



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL CULTURA &
NEGOCIOS DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS”.**

AUTORA:

Malán Murillo, Gabriela Katerine

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Mena Carola

GUAYAQUIL, ECUADOR

28 de febrero del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **MALAN MURILLO, GABRIELA KATERINE**, como requerimiento para la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

TUTORA

f. _____

Ing. Carola Luxari Mena Campoverde, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza Lucía Magdalena

Guayaquil, 28 de febrero del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Malán Murillo Gabriela Katerine

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de manual de procedimientos para el control de inventarios para la empresa Comercial Cultura & Negocios del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos**, previo a la obtención del título de **Ingeniería en Administración de empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 28 de febrero del 2019

LA AUTORA

f. _____

Malán Murillo Gabriela Katerine



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Malán Murillo Gabriela Katerine

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de manual de procedimientos para el control de inventarios para la empresa Comercial Cultura & Negocios del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de febrero del 2019

LA AUTORA

f. _____

Malán Murillo Gabriela Katerine



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Lucía Magdalena Pico Versoza

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín

COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

Ing. Said Diez Farhat, Mgs.

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Guayaquil, 11 de febrero del 2019

**Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE B-2018
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
En su despacho**

De mis Consideraciones:

Saludos cordiales, como docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de la Sra. Gabriela Katerine Malán Murillo, de la modalidad a Distancia, cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** este trabajo, que ha sido titulado **“DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL CULTURA & NEGOCIOS DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”**, por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Debo mencionar que este trabajo de titulación ha podido ser orientado al 100% por mi parte. Además de ello se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 3 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables de este trabajo de titulación somos la Sra. Gabriela Katerine Malán Murillo y mi persona y eximo de toda responsabilidad a la Coordinadora de titulación y a la Dirección de Carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **(NUEVE SOBRE 10) 9/10**.

Atentamente,

CAROLA MENA CAMPOVERDE

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document metadata is shown: 'Documento' (TT GMalan_Tutora CMena feb19.docx), 'Presentado' (2019-02-10 11:13), 'Presentado por' (carolamenacampoverde@gmail.com), 'Recibido' (carola.mena.ucsg@analysis.urkund.com), and 'Mensaje' ([TESIS 2014] Mostrar el mensaje completo). A yellow highlight indicates '3% de estas 38 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table is visible:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8666/Dise%C3%B1o_procedimient...
	http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1427_IN.pdf
	https://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valoracion/
	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JQSC4uKxDMgJ:https://slideplaye...
	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5967011.pdf
	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

At the bottom of the interface, there are navigation icons and a status bar showing '1 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir' buttons.

TUTORA

AUTORA

CAROLA MENA CAMPOVERDE

GABRIELA MALÁN MURILLO

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por haberme iluminado y guiado en cada paso dado, también a toda mi familia por haberme apoyado en todo este transcurso y desarrollo de tesis, a mi hermana Yadira quien compartió conmigo gran parte de este proceso, quien festejó junto a mi todas mis alegrías y triunfos, así como también estuvo conmigo en los momentos más difíciles.

Y especialmente les agradezco infinitamente a mis padres y esposo, quienes fueron mis pilares fundamentales para poder alcanzar este tan añorado logro, quienes con sus palabras de aliento me motivaron día a día y con sus oraciones me acompañaron en mis caídas, porque siempre creyeron en mí y me motivaron a creer que yo era capaz de alcanzar todo lo que me había propuesto.

Porque el amor de Dios es incondicional le agradezco y le agradeceré siempre, por haberme dado el regalo más preciado, mi hermosa familia quienes son y serán eternamente el motivo de alegría y perseverancia en mi vida, porque un día soñé con llegar a alcanzar esta meta y al obtenerla sé que también logro plasmar uno de sus sueños.

Malán Murillo, Gabriela Katerine

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi hijo Mathyas Gabriel, porque fue el ser que me motivó a lograr cumplir mi gran sueño, porque su llegada me hizo más fuerte, y aun siendo tan pequeño me enseñó que jamás debo rendirme, que cada obstáculo que se presenta en el camino lo podemos vencer con la ayuda de Dios y que nada es imposible alcanzar si tenemos nuestra confianza puesta en él. Porque quiero ser su ejemplo y que se sienta tan orgulloso de mí, así como yo me siento de él, porque cada paso que he dado y cada cosa que haré la hago pensando en él y para él.

