mercadería, y el otro 10% por el ingreso directo a la bodega.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA “J&M”

1 ¿Cuántos productos a adquirido en la microempresa CRÉDITOS “J&M”?

Cuadro 14 Tabulación pregunta # 1 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 producto	5	2%
2 a 3 productos	12	6%
4 a 6 productos	20	9%
Entre 7 y 8 productos	45	21%
Más de 9 productos	135	62%
TOTAL	217	100 %

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

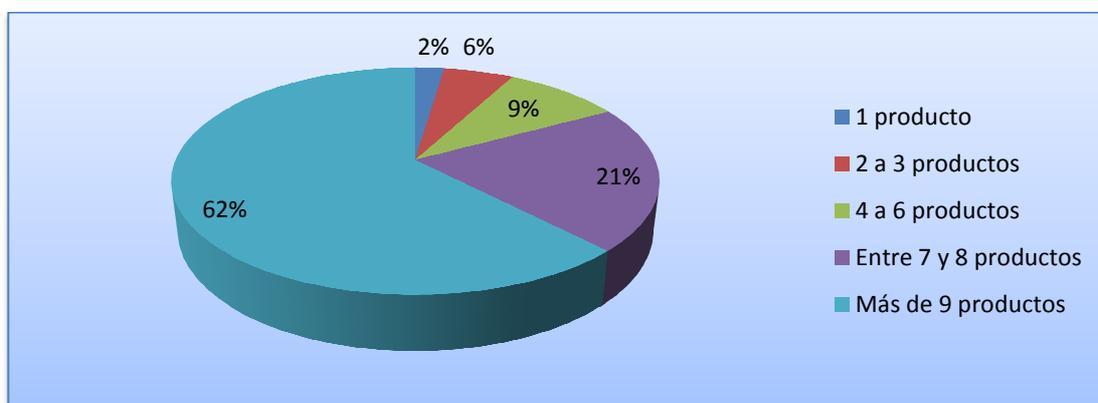


Gráfico 11 Representación gráfica pregunta # 1 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la empresa “J&M” nos podemos dar cuenta que los clientes que han adquirido 1 producto son el 2%, los que han adquirido de 2 a 3 producto son el 6%, de 4 a 6 productos el 9%, de 7 y 8 productos el 21% y los que han adquirido mas 9 producto son el 62% ya que son muchos los clientes de la empresa que han adquirido muchos productos en la empresa

2.- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que lo atendiera?

Cuadro 15 Tabulación pregunta # 2 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de 10 minutos	150	69%
10-15 minutos	45	21%
16-25 minutos	10	5%
más de 26 minutos	12	5%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

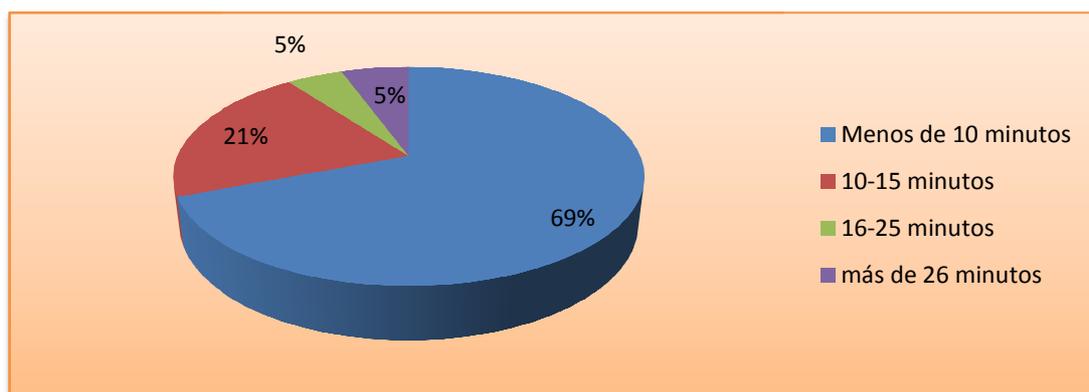


Gráfico 12 Representación gráfica pregunta # 2 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los cliente de la microempresa créditos “J&M” nos podemos dar cuenta que los clientes que han esperado menos de 10 minutos son el 69%, de 10 a 15 minutos 21%, de 16 a 25 minutos 5%, y de más de 26 minutos el 5% ya que nos damos cuenta que la atención es buena para los clientes y el personal de la empresa es eficiente.

3.- ¿Cómo calificaría usted la atención que le brindaron en la microempresa créditos “J&M”?

Cuadro 16 Tabulación pregunta # 3 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bueno	32	41%
Muy bueno	66	30%
Excelente	30	14%
Regular	89	41%
Malo	0	0%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

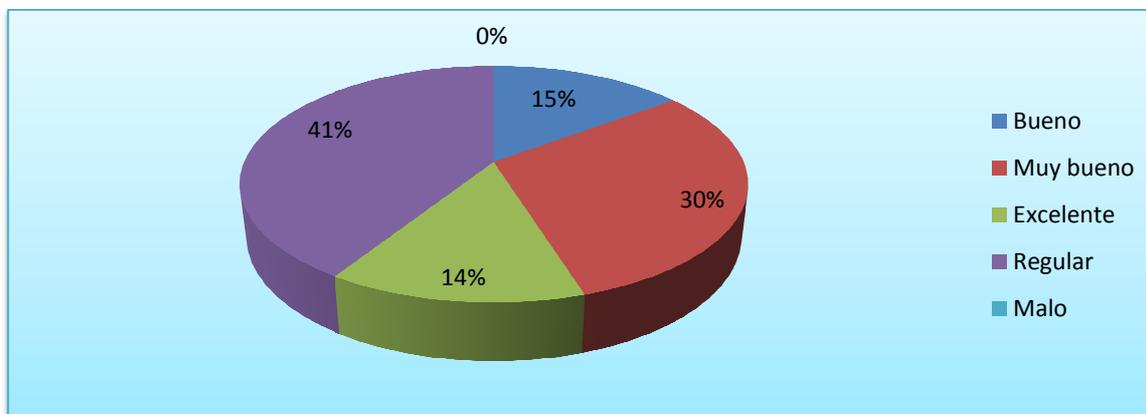


Gráfico 13 Representación gráfica pregunta # 3 (Encuesta a los clientes)

Análisis: La encuesta que le realizamos a los clientes de la microempresa “J&M” nos opinan que la atención que recibieron por parte del personal de la misma fue en 41% regular, en 30% muy buenos, en 15% bueno, 14% excelente, ya que con estos resultado nos podemos dar cuenta que los clientes califican al personal que si está capacitado para atenderlos.

4.- ¿Al adquirir el producto el empleado que lo atendió conocía del funcionamiento de la mercadería?

Cuadro 17 Tabulación pregunta # 4 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	112	52%
Muy bueno	60	28%
Bueno	13	6%
Regular	20	9%
Malo	12	5%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

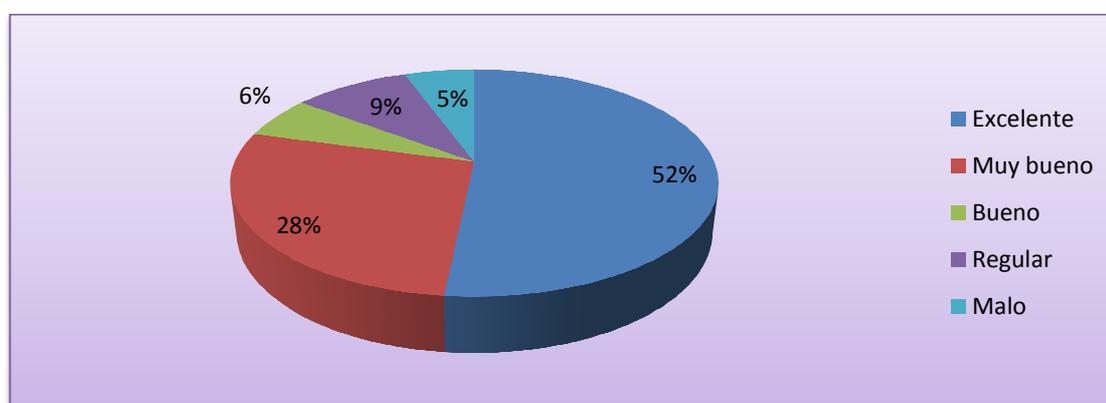


Gráfico 14 Representación gráfica pregunta # 4 (Encuesta a los clientes)

Análisis: Como se observa los clientes califican la atención que reciben en un buen porcentaje el 52% como excelente, 28% como muy bueno, 6% como bueno, y el 9% como Regular y el 5% como regular, esta información revela que tanto los propietarios como el talento humano están capacitados para dar una buena atención al cliente y aún más están cubriendo las necesidades de los mismos.

5.- ¿Cómo calificaría el manejo de la mercadería que adquirió?

Cuadro 18 Tabulación pregunta # 5 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Fácil	120	55%
Difícil	60	28%
Claro	21	10%
Confuso	16	7%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

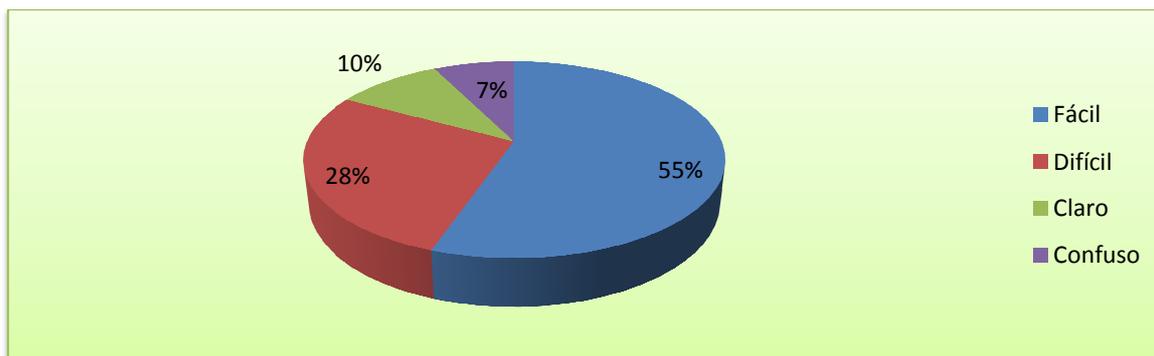


Gráfico 15 Representación gráfica pregunta # 5 (Encuesta a los clientes)

Análisis: La encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” califican el manejo de la mercadería que adquirió con el 55% como fácil, el 28% como difícil, el 10% como claro, y el 7% confuso ya que esto nos conlleva a que los clientes manejan bien la mercadería que adquirieron en la microempresa si inconvenientes y que el personal deja en claro el funcionamiento de la misma.

6.- ¿A que considera Usted que se debe la falta de rotación de mercadería en el almacén?

Cuadro 19 Tabulación pregunta # 6 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No existe variedad de mercadería	89	41%
No existen manuales procedimientos	46	21%
El desorden en el almacenamiento de la mercadería	47	22%
Otros	35	16%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

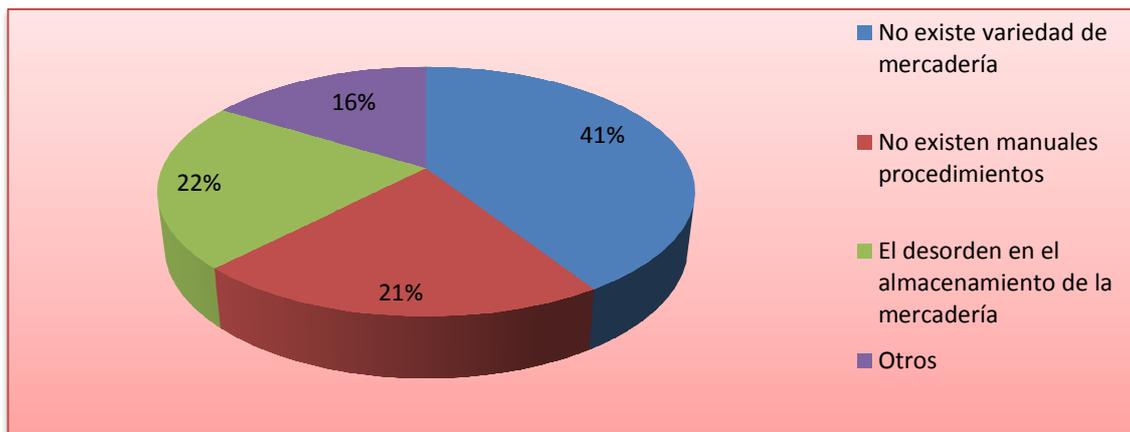


Gráfico 16 Representación gráfica pregunta # 6 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” opinan que la falta de rotación de mercadería en el almacén se debe en un 41% no existe variedad de mercadería, 21% no existen un manual de procedimientos, 22% el desorden él en el almacenamiento de la mercadería y en un 16% en otra causas, ya que esto nos deja en claro que la empresa tiene que implementar un buen control en la rotación de los inventarios para no tener mucha mercadería sin rotar.