De manera especial también a mi esposo Cristian Zumba, porque fue mi apoyo incondicional y aún en los momentos más difíciles de este gran sueño, cuando todo parecía perdido él no me dejó caer, no me abandonó jamás y me recordó lo orgulloso que se sentía de mí, lo valiente que puedo llegar a ser, y me recordó una vez más que una guerrera de Dios jamás se deja caer.

Por estas razones y más les digo mil gracias y les dedico mi sueño cumplido a los dos grandes amores de mi vida.

Malán Murillo, Gabriela Katerine

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	v
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	vi
REPORTE URKUND	vii
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	ix
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN.....	2
DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del Problema.	4
Delimitación	6
Justificación	7
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
CAPITULO I.....	9
1.1 Marco Teórico.....	9
1.1.1 Inventarios.....	9
1.1.2 Gestión de inventarios.....	10
1.1.3 Tipos de inventarios	11
1.2 Sistemas de contabilización de inventarios.....	14
1.2.1 Sistema de inventario periódico.....	14
1.2.2 Sistema de inventario permanente o perpetuo	14
1.3 Rotación de inventario	15
1.4 Métodos de valuación de inventarios.....	17
1.5 Definición de control interno	19
1.5.1 Sistema de control.....	20
1.5.2 Proceso de control.....	22
1.6 Modelos de control de inventarios para PYMES	24
1.7 Control de inventarios.....	26
1.8 Importancia del control de los inventarios.....	27
1.9 Manual de procesos	30
1.10 Partes que conforman el manual de procedimientos	30
CAPITULO II.....	33
2.1 Marco metodológico	33
2.2 Enfoque.....	33

2.2	Modalidad de la investigación.....	33
2.2.1	Investigación de Campo	33
2.3	Tipos de Investigación	33
2.4	Población y muestra	34
2.5	Métodos e instrumentos	35
	Método deductivo.....	35
CAPITULO III.....		36
3.1	Análisis del entorno actual en el proceso de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios.....	36
3.1.1	Antecedentes de la empresa	36
3.1.2	Misión.....	37
3.1.3	Visión	37
3.1.4	Estructura organizacional	40
3.1.5	Productos que ofrece la empresa	41
3.2	Procesos actuales de la empresa comercial Cultura y Negocios	40
3.3	Rotación de inventarios	45
3.4	Ventajas y desventajas encontradas en el diagnostico a la empresa comercial Cultura y Negocios.....	56
3.5	Metodología aplicada para la elaboración de manuales de procedimientos de la empresa comercial Cultura y Negocios.....	60
3.5.1	Elementos Básicos	58
3.5.2	Identificar los procesos.....	61
3.5.3	Muestra de dos representaciones de procedimiento.....	66
CAPITULO IV		73
4.1	Análisis del costo beneficio de la empresa comercial Cultura y Negocios.....	73
	Manual de procedimientos de control de inventarios empresa comercial Cultura & Negocios.....	74
CONCLUSIONES.....		102
RECOMENDACIONES.....		100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		101
APÉNDICE		107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 (Parte 1) Tipos de inventarios según como se considere el criterio....	11
Tabla 2 (Primera Parte) Partes de un manual Norma ISO 9001-2000.....	30
Tabla 3 (Segunda Parte) Partes de un manual Norma ISO 9001-2000.....	31
Tabla 4 (Primera parte) Personal que labora en la empresa comercial Cultura y Negocios.....	34
Tabla 5 Producto que comercializa la empresa Cultura y Negocios.....	39
Tabla 6 Indicador de rotación para computadoras portátiles.....	46
Tabla 7 Indicador de rotación productos de Línea blanca cocinas.....	48
Tabla 8 Indicador de rotación productos de Línea blanca de lavadoras.....	50
Tabla 9 Indicador de rotación productos microondas.....	52
Tabla 10 (Primera parte) Productos para el hogar.....	54
Tabla 11 (Primera parte) Problemas encontrados en control de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios.....	56
Tabla 12 (Segunda parte) Problemas encontrados en control de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios.....	57
Tabla 13 Modelo de matriz de identificación de procesos.....	59
Tabla 14 (Primera parte) Indicaciones para su elaboración de la matriz de identificación de procesos.....	60
Tabla 15 Modelo de matriz de validación de los procesos y funciones.....	61
Tabla 16 Matriz para la validación de los procedimientos y funciones.....	62
Tabla 17 Modelo de matriz para la validación de los procesos de acuerdo a la estructura.....	63
Tabla 18 Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura.....	63
Tabla 19 (Segunda Parte) Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura.....	63
Tabla 20 Modelo de matriz de acuerdo con la estructura de los procedimientos.....	64
Tabla 21 (Primera parte) Matriz para la estructura de los procedimientos.....	65
Tabla 23 Simbología utilizada para elaboración de diagramas de flujo.....	67
Tabla 24 Primera parte) Análisis costo-beneficio enfocado a diseño de procesos en control y manejo de inventarios.....	69
Tabla 25 (Segunda parte) Análisis costo-beneficio enfocado a diseño de procesos en control y manejo de inventarios.....	70
Tabla 26 Recursos que se asigna al personal de la empresa comercial Cultura y Negocios.....	71
Tabla 27 Beneficio en horas empeladas por actividad.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación de inventarios. Adaptado de: Contabilidad de costos, por Sanchez.G,2018.....	12
Figura 2 Clasificación de acuerdo a la demanda de inventarios Adaptado de: Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa por A, Aguilar , 2012.	13
Figura 3 Ventajas de sistema de inventario permanente o perpetuo Adaptado de: sistema de inventario periódico conocido,N,Ordonez,2012.Recuperado de: https://www.academia.edu/7938539/sistema_de_inventario_peri%c3%93dico_conocido	15
<i>Figura 4</i> Métodos de valoración de inventarios. Adaptado de: Morales, L. &. (2015). Diseño de un control de inventarios basado en el modelo COSO I para empresas de SERVI LUNCH, Morales y Castellón. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10008/1/UPS-GT001162.pdf	19
<i>Figura 5</i> Efectos negativos de no tener un control. Tomado de Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales: (aplicaciones y casos prácticos, por F, Fernandez,2010.....	22
Figura 6 RUC de la empresa Cultura y Negocios Tomado de: Servicio de Rentas Internas Recuperado https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/inicio/NAT/	37
Figura 7 Estructura Organizacional de la Empresa. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.....	38
Figura 8 mapa de procesos de la empresa comercial Cultura y Negocios. . Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.	40
Figura 9 Flujograma del proceso de compra de la empresa comercial Cultura y Negocios Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.	41
Figura 10 flujograma del procedimiento de despacho de la empresa comercial Cultura y Negocios. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.....	43
Figura 11 flujograma del procedimiento de despacho de los inventarios de la empresa comercial Cultura y Negocios. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán	44
Figura 12 Flujograma de proceso de compra. Tomado de: Diagrama de flujos, por S., Pinzón y R. Rodríguez. Obtenido de: http://docencia.fca.unam.mx/~rcaastro/df.pdf	68

RESUMEN

La presente investigación tiene como fin el diseñar un manual de procedimientos para control de inventarios para la empresa comercial Cultura y Negocios, en la provincia de Sucumbíos, ciudad Lago Agrio.

La elaboración del manual de procedimientos tiene como soporte instrumentos como cuestionario para entrevista, flujogramas y narrativas que permitieron describir cada una de las operaciones según la actividad. Una de estas herramientas permitió identificar las debilidades en cuanto a la gestión de los inventarios en la empresa.

La principal debilidad de la empresa comercial Cultura y Negocios, es el manejo de los inventarios puesto que no existe divisiones de responsabilidad, es decir no tienen claro su trabajo y las decisiones y controles son empañadas por una sola persona que en este caso es la administración, donde claramente se evidencia segregación de funciones y sobre cargo de trabajo.

Por esta razón surge la importancia de desarrollar controles sobre el área de bodega, diseñando procesos que permitan a los que intervienen en su administración y manejo disminuir los riesgos a los que la empresa se afronta, así como también establecer el nivel de eficiencia en las actividades que se realizan actualmente, de tal forma que se garantice un progreso continuo en la gestión de inventarios.

Palabras claves: Manual, procedimiento, control, gestión, administración, empresa.

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a manual of procedures for inventory control for the commercial company Cultura y Negocios, in the province of Sucumbíos, Lago Agrio city.

The preparation of the procedures manual has as support instruments such as interview questionnaire, flow charts and narratives that allowed describing each of the operations according to the activity. One of these tools allowed identifying weaknesses in the management of inventories in the company.

The main weakness of the commercial company Culture and Business, is the management of inventories since there are no divisions of responsibility, that is, they are not clear about their work and decisions and controls are marred by a single person, which in this case is the administration, where clearly segregation of functions and work charge is evidenced.

For this reason arises the importance of developing controls on the winery area, designing processes that allow those involved in its administration and management to reduce the risks to which the company is facing, as well as establishing the level of efficiency in the activities that are currently carried out, in such a way that a continuous progress in the management of inventories is guaranteed.