7.- ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?

Cuadro 20 Tabulación pregunta # 7 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	195	90%
A veces	22	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

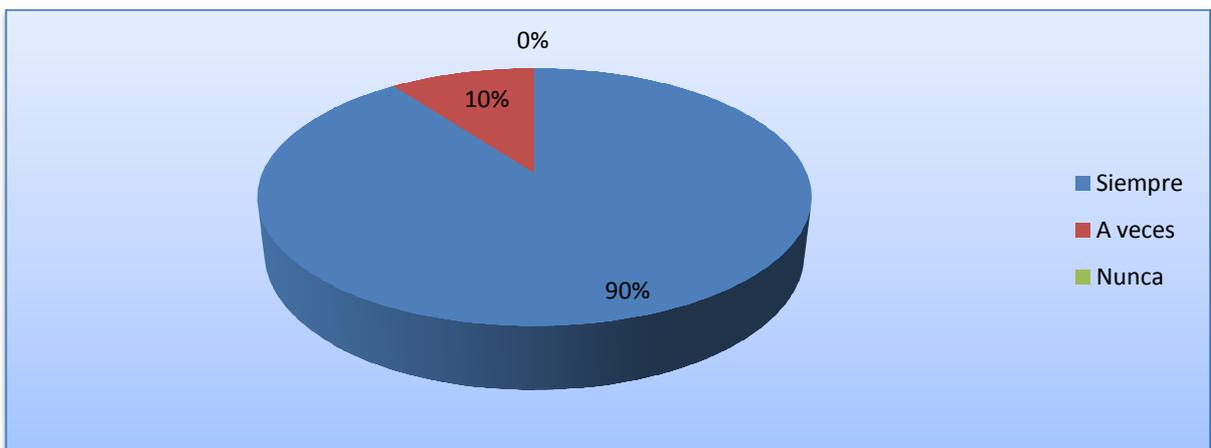


Gráfico 17 Representación gráfica pregunta # 7 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” opinan que el personal que le atiende le proporciona un servicio adecuado a sus necesidades, en un 90% opinan siempre, y el 10% que a veces, esto nos deja en claro que el personal si presta un buen servicio a los clientes y atienden todas sus necesidades.

8.- ¿Quién le entregó la mercadería?

Cuadro 21 Tabulación pregunta # 8 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bodeguero	10	71%
Dueño de la microempresa	155	24 %
Vendedores	52	5%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

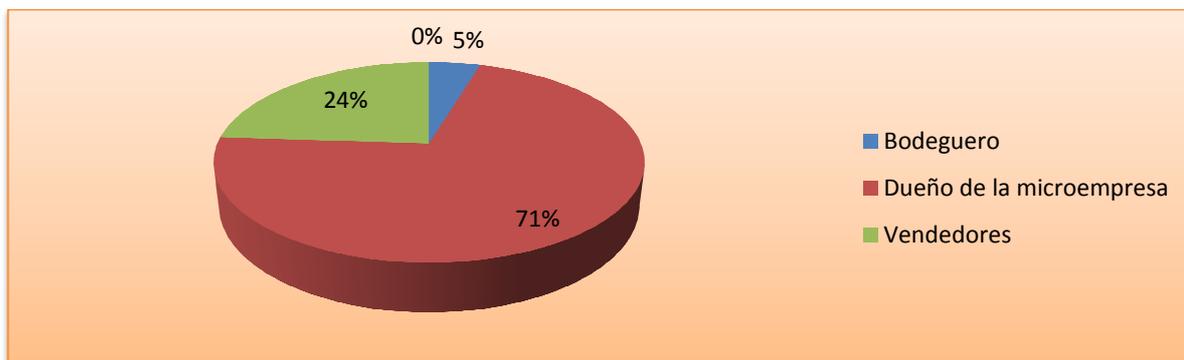


Gráfico 18 Representación gráfica pregunta # 8 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” opinan que la persona que le entregó la mercadería en un 71% fue el dueño de la empresa, en un 24% que fueron los vendedores y en un 5% el bodeguero, ya que nos damos cuenta que la persona autorizada a entregar la mercadería en esta empresa es el dueño d la misma.

9.- ¿Qué documento le hicieron firmar al momento de la salida de la mercadería?

Cuadro 22 Tabulación pregunta # 9 (Encuesta a los clientes)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Guía firmada por el bodeguero	2	1%
Registros de salida de la mercadería	100	46%
Revisión del estado de la mercadería	110	51%
Ninguno	5	2%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

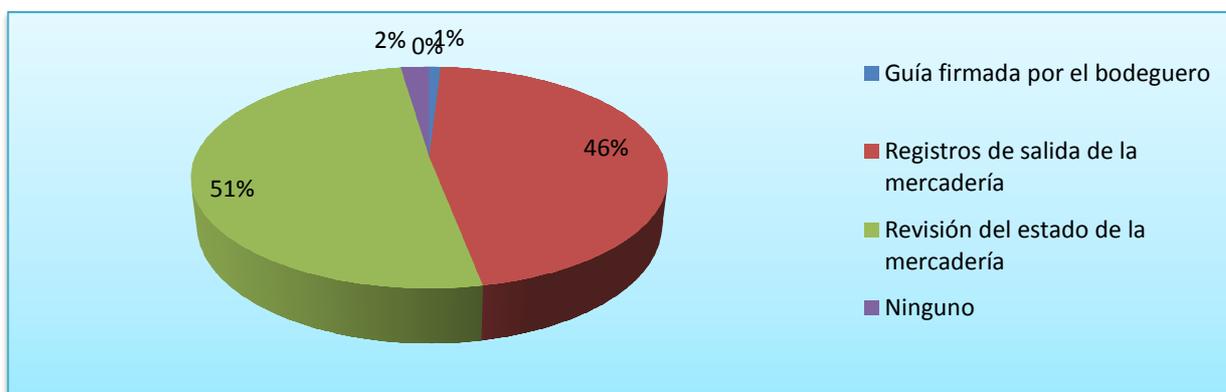


Gráfico 19 Representación gráfica pregunta # 9 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” opinan que el documento le hicieron firmar al momento de la salida de la mercadería en un 51% fue la revisión del estado de la mercadería, el 46% fue el registro de la salida de la mercadería, el 1% fue guía firmada por el bodeguero y el 2% fue que no firmaron ningún documento para la salida de la mercadería ya que esto nos damos cuenta que nos hay coordinación con la documentación de la mercadería.

10.- ¿Ha tenido que devolver la mercadería que adquirió por las siguientes razones?

Cuadro 23 Tabulación pregunta # 10 (Encuesta a los clientes)

ARTÍCULOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mercadería defectuosa	153	71%
Mora	17	8 %
Otros	45	21%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

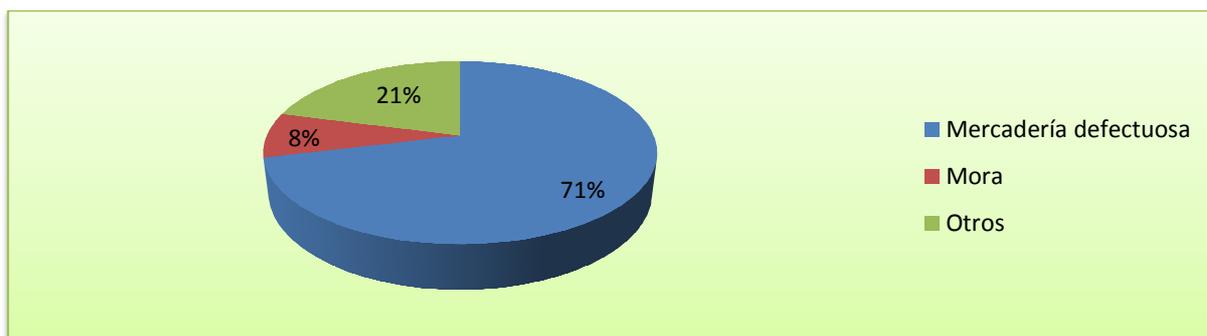


Gráfico 20 Representación gráfica pregunta # 10 (Encuesta a los clientes)

Análisis: En la encuesta realizada a los clientes de la microempresa créditos “J&M” opinan que si en algún momento el cliente tuvo que devolver la mercadería que adquirió, en un 71% mercadería defectuosa, el 8% por mora y el 21% por otra razones, ya que con este análisis nos permite darnos cuenta de que no existe un buen funcionamiento en la bodega que nos indique que los productos están defectuosos u otro motivo por el que no podamos sacarlo a la venta en la microempresa.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

- Los empleados de la microempresa créditos “J&M” piensa que con la implementación del manual de procedimientos administrativos podría ayudar con el control de los inventarios a la hora de realizar una venta.
- El personal de la microempresa indica que los aspectos porque la mercadería no rota en la bodega es porque existe un desorden en la misma.
- El personal al momento de realizar las ventas no cuenta con una base de dato que le pueda constatar si el producto que ofrece se encuentra en existencia.
- Los clientes opinan que al momento de entregar la mercadería no la realiza el bodeguero si no el dueño de la compañía.

Análisis comparativo.

La microempresa “J&M” se encuentra laborando actualmente sin un manual de política y procedimientos para el manejo del inventario, la misma que está afectando las tareas de los empleados en el área de ventas y la bodega, ya que debido a eso debería implementar el sistema para que la empresa pueda manejar los inventarios de una manera más productiva sin tener inconvenientes con los clientes o con la mercadería, y esta a su vez pueda rotar. Sin embargo esto podría mejorar satisfactoriamente si se considera implementar un manual de políticas y de procedimientos para el área de inventario, fortaleciendo así la estructura organizacional, creando estatutos o normas que beneficien a la empresa y a los empleados; convirtiéndose en una empresa altamente competitiva en este sector comercial.

Evolución

A lo largo de la Última Década se han originado grandes cambios que han tenido repercusión en este mundo comercial, por lo cual a las diferentes empresas le ha tocado innovar, capacitar e implementar tecnología de punta, para ofrecer productos o servicios de calidad a sus clientes y de esta manera la evolución del mundo comercial, hace que las empresas se encuentren en un nivel competitivo, donde el más fuerte e inteligente será el vencedor, dejando atrás procesos rústicos que hacen que el trabajo

no sea eficiente, por ello es importante evolucionar e implementar herramientas que permitan optimizar las tareas de la empresa, manteniendo un adecuado control de los tareas de los trabajadores y de las obligaciones de la empresa hacia los mismos. Por tal razón es recomendable que la microempresa créditos “J&M” tome en cuenta esta información y considere una gran inversión la implementación de un manual de funciones, políticas y de procedimientos para el área del inventario.

Tendencias y perspectivas

Las tendencias del mercado con respecto a esta actividad comercial en la cual está inmersa La microempresa créditos “J&M” nos conlleva a la necesidad de tener un control en el ámbito administrativo y operativo, por lo cual es necesario un manual de funciones, políticas y de procedimiento para los inventarios que permitan satisfacer las necesidades de la empresa, y cumplir con las expectativas de los empleados; además deberán implementar estrategia para satisfacer las necesidades del cliente, para lograr una estructura sólida que mantenga un alto nivel competitivo.

4.3. RESULTADOS

- El 100% de los empleados opinan que no fueron notificadas por escrito las funciones en su.
- El 50% de los empleados piensan que los procedimientos relacionados con su cargo no están bien delimitados
- El 50% de los empleados opinan que con la implementación del manual de procedimientos administrativos ayudaría con el control del inventario en las ventas.
- El 60% de los encuestados consideran importante la implementación del manual de procedimientos administrativo para el control de los inventarios en la microempresa.
- El 60% de los encuestados opinan que la falta de rotación de la mercadería se debe al desorden en el almacenamiento de la mercadería.
- El 40% de los encuestados opinan sería excelente la implementación del manual de procedimientos para el manejo del inventario

- El 50% de los encuestados opinan que quien maneja el control de la salida de la mercadería es el dueño de la microempresa.
- El 70% de los empleados opinan que para realizar los pedidos de la mercadería se las hace por medio de pedidos.
- El 60% opinan que para realizar los controles de la salida de la mercadería se la realiza con un registro de la salida de la misma.
- El 60% de los encuestados opinan que la devolución de la mercadería se da porque el dueño de la compañía no ha revisado bien la mercadería defectuosa.
- El 62% de los clientes encuestados dicen que han adquirido más de 9 productos en la microempresa.
- El 69% de los clientes de la microempresa dicen que para que los atendieran tuvieron que esperar menos de 10 minutos en la microempresa.
- El 41% de los clientes calificaron como buena la atención en la microempresa
- El 52% de los clientes de la microempresa opinan que los empleados si conocían del funcionamiento de la mercadería.
- El 55% de los clientes opinan que la mercadería adquirida en la microempresa fue de fácil manejo; garantizando así la calidad del producto.
- El 41% de los clientes de la microempresa consideran que la falta de rotación en la mercadería se da porque no existe variedad de artículos en la bodega.
- El 90% de los clientes, opinan que los empleados de la microempresa, dan un servicio óptimo de acuerdo a las necesidades que ellos exijan.
- El 71% de los clientes opinan quien les entregó la mercadería fue el bodeguero.
- El 51% de los clientes opinan que el documento que le hicieron firmar para la salida del fue la guía de revisión de la mercadería.
- El 71% de los clientes opinan que el motivo porque tuvieron que devolver la mercadería fue porque se encontraba defectuosa.