Keywords: Manual, procedure, control, management, administration, company

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se fundamenta en la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la empresa Cultura & Negocios, de la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio año 2018-2019, dicho el análisis tiene como propósito identificar variables que permita identificar el efecto que tiene un manual sobre las operaciones que se llevan a cabo para el control de inventarios

Este manual poseerá información precisa, ordenada y sistemática sobre: responsabilidades y funciones de las diferentes operaciones que deben realizar los trabajadores. El desarrollo de este manual es provechoso para las microempresas, dado que es un instrumento que admite a los trabajadores a desempeñar con las actividades de una manera más eficaz; perfeccionando a su vez el ambiente laboral de la organizacional y la toma de decisiones por parte de los directivos.

Posteriormente se explicará sobre la propuesta y procesos de cómo se desarrollará el manual de procedimientos para el control de inventario, ya que, es un instrumento del cual se logrará avances en los procesos que intervienen en un control eficaz de la mercadería con el objeto de mejorar el ambiente organizacional para obtener más utilidad y desarrollo de la PYME.

El análisis se basa en algunos trabajos pertinentes para la investigación entre los que se destaca un primer trabajo correspondiente a Enríquez, (2015) se denomina “elaboración e implementación de un manual de procedimientos para el control de inventarios empresa Distribuidora” este trabajo tiene una gran pertinencia con el tema en desarrollo, ya que pone a disposición conceptos sobre los operaciones referidos a la compra, existencias y de despacho de mercaderías para la venta, que admitirá introducir al análisis de la investigación dichos procedimientos, aprovechando esta información para la preparación del manual de procedimientos en la empresa.

De la misma manera un segundo trabajo correspondiente a López (2015), se denomina “propuesta para elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios en la empresa, teniendo gran relevancia en el tema, ya que pone a disposición modelos para sobre procedimientos y técnicas para la elaboración de un manual de políticas de manejos de inventarios.

Un tercer estudio correspondiente a FIAEP (2015), en su presentación denominada “Control y manejo de inventarios”, tuvo gran significancia en el análisis ya que sirvió como guía en el desarrollo del tema propuesto, proponiendo estrategias sobre el manejo y de inventarios. Añadiendo ejemplos y conceptos para la elaboración de esta.

DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema.

Enunciado del Problema

Colman, (2013) expone que “en la actualidad las organizaciones deben ser administradas bajo las perspectivas de procesos, que constituyen una forma de organización en la primera visión del cliente sobre las actividades de una empresa y en las que los procesos se gestionan de manera estructurada para el desarrollo de acciones con mejoras continuas sobres estos”; mientras que Chiavenato, (2004) expone que la administración debe ser el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

En tal sentido, se reconocen procesos estratégicos principales y de apoyo, habiendo estos últimos encargarse de la administración de los recursos para permitir el desarrollo adecuado de las operaciones asociadas a los procesos medulares.

Duran, (2013) exponen su publicación que “que una empresa para ser competitiva debe tener un alto control sobre las actividades que llevan sobre inventarios”. Con lo expuesto anteriormente el autor Pérez y Bastos (2010) concuerda, ya que, manifiesta que “el tema de gestión de inventarios se ha convertido hoy día en algo común, en algunas compañías se esfuerzan por alcanzar un desarrollo, y lograr una reducción del riesgo sobre manejo de inventarios; así lograr niveles de competencia para enfrentar la globalización comercial”. (Pag.14).

En Ecuador se encuentra con un amplio sector comercial donde reposa la mayor riqueza y empleo proviene de los pequeños y medianos negocios. De acuerdo con INEC (2016) estableció resultados en el informe ejecutivo sobre que “la actividad económica comercio fue una de las que más empleos género en el año 2014 teniendo un porcentaje del 18.9%, es decir se crearon 76 plazas de

trabajo a diciembre del 2014” otro autor Martínez, (2005) que considera que el sector comercial es el que genera mayores ingresos en un país es lo expone que en este escenario se produce beneficios a la población, puesto que mejora la calidad de vida y al mismo tiempo atrae la necesidad de conseguir una buena administración de las empresas que inician en el mercado, logrando así la utilidad requerida y los resultados esperados, dentro y fuera del negocio (pag.70).

La mayoría de las empresas comerciales afrontan problemas en sus inventarios puesto que, estos no son confiables, puesto que, físicamente poseen una cantidad pero contablemente se tiene otro valor, es por esa causa que algunos negocios llegan a tener un ciclo de vida muy corto en el mercado , ya que, una ineficiente administración de los activos que son el motor de la empresa (inventarios), podrían afectar de manera económica y llévalas a la extinción, es así que, los administradores deben tener conocimientos efectivos para lograr debido control y organización en los procedimientos internos (Paz, 2013).

Los problemas que enfrentan las empresas es la mala gestión de compras, puesto que no se cuenta con un inventario confiable y esto produce inestabilidad en los negocios, pues para lograr las metas en las ventas de la empresa esto depende de una buena gestión de las compras como también incrementar los niveles de competitividad de las empresas y su rentabilidad. En algunos casos concurren errores en registro causando una mala asignación valor en los activos, es por ello que conservar el control de estas existencias (inventarios) puede ser un reto y es esencial para esta gestión de inventarios (Andino, 2006).

Otro de los problemas que también se encontrará en las empresas comerciales es ausencia de políticas y procedimientos, esto también causa inconvenientes en a nivel de las ventas; puesto que causa un desorden, ya que, cuando no existe un manual de procedimientos el personal se direccionan de diferente actividades, por este motivo es significativo tener una dirección correcta de las obligaciones y derechos dentro de la entidad para poder regirse y cumplir eficientemente con el trabajo encomendado (MSP, 2012).

Preguntas de la investigación.

Ya expuesta la problemática sobre la importancia de llevar un manual que permita establecer controles en cada uno de los procesos que realizan en las empresas comerciales, se puede establecer las preguntas de esta investigación que serán consideradas para la determinación de sus objetivos, análisis en el desarrollo de la misma y de esta manera llegar a obtener conclusiones que sirvan de apoyo para la administración de estas empresas.

- ¿Cómo influye la ausencia de un manual de procedimientos en la administración de los inventarios?
- ¿Requiere la empresa comercial Cultura & Negocios aplicar un manual de procedimientos para el control del inventario?
- ¿Cómo beneficia aplicar el manual de procedimientos en la empresa comercial Cultura & Negocios?

Delimitación

El tema de investigación se delimitará de acuerdo con los procedimientos internos que conforman un manual de procedimientos y política. Es con el objetivo de dar a conocer los procedimientos que se llevan a un adecuado manejo de inventarios. Para ello se cuenta con los siguientes datos:

País: Ecuador

Provincia: Sucumbíos

Cantón: Lago Agrio

Sector: Urbano

Área: Administración

Aspecto: Procedimientos – Eficiencia

Empresa: Comercial Cultura & Negocios

Justificación

La competencia es cada más dinámica y las barreras de acceso para los nuevos mercados crean la tendencia desaparecer cuando se existe en una economía a la cual la caracteriza un mercado autónomo, de ahí que, el sector comercial conserva un alto nivel de competición, llevando a las empresas a establecer ventajas competitivas que punteen la diferencia y alcancen a atraer la atención e interés de los clientes.

Existe mucha competencia en cuanto al comercio, en cualquier actividad que tenga que ver con la comercialización, usualmente en la totalidad de las empresas no mantienen un adecuado control en el área de los inventarios. Dicho así, es que el objetivo de esta investigación dar a conocer la importancia de llevar control de inventarios de las mercaderías, puesto que toda empresa desea obtener utilidades y estas provienen en gran parte de las ventas que realizan durante el periodo, ya que las ventas son el ingreso principal en cualquier negocio, por esta razón se debe cuidar y controlar el stock de las mercaderías.

Es por estas razones nace la propuesta diseño de un manual de procedimientos para el control de inventarios para abordar los temas de aprendizaje y estudio de esta ciencia. Y objetivo de este trabajo es dar respuestas a las exigencias sobre control y manejo de inventarios en empresas comerciales y así, facilitar información que ayudará en la gestión de los procesos e impulsará el orden y se obtendrá una mayor rentabilidad.

Objetivo General

Proponer el diseño de un manual de procedimientos en la empresa comercial Cultura y Negocios para el control de inventario que influirá en la toma de

decisiones y tener una herramienta para resolver los problemas en la administración de inventarios.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar las teorías principales sobre inventarios, control, procesos y manuales de procedimientos
- ✓ Analizar el proceso y situación del entorno actual de la microempresa sobre el control de inventario, estableciendo ventajas y desventajas de la situación de la empresa.
- ✓ Determinar el costo beneficio con la implementación y desarrollo manual de procedimientos para actividades del control de inventarios en la empresa comercial Cultura & Negocios.