La microempresa créditos "J&M" pone en consideración sus objetivos e hipótesis que sean planteado sobre la problemática existente, por lo cual se recomienda implementar un manual de funciones, políticas y de procedimientos para los inventarios, la misma

que es viable su ejecución ya que la empresa se vería beneficiada, con esta propuesta y permitirá tener un control adecuado en los inventarios y la oportunidad de crecer empresarialmente.

4.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Cuadro 24 Verificación de la Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
<p>Con la implementación del manual de procedimientos para el manejo del inventario, optimizará la efectividad de los procesos en la gestión de las políticas de venta.</p>	<p>Basados en la pregunta # 3 y #6 de la encuesta realizada, podemos decir que con la implementación de un manual de procedimientos para el manejo del inventario, ayudará en los niveles de rentabilidad, ya que permitirá tener un control en los procesos de la mercadería y así contar con un buen manejo de la misma; ayudando a que los procesos sean más eficientes, la empresa ganaría mas rentabilidad, el personal se sienta motivado y ofrezcan un servicio de calidad y calidez.</p>
<p>Hipótesis particular N.-1 Con la implementación del manual de procedimientos administrativo ayudaría a conseguir un buen rendimiento en el personal de ventas.</p>	<p>Basado en la pregunta # 3 y # 4 podemos comprobar, que con la implementación del manual de procedimientos administrativo ayudaría a conseguir un buen rendimiento en el personal del área</p>

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
	de ventas ya que es esencial para el desarrollo de la microempresa con el propósito de alcanzar un nivel óptimo en las ventas y mantenernos en un nivel competitivo.
<p>Hipótesis particular 2.- Con la implementación del manual de procedimientos para el control del inventario optimizara el orden de las actividades por parte de los empleados.</p>	<p>Basados en la pregunta # 1 podemos comprobar que es importante que la microempresa cuente con un manual de procedimientos para el control de los inventarios así permitirá que los empleados sean más eficientes, con sus actividades más organizadas y puedan permita captar más clientes, con el fin de poseer un valor agregado diferente a la competencia.</p>
<p>Hipótesis particular 3.- Con la implementación del manual de procedimientos aumentara la efectividad en los procesos de rotación del inventario mejorando los procesos de coordinación con el personal de ventas y aumentando las utilidades en la empresa.</p>	<p>Basados en la pregunta # 5 y # 6 podemos comprobar, que el poseer un manual de procedimientos permitirá que los procesos de rotación de la mercadería aumenten y así incrementen las utilidades en la empresa.</p>

Fuente: verificación de las hipótesis

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

CAPITULO V

PROPUESTA

4.1. TEMA

Implementación de un manual de Políticas y Procedimientos administrativos para el manejo del inventario, y su influencia en las políticas de gestión de ventas de la microempresa CRÉDITOS “J&M” del cantón Milagro 2012.

4.1. JUSTIFICACIÓN

Al inicio de esta investigación, decíamos que los problemas existentes en la empresa CRÉDITOS “J&M” se debían principalmente a la desorganización interna en el área de inventarios, esto se debe a que nunca existieron manuales de procedimientos, consideramos que la empresa ha fallado en la administración de su recurso humano, puesto que no han establecidos manuales de funciones y/o procedimientos, ni se ha determinado el clima organizacional ni el grado de satisfacción de los empleados en la empresa.

El área de inventarios es la parte central de todo negocio comercial, y ésta no ha contado con los instrumentos y procedimientos necesarios para el control de los mismos, teniendo como consecuencia problemas en el rendimiento del personal de ventas, desorganización de las actividades y un deficiente control en la rotación del inventario el cual ha generado pérdidas económicas a la empresa.

Considerando los resultados del Capítulo IV hemos llegado a establecer que es necesario la implementación de un Manual de Procedimientos para el manejo del inventario en la microempresa CRÉDITOS “J&M” del Cantón Milagro, esta información se lo obtuvo de la encuesta realizada al personal y los clientes de la microempresa, quienes indican que la microempresa no cuenta con un manual de procedimientos que guíe a cumplir sus obligaciones laborales, con el fin de que den un servicio de calidad,

esta situación se corregirá una vez establecido un manual de procedimientos que permita optimizar las operaciones propias de la empresa.

Además de reflejar los respectivos gastos y costos incurridos en este trabajo, dándoles las mejores opciones a los administradores para que realicen los cambios pertinentes que beneficiara directamente a la microempresa CRÉDITOS “J&M”.

Dentro de este capítulo se podrá visualizar paso a paso el trabajo sobre la elaboración del manual de procedimientos.

4.2. FUNDAMENTACIÓN

La administración del inventario en general enfoca su gestión los siguientes aspectos básicos que son:

- Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado
- En qué momento debería ordenarse o producirse el inventario
- Que artículos del inventario merecen una atención especial
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

Definición de Inventarios

Existen muchas definiciones sobre inventarios por lo que sacando lo común y lo distinto de cada una de ellas he llegado a la siguiente:

“Inventario es cualquier producto físico o recurso que se encuentra almacenado en un lugar y en un momento determinado puede ser utilizado y satisfacer una necesidad actual o futura”

Cada artículo distinto del inventario que se encuentra en algún lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias (SKU siglas en inglés de Stock Keeping Unit) y cada SKU2 tiene un número de unidades en existencia.²³

Función del Inventario.

Los inventarios sirven para varias funciones importantes que aportan a mantener la operación de la compañía.

- Ofrecer un almacenamiento de bienes para cumplir la demanda anticipada de los clientes
- Separar los procesos de producción y distribución
- Tomar ventaja de los descuentos por cantidad
- Proteger la inflación y cambios de precios
- Protección contra el inventario agotado
- Permitir que las operaciones continúen con suavidad.²⁴

Administración de inventario

La administración de inventarios es un proceso que requiere información sobre las demandas esperadas, las cantidades de inventarios disponibles y en procesos de pedidos de todos los artículos que almacena la empresa en todas sus instalaciones y el momento y tamaño indicado de las cantidades de re orden.

El proceso de administración de inventarios puede analizarse y sus capacidades se pueden medir con respecto a las prioridades competitivas de la empresa; en las empresas comercializadoras es una de las áreas más importantes que desarrollan los directivos, dado que representa la actividad principal del giro normal del negocio en empresas comerciales.

²³ Planeación de la Producción y Control de Inventarios, Capítulo IV Pág. 91

²⁴ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

El control de los inventarios está íntimamente relacionado con la administración de inventarios, para lo cual implica la participación activa de varios segmentos de la organización tales como ventas, finanzas, compras, almacén y contabilidad.

El objetivo de una adecuada administración del inventario es llevar la cuenta de todo el inventario según su cantidad, costo y ubicación física. Los registros de inventarios deben suministrar información a los departamentos de ventas y compras sobre las existencias; a contabilidad y finanzas, sobre el valor real de las existencias; a la auditoría (externa y fiscal), debe proporcionar información verificable; al área de operaciones debe proporcionar suficientes elementos que le permitan incrementar el nivel de servicio, racionalizar el nivel de inventarios, aumentar la eficiencia y eficacia, así como mejorar la toma de decisiones.²⁵

Finalidad de la administración de inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Métodos de administración de inventarios

“Es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles de inventario y determinan qué niveles mantener, cuando se deben reabastecer las existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos.”

Un buen sistema de administración de inventarios es aquel que permite presentar datos analizables que sirvan para tomar decisiones de los niveles de inventario, que incluya reglas de decisión basados en modelos matemáticos, una estructura organizacional y procedimientos adecuados. El éxito de la administración de inventarios depende en un alto grado de la información que se utilice para desarrollar esta actividad; de allí la importancia de manejar registros exactos.

²⁵ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

Si los registros no son exactos darán como resultado la existencia de subsistemas erróneos, en vez de utilizar la planeación como el sistema que permite tener el artículo correcto en el momento correcto. El tener registros exactos es indispensable para cualquier sistema formal de planeación de inventarios, lo cual tendrá como beneficios el tener una mayor eficiencia en el almacén, teniendo una disminución de pérdidas de mercancías por obsolescencia y deterioro, permitiendo mejorar la eficiencia del personal, evitando esfuerzos corridos extraordinarios o el costo de tiempo extra; se reduce el proceso de preparación de una orden de compra y como consecuencia de estos e incrementa el nivel de servicio.²⁶

Importancia de los inventarios

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente sé ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

²⁶ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.²⁷

Método de control de inventarios.

Las metodologías pueden ser variadas pero siempre, una buena metodología de inventario físico debe estar dividida en tres fases importantes claramente definidas. Un tipo de metodología entre las muchas que puedan existir dependiendo del tipo de producto, su almacenamiento, su codificación, y su control contable.

Un inventario físico realizado con una buena metodología tendrá siempre un valor agregado de:

- Tener las existencias totalmente ordenadas y almacenadas en el lugar elegido por la empresa.
- Tener los almacenes con las existencias totalmente ordenadas y codificadas, respecto a un control.
- Tener exacto conocimiento del stock que tiene la empresa a la fecha del inventario.
- Saldos correctos.

Inventarios de Materiales y Suministros

En este tipo de inventarios se incluyen:

- Las materias primas secundarias y sus especificaciones varían dependiendo del tipo de industria.
- Artículos de consumo que son destinados en la operación de la industria.
- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos que se necesitan en la industria.

²⁷ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa es obtener utilidades.

La obtención de utilidades reside en gran parte en las ventas, debido a que es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad; el área de ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades no es fácil conseguir lo que no llega a concluir que sin inventarios no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración en la pequeña empresa que no se suele atender adecuadamente y no se dispone de registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que apoyen su gestión final del formulario. Por su Categoría Funcional

Inventario de Ciclo o periódico

Este inventario es generalmente utilizado por empresas pequeñas y medianas, tiene como característica especial que para saber a una fecha determinada cual es el inventario, se debe hacer un conteo físico y valorarle.

Además para controlar el costo de las transacciones que afectan el inventario se utilizan diferentes cuentas en función de la naturaleza operacional que se este realizando.

Inventario de Seguridad

La incertidumbre en la demanda u oferta de unidades hace que exista un inventario de seguridad que es almacenado en un sitio adecuado de la empresa. Generalmente los inventarios de seguridad de materias primas protegen contra la incertidumbre que pueden provocar los proveedores debido a factores como huelgas, vacaciones, unidades de mala calidad, entre otras. En lo relacionado a la demanda sirven para prevenir faltantes provocadas por fluctuaciones inciertas de la demanda.

Inventarios estacionales

Son inventarios utilizados para cubrir la demanda estacional y también se utilizan para suavizar el nivel de producción.

Inventarios en tránsito

Son de gran utilidad debido a que permiten sostener las operaciones entre empresa, clientes y proveedores; siendo un inventario que la empresa aun no lo tiene físicamente en sus bodegas, pero puede negociar su entrega al cliente cuando lo disponga y sí cubrir necesidades.

Muchos son los tipos de inventarios que existen, por lo que se puede clasificar de la siguiente manera:

Los inventarios los encontramos en dos tipos de empresas que son las “Empresa Industrial de transformación” y “Empresa Comercial”.

En la empresa comercial los inventarios sólo son de mercaderías.²⁸

Costos Relacionados al inventario

Decidir la mejor alternativa entre varias con relación a los inventarios de la empresa tiene consecuencias que pueden conducir a la empresa a problemas financieros por haber sobre invertido o caso contrario pérdidas de mercado por no contar con stock suficiente.

Costo de compra

Son gastos que se necesitan realizar para una orden de compra u orden de producción. Para el caso de las órdenes de compra, el costo de ordenar generalmente los siguientes conceptos:

- Trámites con proveedores
- Preparación de las requisiciones de compra
- Recepción de los materiales
- Análisis e inspección de los materiales recibidos

²⁸ ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. AUTOR: KRAJEWSKI RITZMAN MALHOTRA 2008 OCTAVA EDICION

- Muestras para control de calidad
- Costeo de la orden de compra
- Pago de las facturas correspondientes
- Registros de control de inventarios, compras, almacén, control de calidad, costos, contabilidad, etc.

En el caso de las órdenes de producción, el costo de ordenar incluyen:

- Programación y control de la producción
- Preparación de la orden de producción
- Recibo y devolución de los materiales del y al almacén
- Preparación y/o limpieza de maquinaria
- Envío de los productos al almacén
- Costeo de la orden de producción
- Registro de control de inventarios, almacén, costos, etc.

Costos de almacenamiento

Incluyen todos los gastos en que una empresa realiza como inversión, almacenaje y manejo de los inventarios. Son costos variables que se expresan en porcentajes y son los siguientes elementos:

Costos del capital invertido

El costo necesario para obtenerlo con la finalidad de utilizarlo para soportar o financiar operaciones.

El costo de desviar capital de otros usos posibles o el de conseguir fondos bancarios son los costos principales que intervienen en el costo del capital que es evaluado en función del rendimiento esperado y la tasa de préstamo bancaria.

Costo de obsolescencia

Son costos de la inversión de inventarios que no se utilizan debido a que no satisfacen los requerimientos actuales de los artículos producidos, cambios o han pasado de moda.

El escenario que presenta mayores costos de obsolescencia es con los productos altamente estacionales.

Seguros

La aplicación de seguros a los inventarios es asegurar en función al valor de la inversión que se realizó, es decir de acuerdo con el valor de la cantidad de materiales o productos que se disponga.

Tanto los costos de seguros y obsolescencia se determinan con datos históricos de la empresa.

Almacenaje

Las bodegas o almacenes que tiene almacenados los inventarios puede ser rentados o son propios. Para el caso que las bodegas son arrendadas, los inventarios absorben la parte proporcional del arriendo tomando en cuenta la superficie que ocupa, en cambio cuando la bodega es propia se absorberán dentro de su costo de almacenaje, la parte proporcional de la depreciación del local en función con la superficie que ocupe.

Los costos de mantener los inventarios se expresan en porcentajes que están con relación a la inversión que haya realizado la empresa; generalmente están entre un 10 y 25% del valor de los inventarios.

La siguiente grafica representa lo expresado.

Sistemas de Inventarios.

Análisis ABC

En las organizaciones no todos los clientes, ni todos los artículos del inventario tienen la misma importancia, por lo que Análisis ABC de planeación de inventarios divide el inventario disponible en tres clasificaciones (A, B y C) tomando en cuenta el volumen anual en dólares. El análisis ABC es una aplicación del inventario de los que se conoce como el principio de Pareto, que establece que hay unos cuantos críticos y muchos no críticos. El objetivo del análisis es orientar los recursos en los pocos críticos y no en los muchos no críticos.

Definición de terminología usada en Análisis ABC

El análisis ABC divide al inventario disponible en tres clasificaciones (A, B, C), tomando en cuenta el volumen anual en dólares.

Para determinar el volumen anual de ventas en dólares del análisis ABC se mide la demanda anual para cada artículo del inventario multiplicado por el costo por unidad.

Para la clasificación de artículos en clases en un sistema de costos ABC de una empresa que desea controlar sus inventarios debe considerar lo siguiente:

CLASE A

Son artículos en que la empresa tiene mayor inversión, representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. En este grupo están los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

CLASE B

Son artículos que tienen una inversión menor en términos de costo. Representan el 30% de los artículos del inventario y que requiere un 8% de la inversión.

CLASE C

Los artículos "C" normalmente son el número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.²⁹

Sistemas de Inventarios

Inventario Perpetuo

El sistema permite a la empresa conocer el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento gracias a que los movimientos de compra y venta de mercaderías se la registran directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costos.

El registro de compras y ventas se denomina "Kardex" donde se registra cada artículo;

²⁹ DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. AUTOR: JAY HEIZER BARRY RENDER, AÑO 2009. SEXTA EDICION

el saldo final de las mercaderías es igual a la suma y resta de las operaciones.
(Compras y ventas)

Las compras incluyen las mercancías durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa.

Las ventas son todas las mercancías realizadas por la Empresa y que fueron compradas con este fin.

Inventario Periódico

Mediante el uso de este sistema es necesario del conteo físico en forma periódica para determinar las existencias, que se denomina Inventario Inicial o final dependiendo el caso. Se denomina Inventario Inicial a la relación detallada y minuciosa de las existencias de mercaderías que tiene la empresa al iniciar sus actividades después de hacer un conteo físico, en cambio Inventario Final es la relación de existencias al finalizar un periodo contable.

Valoración de inventarios

Cada empresa selecciona el sistema de valuación más adecuado a sus características, y aplicarlos en forma consistente.

Existen los siguientes métodos para valorar los inventarios:

Valoración por identificación específica

Este tipo de valoración utiliza las empresas cuyo inventario consta de mercancías iguales, pero cada una de ellos se distingue de los demás por sus características individuales de número, marca o referencia y un costo determinado, los automóviles son un claro ejemplo de este tipo de valoración, ya que estos aunque aparentemente idénticos, se diferencian por su color, número de motor, serie, modelo etc.

Valoración a costo estándar

Este método es muy útil debido a que facilita el manejo de mercancías por medio de tarjetas "Kardex" por cuanto sólo se necesita registrar las cantidades por unidades homogéneas, obteniendo resultados inmediatos y reales.

Valoración a precio de costo

Con este método significa que la empresa valora el inventario relacionando las mercaderías al precio de adquisición. Es decir el inventario se valora al costo. Este tipo de método se utiliza para inventarios que no han tenido rotación por mucho tiempo.

Manual de procedimientos de operaciones

Importancia de la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario.

El control de las actividades de inventario puede llevarse a cabo fácilmente aplicando manuales de procedimientos que detallen la forma en que se realizan las actividades, dónde y quién las ejecuta, qué registros se llevan a cabo y demás información importante relacionada con los procedimientos.

La implementación de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones provee al nuevo trabajador la inducción para que conozca el proceso y la forma en que debe realizar sus tareas designadas. La información brindada por los manuales de procedimientos permite a la empresa tener una herramienta escrita que describa el flujo de un proceso o de operaciones.

Estructura de un manual de procedimientos

La estructura recomendable para un manual de procedimientos debe ser sencilla para su fácil consulta y aplicación. La Norma ISO 9001-2000 indica requerimientos para los

manuales de procedimientos, que resultan ser una guía para las empresas que desean realizar manuales útiles de calidad.³⁰

Partes que conforman el manual de procedimientos

Bajo la base de los requerimientos que plantea la Norma ISO 9001-2000, se presentan los apartados que pueden formar parte de un manual de procedimientos.

Introducción: En la introducción se presenta y da a conocer el manual al lector, indicando su función y los procedimientos que en él se detallan, así como demás información que genere un conocimiento básico de lo que se puede encontrar en el manual.

Objetivo del manual: Presenta la finalidad del manual.

Normativa de aplicación: Se refiere a las normas que se aplican dentro del manual.

Características de los procedimientos: Se dan a conocer las peculiaridades y particularidades de los procedimientos.

La norma ISO ha venido generando parámetros sobre sistemas de aseguramiento de calidad desde su primera publicación oficial en 1987.

Instrucciones para el uso del manual: Se dan las indicaciones, tales como abreviaturas y símbolos necesarios para la comprensión y uso del manual.

Para facilitar la lectura, la comprensión y el estudio de un procedimiento, es recomendable que el procedimiento contenga los elementos que se describen a continuación.

Objetivo del procedimiento: Define la finalidad o intención del procedimiento.

³⁰ La norma ISO ha venido generando parámetros sobre sistemas de aseguramiento de calidad desde su primera publicación oficial en 1987.

Alcance de los procedimientos: Dónde inicia y dónde termina la acción que contiene el procedimiento.

Campo de aplicación: Se refiere a la(s) área(s) donde va a estar funcionando el procedimiento.

Definiciones: Términos estrictamente necesarios para entender el procedimiento.

Referencias: Documentos o procedimientos relacionados y necesarios para la aplicación correcta del procedimiento.

Responsabilidades: Definición breve de las responsabilidades para implementar, controlar y/o supervisar el procedimiento.

Actividades: La descripción clara, secuencial y lógica de las actividades para lograr el objetivo del procedimiento.

Formatos: Formas empleadas para registrar la información que se desprende de las actividades.

Distribución: La designación de quienes deben tener el procedimiento para aplicarlo.

Anexos del manual: Cualquier información de soporte necesaria para aplicar en los procedimientos tales como tablas, diagramas, fotografías, croquis, etc.

Diseño de un manual de procedimientos

El diseño para un manual de procedimientos debe ser simple y factible para la organización que lo implanta, es decir que la presentación sea agradable a la vista y que los costos que se generen en la materialización del manual no sean altos. El formato para los procedimientos debe presentar información clave que describa el título del procedimiento, así mismo quién lo elaboró, la fecha en que se realizó, quién lo

autorizó y demás información que se considere necesaria para comprender mejor el procedimiento.³¹

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo General de la propuesta

Optimizar la gestión del manejo del Inventario a través de la creación de un manual de políticas y de procedimientos que servirá de guía para el desarrollo de las actividades y funciones del personal en las áreas de ventas, compras y almacenaje de la microempresa CRÉDITOS “J&M”.

4.1.2. Objetivos específicos de la Propuesta

1. Aplicar políticas y procedimientos en el manejo del inventario para optimizar la gestión de las ventas
2. Establecer el manual de funciones que sirva de guía y garanticen el adecuado manejo de las actividades dentro de la empresa
3. Lograr identificación y compromiso por parte del empleado con los objetivos de la empresa.

4.2. UBICACIÓN

La microempresa CRÉDITOS “J&M” está ubicada en la República del Ecuador, provincia del Guayas, Cantón Milagro en las calles Andrés Bello y Guaranda.

³¹ ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. AUTOR: ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN F. AÑO 2009, SEGUNDA EDICION.

Gráfico 21 CROQUIS DE LA MICROEMPRESA CRÉDITOS “J&M”



4.3. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Para cumplir con los objetivos trazados y llevar a cabo la implementación del manual de políticas y de procedimientos para el manejo del inventario nos hemos apoyado en los siguientes aspectos:

Administrativo

La microempresa CRÉDITOS “J&M” cuenta con el personal adecuado para poder llegar a brindar un mejor servicio de calidad, además de que genera fuente de trabajo.

Legal

Este proyecto es factible legalmente porque considera todas las leyes y normativas del estado y el gobierno municipal, aplicándolas responsablemente.

Técnico

Cuenta con un programa para control de inventario, lo que les permite llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario a más de permitir la determinación del costo al momento de hacer la venta.

Social

La creación de este manual de procedimientos es factible socialmente porque aportará a que todos en la empresa conozcan de los procedimientos que se deben seguir para controlar la mercadería en el inventario, además ofrecerá a los clientes diferentes alternativas en cuanto a la adquisición de alguna mercadería con las tasas de interés más bajas.

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1. Actividades

Administración estratégica del proyecto

En la actualidad CRÉDITOS "J&M" vende una variada gama de electrodomésticos, motos y muebles, que son líderes en el mercado, proporcionando facilidades de créditos, aceptando tarjetas MasterCard, DinersClub y Visa, los clientes se incrementan anualmente.

Misión

Proporcionamos soluciones y comodidad para los hogares del cantón Milagro y sus alrededores, a través de la comercialización de electrodomésticos, motos y muebles de calidad, de la manera más responsable, eficiente y con la mejor atención al público a precios competitivos.

Visión 2017

Ser la mejor empresa minorista en la comercialización de electrodomésticos, motos y muebles en la provincia del Guayas a través de una labor responsable, eficiente y comprometida con el cliente.

Valores Corporativos

Nuestros Valores Corporativos anotan a efectuar un ciclo de responsabilidad social que empieza con la capacitación permanente de nuestro personal, impulsando así el desarrollo técnico de nuestra empresa y garantizando el cumplimiento de requisitos de nuestros clientes sin dejar de lado nuestra preocupación por el medio ambiente.