CAPITULO I

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Inventarios

De acuerdo con Zapata, (2014) afirma:

El inventario es el conjunto de artículos que posee una empresa u organización para distribuir, accediendo la compra y venta en un periodo económico determinado, asimismo, se identifica como uno los activos actualmente más importantes que tiene una organización y así también en la información financiera como balance general y el en estado de resultados. (p. 11)

Mientras que el autor Andino, (2016) concide con el autor anterior , tambien expone que:

“Los inventarios son recursos tangibles disponibles para la venta en un trayecto cotidiano de la industria. Es decir, el stock de los inventarios está conformados además las materias primas, productos en proceso y productos terminados, para ser utilizados en la transformación de artículos creados para la comercialización o en la oferta de servicios del inventario en tránsito”. (p.4)

Las empresas u organizaciones que tienen una actividad de compra y venta de artículos siendo esa su actividad primordial la misma que dará inicio a los restantes procedimientos, esta demandará de constante información confiable y puntual sobre sus inventarios, debido a la cual exigirá a la apertura de cuentas principales y auxiliares con el objeto de lograr los controles más eficaces del stock (Toro,2016).

Las organizaciones conservan un inventario compuesto por la materia prima, productos en proceso y suministros que son usados en sus

procedimientos para obtener el producto terminado, dicho de otra forma, el inventario es parte principal como ejemplo en el caso de empresas de servicios un tóner que es parte del área de administración empleado para impresión de documentos, (Espinoza,2017).

1.1.2 Gestión de inventarios

La gestión de inventarios nace por la necesidad de administrar y controlar las existencias de una entidad u organización. Puesto que el objetivo de llevar la gestión de inventario da fundamentalmente por mantener un nivel de inventarios que convine con el costo mínimo y un máximo de atención al cliente; es decir conservar un inventario con los más bajos costos, pero siempre satisfaciendo al cliente con sus demandas.

Los motivos que dan para implantar un inventario es para protegerse contra incertidumbres, permitir la producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas, cubrir cambios anticipados en la demanda y la oferta, y mantener el tránsito entre los puntos de producción y almacenamiento (Molina, 2015).

Se considera como una estrategia básica el manejo de la rotación de inventarios, dado que mientras más rápido sea es mejor y se evitaría el agotamiento de existencias, como la interrupción de procesos o de comercialización. Así mismo es importante llevar una clasificación de los inventarios y de esa forma poder establecer estrategias de acuerdo al tipo de producto que la empresa comercializa.

De acuerdo a lo expuesto en lo practico se puede establecer que la gestión de inventarios como la eficiencia en el manejo de los bienes de cambio, considerando aspectos tales como el análisis de la rotación de productos, el estudio de las cadenas de abastecimiento, los costos asociados al mantenimiento de stock, el resultado negativo de no disponer de bienes para satisfacer al Cliente en tiempo y forma, la necesidad de mantener cubierta la demanda, etc.

1.1.3 Tipos de inventarios

Existen diversos tipos de inventarios, lo cual depende mucho de la actividad que realice la empresa y de acuerdo a los criterios que se dea utilizar. En la tabla, se puede observar los diferentes tipos de inventarios de acuerdo con la opinion de Ross, Westerfield y Jordan, (2017):

Tabla 1

Tipos de inventarios según como se considere el criterio

CRITERIO	CONCEPTO	TIPO DE INVENTARIO
Funcional	Se consideran tomando como referencia la función o naturaleza de la operaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Materia primas • Productos en proceso • Productos terminado
Razones para mantenerlo	De acuerdo al motivo por lo que una empresa conserva un inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Precautelativo • Transaccional u operativo • Especulativo
Duración	Esta clasificación depende mucho de la durabilidad que tengan como inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Perecedero • No perecedero
Origen	Se considera por la procedencia del inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Importados • Nacionales
Valor	Se clasifica de acuerdo como se establezca el precio del inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo A > mayor valor • Grupo B – Valor medio • Grupo C < menor valor
Tipo de producto	Se clasifican de acuerdo con la naturaleza y rotación del inventarios, es decir la forma se compone un inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pastico • Fundas • Patos • Cucharas

Tomado de revista electrónica de la Universidad de Antioquía, 2012. Recuperado de:

<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14693/12>

128

De acuerdo con los autores Boada y Alzate,(2017) expone que “la clasificación de los inventarios se trata de acuerdo con a la naturaleza de la organización, o de acuerdo al tipo de bienes o de materiales utilizados y como se emplean” (p.34).