- **Amabilidad:** Recibir al cliente atento, con una sonrisa servicial y predispuesta a cooperar.
- **Compromiso:** Se manifiesta por la identificación y lealtad de los colaboradores con la empresa, la mística, y el sentido de responsabilidad para lograr cumplir las metas propuestas.
- **Calidad:** En el producto a través de satisfacer las necesidades hasta de los clientes más exigentes, con productos de la más alta calidad desde la materia prima, la confección, los acabados y con servicios
- **Disciplina y Profesionalismo:** Ser respetuoso ante las disposiciones empresariales y profesionales en todas las actividades que ejecutemos.
- **Excelencia:** Ofrecer productos de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes y que generen lealtad hacia la misma.
- **Equidad:** La microempresa está obligada a servir a sus clientes equitativamente, a todos los miembros de la comunidad sin distinciones de ningún tipo, los clientes son tratados en igualdad de condiciones.
- **Honestidad:** Personal honrado dispuesto a servirá la clientela sin esperar recibir ningún tipo de beneficio, integro de ideas y pensamientos.
- **Innovación:** Se refleja en los cambios y avances constantemente en tecnología, diseño y la actualización en el servicio y el producto, para que se logre estar

preparados para las exigencias del mercado, con nuevas opciones y alternativas que a su vez permitan hacer frente a la competencia.

- **Lealtad:** Se tiene un alto sentido de compromiso con la empresa y se actúa de manera fiel a los principios éticos, políticos, de normas y valores.
- **Perseverancia:** Ser constantes hasta alcanzar los objetivos propuestos.
- **Respeto:** Se manifiesta hacia todas las personas que colaboran con la institución. Se acepta la diversidad de capacidades y se brinda un trato justo a todos aquellos con quienes se tiene relación. Se mantiene la consideración y cortesía en todo momento.
- **Respeto por el medio ambiente:** Es de actuar con armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- **Responsabilidad:** Compromiso de responder seriamente al cliente, mediante una atención eficiente.
- **Servicio:** La empresa debe satisfacer y superar las expectativas de los clientes en productos y servicios. Se brinda una atención personalizada con recursos humanos calificados en cada área. Y se logra destacar en eficiencia y eficacia.
- **Trabajo en equipo:** Que integre al personal con las metas empresariales, generando el interés colectivo por los resultados y por lograr un buen clima laboral.

Cuadro 25 Análisis FODA

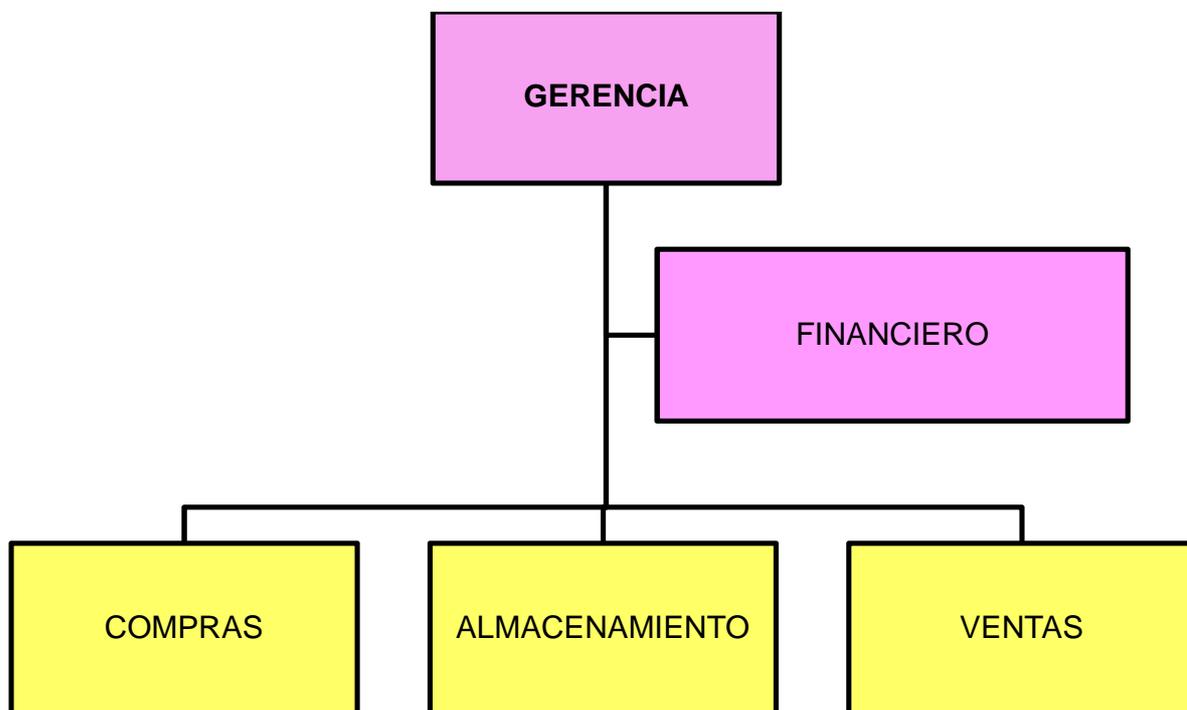
INTERNOS	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Funciones y responsabilidades ❖ Buena comunicación con el personal ❖ Buena atención y servicio ❖ Compromiso ❖ Planificación de pago ❖ Abastecimiento de productos ❖ Presupuesto ❖ Continua capacitación de los trabajadores en nuevas tecnologías. ❖ Diversidad de productos ❖ Precios accesibles ❖ Ubicación del negocio
	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inexistencia de un manual de procedimiento ❖ Inexistencia de misión y visión ❖ Los procesos no están documentados ❖ Falta de control de actividades ❖ Carencia de personal capacitado ❖ No contar con correcto control de inventario ❖ No contar con infraestructura propia ❖ Falta de manuales de funciones y procedimientos ❖ Falta de aplicación de principios y valores ❖ Inexistencia de estructura organizacional ❖ Crisis económica ❖ Empleados no se sienten integrados a la empresa ❖ Inexistencia de publicidad
EXTERNOS	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formas de pago con riesgo de morosidad ❖ Falta de garantía en los productos ❖ Esporádicas reclamos de los productos ❖ Tiempo de entrega demorado ❖ Ruc desactualizado ❖ No afiliación a la cámara de comercio ❖ Competencia que brinda mejores oportunidades a empleados ❖ El incremento de la competencia. ❖ Cartera vencida. ❖ Alto índice delincencial.
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incremento de clientes ❖ Ofrecer servicios complementarios a los dados. ❖ Proveedores dispuestos a mejores acuerdos debido a nuestros pedidos regulares. ❖ Diversidad de proveedores ❖ Lealtad del cliente hacia la empresa ❖ Facilidades de pago que ofrecen los proveedores ❖ Posible creación de sucursales en otras lugares ❖ Escasez de trabajo a nivel del país ❖ Programas externos de capacitación a empleados

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Verónica Jara, Margarita Coronel.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 22 Organigrama Estructural

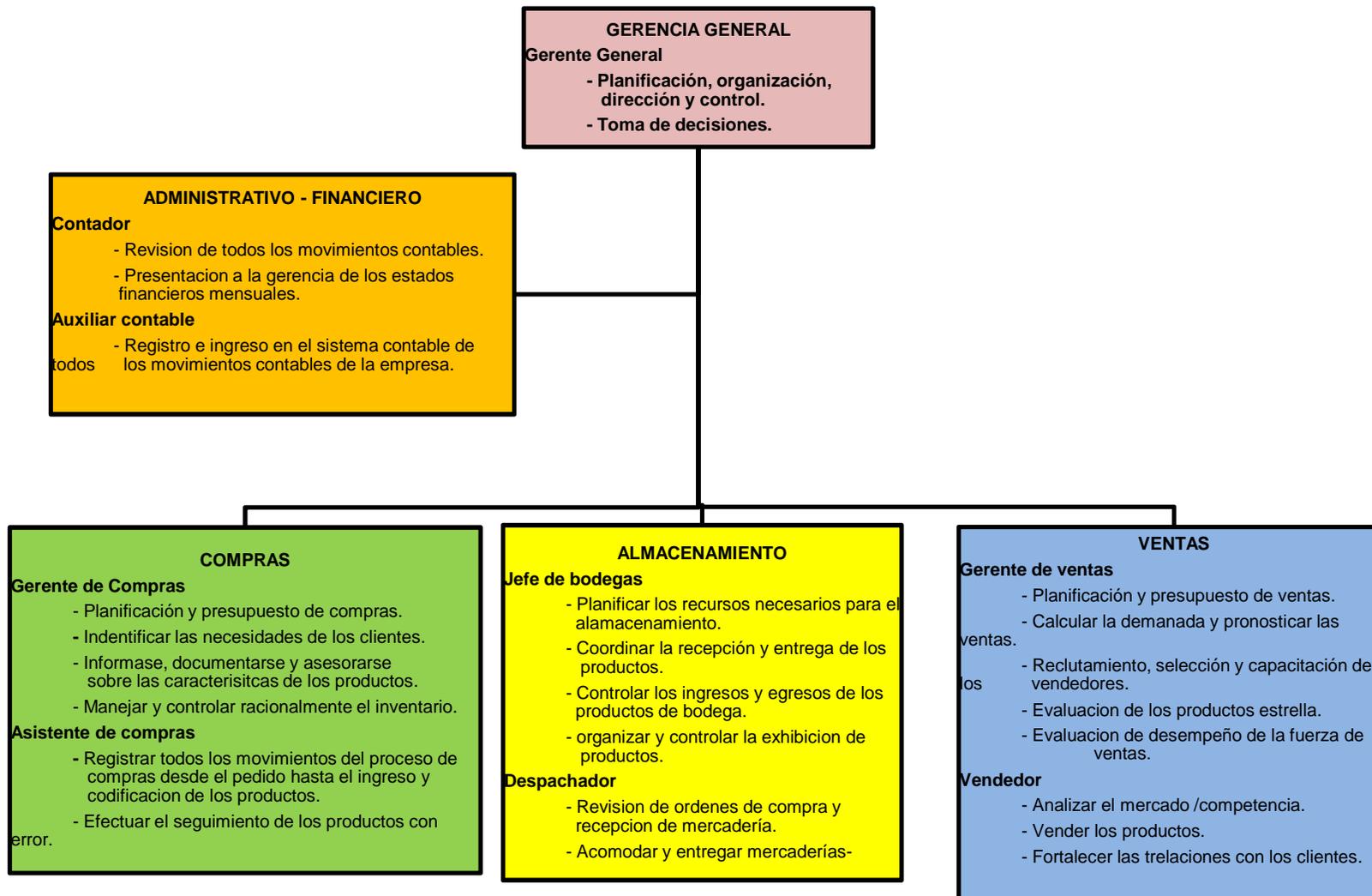


Fuente: Estudio del mercado

Elaboración: Verónica Jara - Margarita Coronel.

Fecha: Julio 2012

Gráfico 23 Organigrama Funcional Propuesto microempresa CRÉDITOS “J&M”



Fuente: Estudio del mercado

Elaboración: Verónica Jara - Margarita Coronel.



20/07/2012

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO

Responsabilidades y competencias por áreas.

GERENCIA GENERAL

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Realizar la planificación estratégica.
- Coordinar y realizar la planificación anual de actividades.
- Revisión y aprobación de presupuestos.
- Analizar los informes de cada área.
- Analizar los estados financieros.
- Determinar sistema de evaluación y control.
- Establecer indicadores de gestión, verificar su ejecución y evaluar los resultados.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Analizar los costos y gastos.
- Efectuar los trámites ejecutivos y legales de la empresa.
- Retroalimentar los problemas de la empresa.
- Tomar decisiones adecuadas para el negocio.
- Elaborar informes para cada área de la empresa.

ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

Administrativo

- Establecer los objetivos y estrategias administrativos.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO

- Establecer las políticas y reglamentos de la empresa.
- Coordinar el mantenimiento y adecuación de instalaciones
- Coordinar el mantenimiento de equipos.
- Coordinar los servicios de seguridad.
- Determinar los requerimientos de personal.
- Coordinar seminarios de capacitación y motivación al personal.
- Realizar el reclutamiento, selección y adiestramiento del personal.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Elaborar informes del personal de cada área.

Financiero

- Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras.
- Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Registrar los movimientos contables de la empresa.
- Elaborar las planillas de IESS y sueldos.
- Elaborar los formularios de impuestos mensuales y anuales.
- Realizar pagos a proveedores.
- Establecer y evaluar indicadores financieros.
- Realizar el análisis financiero de las cuentas.
- Manejar y controlar el dinero recaudado.
- Manejar y controlar las cuentas corrientes de la empresa.
- Controlar documentos contables.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO

- Controlar costos y gastos.
- Elaborar informes financieros mensuales.
- Elaborar estados financieros anuales.

COMPRAS

- Realizar el plan de compras.
- Coordinar la compra de activos fijos y materiales de oficina.
- Determinar políticas y negociaciones de los productos adquiridos.
- Elaborar órdenes de compra y controlar los pedidos realizados a los proveedores.
- Elaborar el cronograma de recepción de productos y días de pago a proveedores.
- Realizar el control de inventarios.
- Evaluar reportes de inventarios.
- Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras.
- Realizar el seguimiento de los productos con error.
- Actualizar periódicamente los datos del inventario.
- Elaborar informes mensuales del movimiento de compras.

ALMACENAMIENTO

- Determinar políticas de almacenamiento de mercaderías.
- Planificar los recursos necesarios para el almacenamiento.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO

- Coordinar la recepción y entrega de los productos.
- Revisión de órdenes de compra y recepción de mercaderías
- Ingreso, codificación y actualización de mercaderías.
- Acomodo de mercaderías
- Entregar de mercaderías.
- Controlar los ingresos y egresos de los productos, de bodega.
- Elaborar informes mensuales de stock de productos.

VENTAS

- Realizar el plan de ventas anual.
- Determinar políticas de venta y atención al cliente.
- Realizar estudios de mercado y demanda de productos.
- Realizar la venta de las líneas de productos en base a los requerimientos de los clientes.
- Determinar políticas de crédito y cobranzas.
- Determinar el procedimiento para la cartera vencida.
- Organizar y actualizar catálogos físicos y electrónicos de los productos.
- Organizar y actualizar listas de precios de los productos.
- Recaudar los valores facturados.
- Elaborar mensualmente los reporte de cobranzas.
- Elaborar informes de cumplimiento de actividades.
- Controlar las ventas mensuales por vendedor.
- Evaluar las ventas.
- Elaborar informes mensuales del comportamiento de ventas.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

Políticas Generales

El cliente es uno de los ejes de la empresa por tanto deberá ser atendido con respeto, amabilidad y responsabilidad, además de considerarse como prioridad ante cualquier actividad.

Políticas de Personal

- a) El empleado deberán respetar el horario asignado por el Gerente.
- b) El minuto de atraso tendrá una multa de \$ 0,25 centavos de dólar siendo lo máximo 30 minutos, transcurrido este tiempo el empleado perderá un día de trabajo.
- c) Los empleados deberán atender la petición del gerente para trabajar en días no laborables por lo que tendrá el pago de horas extras
- d) El aumento de sueldo se realizará únicamente en base a la evaluación del desempeño anual de cada empleado, a la situación financiera de la empresa y a las disposiciones del gobierno central.
- e) Existirá una planificación para los periodos de vacación del personal, la misma que será elaborada durante el mes de enero de cada año y su cumplimiento será obligatorio.
- f) Los planes de capacitación serán analizados y diseñados por el gerente
- g) Los empleados deberán cuidar su imagen personal y portar el uniforme de trabajo respectivo, caso contrario tendrá la multa correspondiente
- h) El reclutamiento y selección de los empleados estará a cargo del Gerente.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- i) El personal nuevo deberá participar en el proceso de inducción al igual que el personal antiguo con propuesta de ascenso.
- j) Sera responsabilidad del Gerente establecer los procesos de control y evaluación de desempeño del personal.
- k) Sera responsabilidad del gerente todos los asuntos legales de la empresa.

Políticas de Atención al Cliente

- a) La atención al cliente es prioritaria y esencial en las operaciones de la microempresa, el gerente se asegurará de que la organización esté totalmente enfocada al cliente.
- b) El personal debe concluir el proceso de atención al cliente y entregar los documentos respectivos que respalden la negociación.
- c) Los reclamos y devoluciones deberán ser transmitidos al administrador para que sea procesada prontamente y generar una solución inmediata.
- d) Las promociones deben ser anunciadas apropiadamente hacia el cliente.
- e) En el caso de aplicación de garantías se debe registrar oportunamente y hacer el seguimiento respectivo, además de comunicarse constantemente con el cliente.
- f) La administración deberá gestionar la mejora continua de la atención al cliente en base a capacitaciones.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

Políticas de Cobro

- a) Es obligación y responsabilidad de la persona encargada de caja recibir y verificar el dinero, cheques y tarjetas de crédito por concepto de facturas y cobros.
- b) Es obligación de la persona encargada de caja elaborar y emitir el respectivo comprobante de cobro en el sistema informático.
- c) El personal debe apoyarse en el sistema informático para verificar los días de atraso del cliente mensualmente.
- d) La secretaria estará a cargo del manejo de caja y su respectivo arqueo al final del día.

Políticas de Pago

- a) Todos los egresos en que la microempresa deba incurrir serán en cheque a excepción de los valores menores e iguales a \$ 20,00 dólares.
- b) Los gastos menores e iguales a \$ 20 dólares se desembolsará directamente del fondo de caja chica.
- c) Los pagos de sueldos y salarios se realizarán el primer día de cada mes.
- d) El empleado que requiera, tendrá acceso a adelantos los días viernes de cada semana equivalentes al 10% de su sueldo.
- e) Los pagos por concepto de servicios básicos, impuestos y aportes del IESS se realizará un día antes de la fecha tope por parte del contador.
- f) Los pagos a proveedores se realizan los días lunes y miércoles de cada semana previa la verificación en el cronograma por parte del contador.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- g) Todas las transacciones de pago tendrán su respectivo comprobante de sustentación y deberán ser entregados al contador.
- h) Todas las transacciones de pago deberán ser registradas en el sistema informático por parte del contador.

Políticas de Compras

- a) Las compras serán evaluadas y ejecutadas por el Gerente
- b) Las órdenes de pedido deberán ser entregadas al administrador
- c) La recepción de productos por parte de los proveedores se realizará durante todos los días de la semana con excepción de los días sábado y domingo de 09:00 am a 12:00 pm y de 14:00 a 17:00.
- d) Se designará al bodeguero que realice el control de la mercadería, las novedades deberán ser registradas en la hoja de verificación de productos.
- e) Las mercaderías que posean fallas se enviarán de regreso con el proveedor y se registrará en el formulario de control de calidad.
- f) Se entregará la factura de compra a la secretaria para el consecuente ingreso de la mercadería en el sistema informático.
- g) EL bodeguero deberá mantener actualizado el inventario.
- h) El bodeguero notificará a la gerencia la reposición y requerimientos de los productos.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

Políticas de Ventas y entrega de productos

- a) El vendedor debe estar en la capacidad de atender todos los cuestionamientos de la mercadería por parte del cliente, así mismo se deberá indicar todas las características y usos de los productos.
- b) El personal indicado tiene la facultad de realizar ventas de contado y de crédito.
- c) La venta a crédito se considera de la siguiente manera: el valor de contado normal más el 1,2% de interés mensual con un 35% de entrada.
- d) El administrador está autorizado a conceder un crédito sin entrada a los clientes fieles de la empresa.
- e) Las ventas a crédito, el administrador deberá solicitar los requisitos para efectuar la venta y analizar el historial de crédito en la página web del buró de crédito Data crédito”.
- f) El vendedor deberá llenar los respectivos documentos que respalden el crédito adjuntando los requisitos.
- g) La secretaria deberá apoyarse en el sistema informático para recoger el lote de clientes atrasados mensualmente y realizar la gestión de cobro.
- h) Las ventas personalizadas y bajo pedido se efectuarán con el anticipo respectivo y se deberán registrar en la agenda respectiva para ser procesadas inmediatamente.
- i) Se reservará el 3% del presupuesto de ventas para los gastos de publicidad y promoción.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- j) La entrega de la mercadería se efectuará una vez que se haya concluido el proceso de venta y con la presentación del documento de venta respectivo.
- k) El vendedor deberá hacer el seguimiento de la entrega del producto/s realizando el respectivo control de calidad.
- l) Es obligación del vendedor especificar al cliente las indicaciones para hacer uso del transporte.

Políticas de Control

- a) Será responsabilidad del gerente establecer los procesos de control y evaluación de los procesos de la microempresa.
- b) Se efectuará un control de inventarios cada trimestre del año por parte del administrador y un trabajador designado.
- c) Se realizará el control de los activos fijos de la empresa mensualmente por parte del contador.
- d) Se realizará el control del desempeño del personal cada mes por parte del gerente.
- e) Se efectuará el control de las instalaciones de la empresa por parte de un personal especializado.

Políticas de Seguridad

- a) Los servicios de seguridad que se contrate deberán estar a la vanguardia de la tecnología con la finalidad de minimizar el riesgo y la optimización de costos.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- b) Todos los activos de la empresa deberán estar asegurados.
- c) Los empleados podrán acceder a un seguro de vida anual.
- d) Los empleados deberán utilizar el uniforme de trabajo adecuado para minimizar el riesgo en las actividades que demanden seguridad.
- e) El vendedor tiene la obligación de hacer cumplir los requisitos y verificarlos datos del cliente en todos los medios de información financiera.
- f) Los empleados están en la obligación de acudir o comunicar inmediatamente con la brigada de policía ante cualquier hecho sospechoso.
- g) El gerente y el Administrador serán responsables del diseño de planes de contingencia contra eventos naturales, incendios, robos, etc., con sus respectivos simulacros.
- h) Se planificará la inspección anual del 100% de las instalaciones de la empresa con el cuerpo de bomberos.

Políticas de mantenimiento

- a) Será responsabilidad del Gerente y Administrador verificar las fechas de mantenimiento del equipo y maquinaria de la empresa.
- b) Será responsabilidad del Gerente y Administrador la elaboración de planes de adecuación y renovación de las instalaciones.
- c) Será obligación de todo el personal comunicar los daños en los equipos y maquinaria.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- d) Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos en las fechas programadas.
- e) Realizar el mantenimiento preventivo semanal y correctivo a los vehículos en las fechas programadas.
- f) Realizar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones de la empresa con los cronogramas asignados

Políticas del inventario

- a) Utilizar métodos sencillos como tarjetas de Kardex para tener un control de las entradas y salidas de la Mercadería.
- b) La mercadería deben ser clasificadas de acuerdo a su marca y tamaño.
- c) En caso de pérdida de la mercadería, será descontado del sueldo del encargado.
- d) Contar con cantidades adecuadas de inventarios para hacer frente a las necesidades del cliente.
- e) El encargado del inventario llevara un registro diario de la entrada y salida de la mercadería

Políticas de utilización del sistema

- a) El acceso al sistema es personal e intransferible.
- b) El vendedor es el encargado de la facturación deberá llenar todos los campos requeridos en el sistema.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE POLÍTICAS

- c) La factura deberá ser elaborada con los datos actuales del cliente.
- d) Antes de guardar en el sistema e imprimir la factura, el vendedor deberá revisar que la forma de pago sea la correcta.
- e) El vendedor no podrá ni deberá tener acceso a los demás módulos del sistema, es decir que no deberá realizar anulación de facturas, etc.
- f) El bodeguero será el encargado de realizar las actualizaciones correspondientes al catálogo de productos.
- g) De la misma manera el encargado de la bodega no deberá omitir los campos que sean requeridos por el sistema como por ejemplo: línea, grupo, ubicación, etc.
- h) El bodeguero es el encargado de efectuar las órdenes de compras y deberá registrar correctamente los datos del proveedor requeridos obligatoriamente.
- i) El de bodega es el responsable de realizar integra y oportunamente los ingresos de bodega en el sistema.
- j) En el caso de existir error en el registro del sistema, el Contador deberá realizar la salida de bodega con la finalidad de mantener datos reales. Cuando se efectuó la toma física del inventario y este no se encuentre según el Listado de existencia de bodegas generado por el sistema, se procederá a notificar dichos faltantes al departamento de RRHH para los trámites pertinentes.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONTROL DE INVENTARIO

CONTROL DE INVENTARIOS

OBJETIVO.- Su objetivo primordial es de encargarse de regular en forma óptima de las existencias de mercadería en el almacén, ofrecer productos de calidad y contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades.

Descripción del Proceso

Control de inventarios.

ENCARGADO DE LOS INVENTARIOS. (BODEGUERO)

1. Recibe el producto en bodega.
2. Revisa detenidamente la mercadería de acuerdo a la factura proporcionada por el Gerente, en caso de no estar en orden se devuelve la mercadería.
3. Clasifica la mercadería según su línea, tamaño.
4. Registra en el sistema Fígaro la mercadería con la que se cuenta en bodega.
5. Elabora Reporte de la mercadería existente
6. Registra firma en original y copia.
7. Envía al Gerente original del reporte.

GERENTE

8. Receipta del encargado del inventario el reporte original.
9. Revisa el reporte y verifica stock existente. En caso de no estar de acuerdo devuelve reporte.
10. Registra visto bueno de revisado del reporte y entrega al contador.

CONTADOR

1. Receipta reporte.
2. Revisa la documentación.
3. Registra en la cuenta de inventarios el stock existente.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Necesidad de una Planificación anual de las actividades.