En otras palabras, la importancia de la clasificación de los inventarios se debe a que cada empresa tiene una diferente actividad y por ende varios procesos como en el caso de una empresa manufacturera tiene procesos de transformación de materia prima, ensamblaje y empaquetado, es decir tienen inventarios para cada proceso elaboración.

La empresa comercial mantiene un inventario menos complejo, puesto que llevan solo inventarios de productos terminados, donde solo comercializan y administran el inventario en un solo almacén. A continuación se expone en la siguiente figura su clasificación de acuerdo con la actividad que realiza en este caso de producción (Sanchez, 2018):

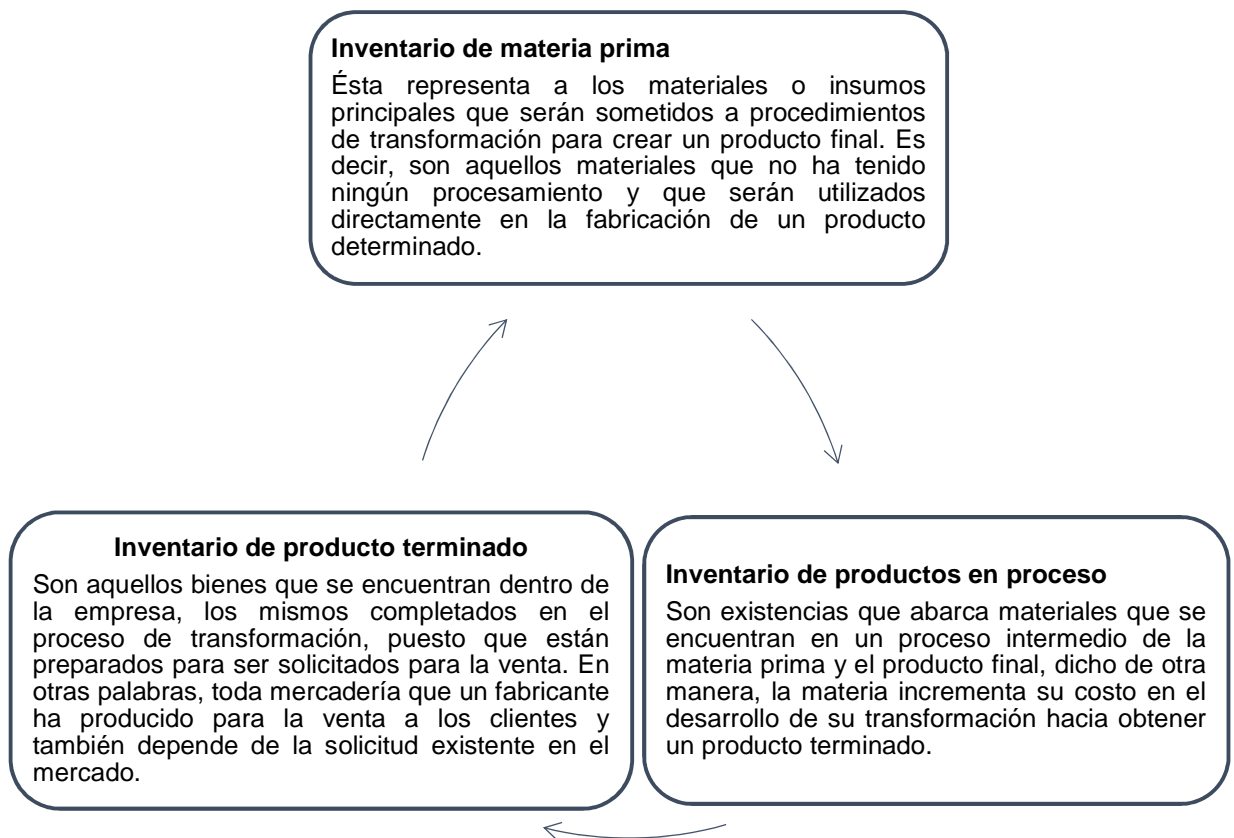


Figura 1 Clasificación de inventarios. Adaptado de: Contabilidad de costos, por Sanchez.G,2018.