Gerente

1. Convoca al personal
2. Expone las necesidades de la planificación de trabajo.
3. Solicita al personal aportar con ideas
4. Documenta las ideas propuestas
5. Realiza un análisis de las ideas
6. Prioriza de acciones en objetivos y metas
7. Revisa y decide de objetivos y metas
8. Elabora cronograma de trabajo anual
9. Da a conocer el plan anual al personal para su ejecución
10. Retroalimenta la misión y visión
11. Archiva el plan anual para su posterior seguimiento

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRAS

COMPRAS DE CONTADO

ENTRADA: Reporte de productos y cotizaciones

SALIDA: Pedidos de productos.

Vendedor

1. Selecciona el producto bajo el mínimo de existencia
2. Prioriza las ventas de pedido con abonos previos

Gerente

3. Evalúa de la demanda y costos de los productos
4. Decisión final del pedido
5. Comunica con el proveedor
6. Realiza el pedido vía telefónica, pagina web o con el agente vendedor
7. Efectúa el pago mediante transacción en línea

Despachador

8. Retira el producto de la bodega del proveedor

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

COMPRAS

COMPRAS A CRÉDITO

ENTRADA: Reportes de productos y cotizaciones

SALIDA: Pedidos de productos.

Vendedor

1. Selecciona productos bajo el mínimo de existencia
2. Imprime el reporte de existencias evaluadas
3. Archiva el reporte de existencias evaluadas

Gerente

4. Evalúa la demanda y costos de los productos a crédito
5. Decisión final del pedido

Asistente de compras

6. Comunicación con el proveedor

Gerente

7. Realiza el pedido vía telefónica, pagina web o con el agente vendedor
8. Archiva el documento de pedido

Auxiliar Contable

Revisa las fechas de pago de compras anteriores para coordinar fechas de

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALMACENAMIENTO

RECEPCIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

ENTRADA: Documento del pedido y productos

SALIDA: Mercadería y documentos revisados

Despachador

1. Prepara orden de recepción
2. Recibe el documento habilitado de la mercadería
3. Confirma la hoja de pedido

Gerente

4. Autoriza al jefe inmediato

Despachador

5. Desempaca y verifica uno a uno los productos con el documento
6. Separa los productos y registra en el documento
7. Entrega al transportista los productos con falla para su posterior reposición.
8. Firma los documentos
9. Etiqueta el nombre del proveedor en los productos
10. Entrega la factura para la actualización del inventario
11. Informa las novedades del pedido

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALMACENAMIENTO

INGRESO Y CODIFICACIÓN DE PRODUCTOS

ENTRADA: Documentos de compra revisados, productos

SALIDA: Inventario actualizado, etiquetas adhesivas

Asistente de compras

1. Recibe el documento (factura o guía de remisión)
2. Notifica al gerente de los productos con novedad
3. Verifica si los productos existen en el inventario
4. Crea y asigna códigos a los productos

Gerente

5. Asigna los precios de venta al público

Asistente de compras

6. Actualiza los productos
7. Registra la factura de compra
8. Archiva facturas de compras
9. Elabora etiquetas adhesivas

Despachador

10. Coloca etiquetas adhesivas

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALMACENAMIENTO

UBICACIÓN EN TIENDA

ENTRADA: Productos para exhibición en tienda

SALIDA: Productos exhibidos y etiquetados

Despachados

1. Verifica disponibilidad en tienda
2. Verifica si existe productos iguales en tienda
3. Coloca / exhibe los productos en la sección que corresponda
4. Espera etiquetas
5. Almacena cartones de los productos en bodega
6. Coloca etiquetas

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ALMACENAMIENTO

ACOMODO EN BODEGAS

ENTRADA: Productos, espacio en bodega

SALIDA: Productos almacenados y organizados en perchas

Despachados

1. Verifica el espacio en bodega
2. Reubica de los productos existentes para obtener espacio
3. Traslada la mercadería a la bodega que corresponda
4. Espera etiquetas
5. Ubica los productos en las perchas
6. Coloca etiquetas

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

VENTAS

ATENCIÓN AL CLIENTE

ENTRADA: Requerimiento del clientes

SALIDA: Cliente satisfecho

Vendedor 1

1. Saludo de bienvenida
2. Pregunta el requerimiento del cliente
3. Traslada al cliente a la sección solicitada
4. Explica las características del producto solicitado
5. Da opciones de los productos y promociones
6. Persuade al cliente
7. Informa de los precios, plazos y políticas de ventas
8. Realiza la proforma

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

VENTAS

VENTAS DE CONTADO

ENTRADA: Requerimiento del clientes

SALIDA: Venta realizada, clientes satisfechos

Vendedor 1

1. Recapta la proforma
2. Verifica la disponibilidad del producto o su reservación
3. Confirma si el cliente está de acuerdo con el precio

Gerente

4. Autoriza un descuento extra

Vendedor 1

5. Realiza la factura, nota de venta o proforma
6. Pregunta la forma de pago (efectivo, cheque o tarjeta)
7. Verifica el efectivo, cheques o realizar Boucher

Despachador

8. Espera orden de despacho
9. Verifica el producto que funcione y se encuentre en óptimas condiciones
10. Despacha

Gerente

11. Autoriza el transporte

Vendedor 1

12. Transporte

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

VENTAS

VENTAS A CRÉDITO

ENTRADA: Requerimiento del clientes

SALIDA: Venta realizada, clientes satisfechos

Vendedor 1

1. Recpta la proforma / negociación
2. Verifica la disponibilidad del producto o su reservación
3. Confirma si el cliente está de acuerdo con el precio

Gerente

4. Autoriza para conceder el crédito en base a la propuesta del cliente

Vendedor 1

5. Realiza contrato de venta y receptor los requisitos
6. Efectúa el cobro del abono inicial
7. Verifica el efectivo, cheques o realizar Boucher

Despachador

8. Espera orden de despacho
9. Verifica el producto que funcione y se encuentre en óptimas condiciones
10. Despacha

Gerente

11. Autoriza el transporte

Vendedor 1

12. Transporte

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

VENTAS

EXHIBICIÓN DEL PRODUCTOS

ENTRADA: Necesidad de exhibir los productos

SALIDA: Productos exhibidos en cada sección

Despachado

1. Verifica el espacio
2. Verifica productos alterados o con fallas
3. Reubica los productos existentes
4. Anota los productos próximos a agotarse
5. Se traslada a la bodega
6. Extrae los productos de la percha
7. Se traslada con los productos para exhibir
8. Exhibe los productos en la sección que corresponda
9. Almacena cartones de los productos
10. Coloca publicidad en los productos
11. Informa novedades de productos al gerente

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

VENTAS

COBRANZA

ENTRADA: Comprobante vencidos de clientes

SALIDA: Cobros y retiros de productos efectuados

Vendedor 2

1. Verifica los saldos y fechas de los clientes en el sistema Fígaro
2. Imprime un reporte de los clientes con 2 meses en mora
3. Carga los intereses respectivos en el sistema
4. Se comunica con el cliente vía telefónica e indicar el retraso
5. Archiva los reportes

Agente de Cobranza

6. Se dirige al domicilio del cliente y entrega una notificación escrita del retraso si el cliente no se ha hecho presente
7. Informa de novedades al vendedor

Gerente

8. Si el cliente hace caso omiso, se solicita autorización al gerente para retirar la mercadería

Agente de Cobranza

9. Se dirige al domicilio del cliente para retirar la mercadería
10. Retirar la mercadería en función del estado de la misma

Despachador

11. Ubicar la mercadería en la bodega de mercadería retirados adjuntando la etiqueta con nombre y fecha de retiro.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ENTRADA: Necesidad del personal

SALIDA: Personal contratado

Gerente

1. Detecta la necesidad del personal
2. Publica vacantes
3. Recibe las hojas de vida de los vacantes
4. Selecciona aspirantes para la entrevista
5. Realiza entrevista
6. Selecciona al personal idóneo
7. Realiza contrato
8. Asigna funciones

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVO

MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES

ENTRADA: Necesidad de mantenimiento y adecuación instalaciones

SALIDA: Nueva imagen seguridad

Gerente

1. Verifica el estado actual de las instalaciones
2. Evalúa las novedades
3. Efectúa acciones correctivas inmediatas
4. Convoca al personal
5. Reunión con el personal
6. Solicita aportar con ideas para adecuar y reorganizar las instalaciones
7. Prioriza las mejores ideas
8. Decisión final
9. Presupuesto, cotiza
10. Realiza encuesta de satisfacción

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FINANCIERO

CONTABILIDAD

ENTRADA: Documentos base, datos sistema informático

SALIDA: Estados financieros mensuales

Auxiliar Contable

1. Recibe los documentos base
2. Elabora retenciones
3. Ingresa gastos locales en el sistema

Contador

4. Elabora formularios de impuestos
5. Elabora roles de pago
6. Extrae de la web planillas del IESS
7. Elaborar anexos transaccionales

Auxiliar contable

8. Envía a pagas los valores de impuestos
9. Archiva los documentos.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:

5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

	<p>20/07/2012</p>
<p>RECURSO HUMANO</p>	<p>CONTADOR</p>
<p>La microempresa CRÉDITOS “J&M” se le recomienda considere la contratación de un CONTADOR</p> <p>SUPERVISA A: Auxiliar contable</p> <p>RESPONDE A: Gerente General</p> <p>FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA.</p> <p>CONOCIMIENTOS: Administración, contabilidad, finanzas, control interno.</p> <p>EXPERIENCIA: 5 años, Contabilidad general, estados financieros, análisis financiero, planificación financiera, bancos, presupuestos.</p> <p>HABILIDADES: Sistemas contables, trabajo en equipo y bajo presión, Proactividad, pensamiento crítico, capacidad analítica, destreza matemática, capacidad de toma de decisiones</p> <p>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Ejecutar, coordinar y controlar actividades contables y financieras de conformidad a las disposiciones legales vigentes.</p> <p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra la información contable en el sistema. • Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras. • Elaborar el presupuesto anual de la empresa. • Elabora estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados, Estado de cambios en el Patrimonio, Flujo de efectivo. • Establece y evaluar indicadores financieros. • Realiza el análisis financiero de las cuentas. • Controla planillas y documentos contables. • Aprueba planillas y documentos contables. • Maneja y controla las cuentas corrientes de la empresa. • Controlar costos y gastos 	
<p>Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel</p>	<p>Revisado:</p>



20/07/2012

RECURSO HUMANO

ASISTENTE DE VENTAS

La microempresa CRÉDITOS "J&M" se le recomienda considere la contratación de un

CARGO: Asistente de ventas

SUPERVISA A: -

RESPONDE A: Gerente general

FORMACIÓN ACADÉMICA: Bachiller, Técnico en administración de empresas.

CONOCIMIENTOS: Marketing y ventas

EXPERIENCIA: 1 año Ventas, sistemas de crédito, ventas de electrodomésticos y muebles, atención al cliente.

HABILIDADES:

Paquetes informáticos (office)

Trabajo en equipo y bajo presión

Facilidad de palabra y enfoque hacia el cliente

Proactividad y persuasión.

Capacidad analítica.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Atención al cliente y venta de electrométricos, motos y muebles.

FUNCIONES

- Asesora al cliente en características y usos de los productos de línea de electrodomésticos, motos y muebles.
- Realizar la venta de las líneas de productos en base a los requerimientos de los clientes.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

RECURSO HUMANO

ASISTENTE DE VENTAS

- Exponer claramente las políticas de venta y realizar negociaciones efectivas que beneficien a ambas partes.
- Registrar las reservaciones de productos en la agenda respectiva.
- Efectuar el seguimiento en ventas bajo pedido.
- Organizar y actualizar catálogos físicos y electrónicos de los productos.
- Organizar y actualizar listas de precios de los productos.
- Recaudar los valores facturados.
- Elaborar mensualmente los reporte de cobranzas.
- Elaborar informes de cumplimiento de actividades.
- Controlar las ventas mensuales.
- Evaluar las ventas.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:



20/07/2012

RECURSO HUMANO

AUXILIAR CONTABLE

La microempresa CRÉDITOS "J&M" se le recomienda considere la contratación de un

CARGO: Auxiliar contable

RESPONDE A: Gerente General, Contador

FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnico en contabilidad, Bachiller contador

CONOCIMIENTOS: Administración, contabilidad, finanzas.

EXPERIENCIA: 1 año Contabilidad general, estados financieros, declaraciones de impuestos, planillas IESS, rol de pagos y provisiones.

HABILIDADES:

Paquetes informáticos y sistemas contables.

Trabajo en equipo y bajo presión

Flexibilidad

Pensamiento crítico y capacidad analítica.

RESPONSABILIDAD PRINCIPAL: Registro y control integral de las transacciones contables y financieras de la empresa.

FUNCIONES

- Registrar los movimientos contables de la empresa.
- Elaborar las planillas de IESS.
- Elabora roles de pago y rol de provisiones.
- Elabora los formularios de impuestos mensuales y anuales.
- Realiza pagos a proveedores.
- Manejo de caja chica.
- Controla documentos contables.
- Archiva documentos contables.

Elaborado: Verónica Jara y Margarita Coronel

Revisado:

Recursos financieros

Es necesario que la empresa considere la implementación del manual de políticas y procedimientos para el manejo del inventario por que beneficiará el control de entrada y salida de la mercadería y a su vez mejorará la gestión de la política de ventas.

También se requerirá la contratación de un contador, auxiliar contable y auxiliar en ventas para el beneficio de la empresa.

5.7.3. Impacto

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y que la distinguen de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear una sólida ventaja competitiva.

A continuación se detalla los factores de éxito que le permiten a CRÉDITOS "J&M" ser competitiva en el mercado.

Cuadro 26 Factores de Beneficio para la microempresa CRÉDITOS “J&M”



Fuente: Recursos Financieros

Autor: Verónica Jara – Margarita Coronel

5.7.4. Cronograma

Cuadro 27 Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO	NUMERO DE SEMANA EMPLEADAS PARA EJECUTAR LA PROPUESTA									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1, Coordinación del proyecto	28/05/2012										
2, Visita la microempresa CRÉDITO "J&M" para obtener una fecha para la presentación del Proyecto	04/06/2012										
3, Presentación de la Propuesta	11/06/2012										
4. Encuestar a los clientes y empleados para conocer la situación real de la empresa	18/06/2012										
5. Tabulación de encuestas realizada a los clientes y empleados	25/06/2012										
6. Elaboración de un manual de Políticas y de Procedimientos	02/07/2012										
7, Implementación de la propuesta	09/07/2012										
8, Análisis Financiero	16/07/2012										
9, Conclusión y Recomendaciones	23/07/2012										

Fuente: Cronograma de Actividades

Autor: Verónica Jara – Margarita Coronel

5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta “Implementación de un manual de Políticas y Procedimientos administrativos para el manejo del inventario, y su influencia en las políticas de gestión de ventas de la microempresa CRÉDITOS “J&M”, se inició con la recopilación de información veraz sobre el tema planteado, la aplicación de encuesta dirigida a los clientes y empleados de la microempresa para saber de una forma directa que criterio tenían acerca de la situación actual de la microempresa como calificaban el producto-servicio brindado y por ultimo si llenaban las expectativas de ellos. Una vez obtenida esta información se procedió a proponer esta propuesta, con el claro objetivo de establecer el manual de políticas y de procedimientos bien definida con bases sólidas tanto en la parte administrativa, operativa y financiera.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente tesis ha permitido estudiar y analizar cada uno de los procesos de la microempresa CRÉDITOS “J&M” por lo cual se determinan las siguientes conclusiones:

- Créditos “J&M” es una microempresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, muebles, motos y una amplia gama de productos de calidad gracias al esfuerzo y dedicación de sus dueños, han logrado reconocimiento en la Cantón Milagro y sus alrededores, lo que le ha ayudado a mantener sus clientes.
- La ausencia de una estructura Organizacional impide que la empresa tenga establecida una misión, visión, objetivos, políticas que le permitan la sostenibilidad organizacional imprescindible y competitiva.
- La correcta aplicación de los controles y procedimientos para el área de inventarios permite tener un registro de existencias de mercadería, una valoración adecuada y correcta contabilización de los registros. Dando lugar a una mayor fluidez en el área operativa de la microempresa
- La problemática de la empresa se enmarca en no poseer un manual de políticas y procedimientos administrativos para el manejo del inventario y su influencia en las políticas de gestión de ventas. En donde se puede identificar claramente las causas principales como inadecuada planificación de recepción de mercaderías y falta de control, políticas de ventas inadecuadas, limitaciones en las instalaciones, falta de equipos tecnológicos, entre otras.
- Los principales novedades encontradas en los procesos se destacan: la inadecuada planificación de actividades, mala planificación de compras y pago a proveedores, inadecuada planeación para la recepción de mercaderías, ingreso y codificación demorado de mercaderías, inexistencia de control de inventarios periódico, falta de políticas de venta, exhibición inadecuada por falta de espacio físico, inadecuada selección del personal, inexistencia de planificación para mantenimientos y adecuaciones en las instalaciones y equipos, falta de presupuesto y la falta de toma de decisiones.

- Se diseñaron manuales de funciones, políticas y procedimientos basados en el personal, clientes, proveedores, posición financiera y procesos internos que le permitirán a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinción de la competencia.
- El desarrollo de la presente tesis tuvo como objetivo primordial presentar una propuesta de mejoramiento de las políticas y procedimientos en la microempresa CRÉDITOS “J&M” con la cual se promueva apuntalar los objetivos y utilizar los recursos de la manera más eficiente en busca de la mejora continua y una solida imagen empresarial.
- Finalmente, se incluye una propuesta de organización jerárquica a través de un organigrama estructural y un organigrama posicional de donde de obtienen responsabilidades por área y por cargo.
- Mediante el desarrollo del diagnóstico situacional se logró diseñar el manual de políticas y procedimientos para el control del inventario.

RECOMENDACIONES

- La compañía debe entrar en un proceso completamente innovador, tanto en estrategias como en la implementación de recursos que proporcione un servicio de calidad y que a su vez estos cubran las necesidades de los clientes.
- Aplicar los procedimientos adecuados en el manejo del inventario, como un adecuado reacondicionamiento de la mercadería, ya que en la actualidad no existe una correcta baja de inventarios por daños u obsolescencia.
- Conseguir la colaboración y participación de cada uno de los integrantes de la organización, proporcionando todos los medios para la ejecución efectiva y eficaz de las actividades que se desarrollan en la entidad, estableciendo claramente la adecuada utilización de los recursos y el seguimiento de los nuevos procedimientos para el área de inventarios
- Realizar tomas de inventario físico de ciertos productos seleccionados al azar, con el fin de verificar la igualdad con los saldos del sistema.
- Mantener un inventario adecuado en artículos que no sean de alta rotación evitando que la mercadería se expire o se maltrate, constituyendo pérdidas para la empresa.
- Aprovechar las herramientas e instrumentos administrativos de funcionamiento y control que proponemos con el fin de eliminar los desperdicios de recursos tanto humanos, materiales y financieros.
- Implementar y ejecutar las estrategias FODA propuestas a fin de minimizar las amenazas y disminuir las debilidades para la sostenibilidad de la organización en el corto, mediano y largo.
- Implementar el reglamento interno tomando como base las políticas propuestas para las diferentes áreas.
- Aprovechar el beneficio de la propuesta de mejora en los procesos para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

MUNCH, Lourdes: *Procesos administrativos*, editorial trillas, México, 2011.

Sim NARASIMHAN, Dennis W. MCLEAVEY: *Planeación de la producción y control de inventarios*, Editorial phh Prentice hall México, 2006

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, Octava Edición Mcgranw-Hill/Interamericana Editores S.A., México, 2007.

ETKIN, JORGE: *Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones*, Primera Edición. Madrid 2008.

DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, E. JACKSON, Susan y S. SCHULER, Randall: *La Gestión de los Recursos Humanos*, Mcgranw-Hill/interamericana Editores s.a., Madrid 2007.

JACQUES, Horovitz: *Los secretos de servicios al cliente*, Segunda Edición. México 2008.

George W. Plossl: *Control de la producción y de inventarios principios y técnicas*, Segunda Edición México, 2007

LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO, Título Primero Impuesto a la Renta

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES, Conceptos, Modelos y Comportamiento Humano

Régimen legal para la microempresa.

Ley Orgánica de defensa del consumidor año. 2010.

GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY James, y KONOPASKE Robert:
Cultura Organizacional, Mcgranw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2007.

LINCOGRAFÍA

Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>.

Fuente:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-delmanual-defunciones/22285916.html>.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>

ANEXOS

ANEXO # 1:
ACTA DE COMPROMISO

Milagro, 28 de mayo del 2012

Econ. MSc.

Margot Barros Bermeo

**DIRECTORA DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES (E)**

De mis consideraciones:

Yo, **Nelly López**, portadora de la cédula de identidad # 1203226822, y gerente propietaria del comercial "Créditos J&M", por medio de la presente me dirijo a ustedes con el objeto de comunicar que las Srtas. **VERÓNICA CECILIA JARA ÁVILA y ANA MARGARITA CORONEL ARREAGA**, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Estatal de Milagro les daré la apertura necesaria brindándole todas las facilidades para que realicen su Tesis en base a un análisis de los problemas y necesidades que tiene mi establecimiento comercial.

Sin más que comunicar me suscribo de ustedes.

Atentamente,

.....
Sra. Nelly López
PROPIETARIA CRÉDITOS "J & M"

ANEXO # 2 :

Encuesta realizada a los empleados de la Microempresa Créditos “J&M”



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Especialización: Ingeniería Comercial

1.- ¿Se le ha informado por escrito cuales son las funciones que debe cumplir en su cargo?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

2.- ¿Piensa que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa?

- d) Siempre
- e) A veces
- f) Nunca

3.- ¿Qué aspecto considera usted que podrían afectar en el control de inventario a la hora de realizar una venta en la microempresa?

- a) Desorganización Interna
- b) Irresponsabilidad de los empleados
- c) Falta del manual de procedimientos administrativos
- d) Otros

4.- ¿Usted considera que con la implementación de un manual de procedimientos administrativo para el control del inventario mejorara el rendimiento del personal de ventas?

- a) Considero importante
- b) Aportaría a la empresa
- c) Me es indiferente

5.- ¿Cuáles son los aspectos que usted considera que pueden afectar la rotación de la mercadería en la gestión de ventas?

- a) No existe responsabilidad en el personal
- b) No existen manuales de funciones, políticas y procedimientos
- c) El desorden en el almacenamiento de la mercadería
- d) Otros

6.- ¿Considera usted que con la implementación del manual de procedimientos en el manejo del inventario se incrementara la gestión en ventas?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Buena
- d) Regular
- e) Malo

7.- ¿Quién maneja el control de la salida de la mercadería en la bodega?

- a) Bodeguero
- b) Dueño de la microempresa
- c) Vendedores

8.- ¿Para realizar las ventas de las mercaderías usted la hace a través de:

- a) Pedidos
- b) Factura
- c) Registro al bodeguero

9.- ¿Cómo se realiza los controles para la salida de las mercaderías?

- a) Guía firmada por el bodeguero
- b) Registros de salida de la mercadería
- c) Revisión del estado de la mercadería
- d) otros

10.- ¿La mercadería que ingresa al almacén por devolución del cliente se da por?

- a) Ingreso directo a la bodega
- b) Revisión de la mercadería por el encargado
- c) Revisión por parte de la dueña

ANEXO # 3:
ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA
CRÉDITOS “J & M”



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
Especialización: Ingeniería Comercial

1 ¿Cuántos productos a adquirido en la microempresa CRÉDITOS “J&M”?

- a) 1 producto
- b) 2 a 3 productos
- c) 4 a 6 productos
- d) Entre 7 y 8 productos
- e) Más de 9 productos

2.- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que lo atendiera?

- a) Menos de 10 minutos
- b) 10-15 minutos
- c) 16-25 minutos
- d) más de 26 minutos

3. ¿Cómo calificaría usted la atención que le brindaron en la microempresa créditos “J&M”?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

3.- ¿Al adquirir el producto el empleado que lo atendió conocía del funcionamiento de la mercadería?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

4.- ¿Cómo calificaría el manejo de la mercadería que adquirió?

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) Claro
- d) Confuso

5.- ¿A que considera Usted que se debe la falta de rotación de mercadería en el almacén?

- a) No existe variedad de mercadería
- b) No existen manuales procedimientos
- c) El desorden en el almacenamiento de la mercadería
- d) Otros

6.- ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7.- ¿Quién le entregó la mercadería?

- a) Bodeguero
- b) Dueño de la microempresa
- c) Vendedores

8.- ¿Al adquirir la mercadería Usted la realizo por medio de:

- a) Pedidos
- b) Factura
- c) Registro al bodeguero

9.- ¿Qué documento le hicieron firmar al momento de la salida de la mercadería?

- a) Guía firmada por el bodeguero
- b) Registros de salida de la mercadería
- c) Revisión del estado de la mercadería
- d) Ninguno

10.- ¿Ha tenido que devolver la mercadería que adquirió por las siguientes razones?

- a) Mercadería defectuosa
- b) Mora
- c) Otros