Otra autora como Rio De La Fuentes, (2017) complementa lo expuesto inicialmente:” Existe inventarios acuerdo a su función, inventarios de subsistencia

o de provisión, aquel que se conserva para subsanar los riesgos por detener la producción no proyectados o aumento impredecible de la demanda de los usuarios”. Estos inventarios están clasificados, así como:

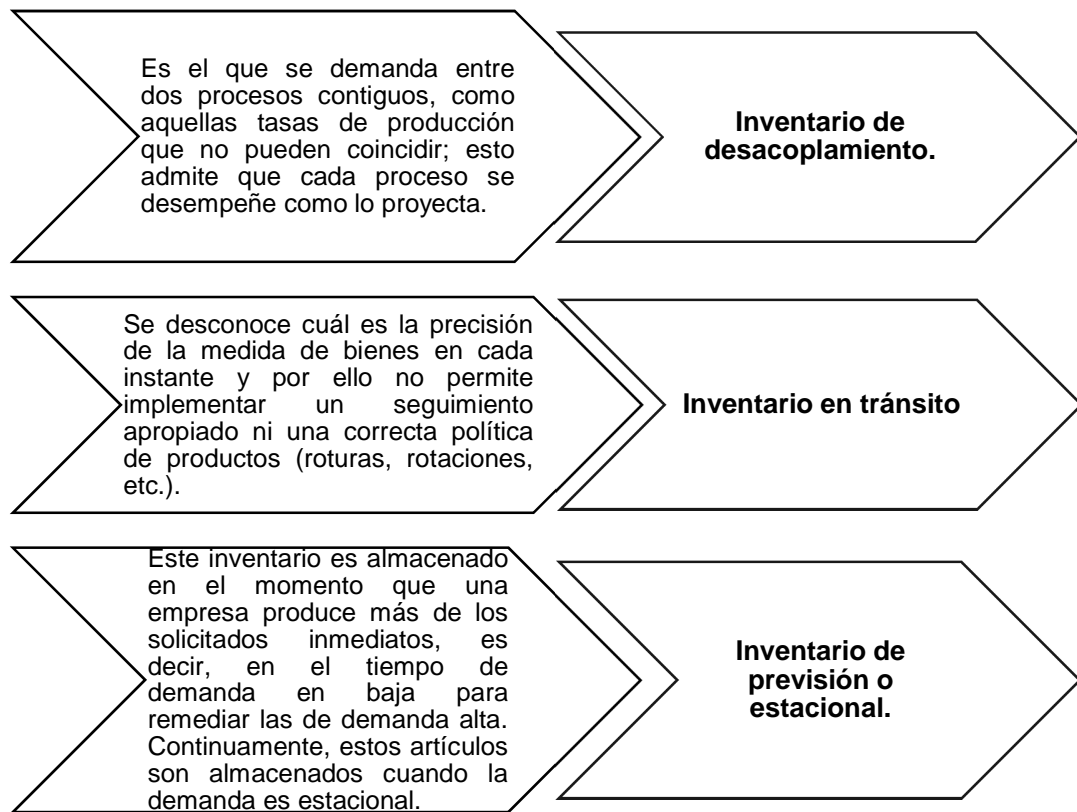


Figura 2 Clasificación de acuerdo a la demanda de inventarios Adaptado de: Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa por A, Aguilar , 2012.

1.2 Sistemas de contabilización de inventarios

Estos sistemas contables generan beneficios óptimos tanto en el proceso comercial como en la parte contable; por lo cual el registro contable de inventarios tiene dos métodos que se expone a continuación:

1.2.1 Sistema de inventario periódico

La forma de registrar los ingresos de inventarios como las salidas mediante este método, es cuando la empresa hace la constatación física uno a uno de las existencias de bodega al final del ciclo económico y las deducciones se muestran en los balances, estado en el estado de resultados e informes monetarios.

Huerta y Suarez (2018) menciona las principales características de este sistema:

- Mencionan que le cuesta a la empresa el paralizar los procesos de la empresa y que es necesario para realizar este tipo de paralizaciones en las actividades para realizar el control físico de los artículos lo que implica que exista un desperdicio de capital.
- También exponen que no se conoce con certeza cuál el volumen del stock en cada minuto y por ello no se puede efectuar una exploración apropiada ni una educada política de productos (p.16).

1.2.2 Sistema de inventario permanente o perpetuo

Mediante este método las empresas podrán conservar un reconocimiento continuo de sus stocks y el precio de los productos o que ha vendido. De acuerdo a lo expuesto este, método admite tener un control de constante o continuo de los artículos que entran, así como de los que salen en un periodo determinado.

Así mismo, se tendrá en todo momento el valor exacto de los inventarios en stock y de su valor de venta, los mismos que son registrados mediante una herramienta denominada tarjetas Kardex donde se lleva el registro diario de las

mercaderías que entran y salen; Álvarez, (2016), también, describe las siguientes ventajas de este método sobre el periódico se expresan a continuación:

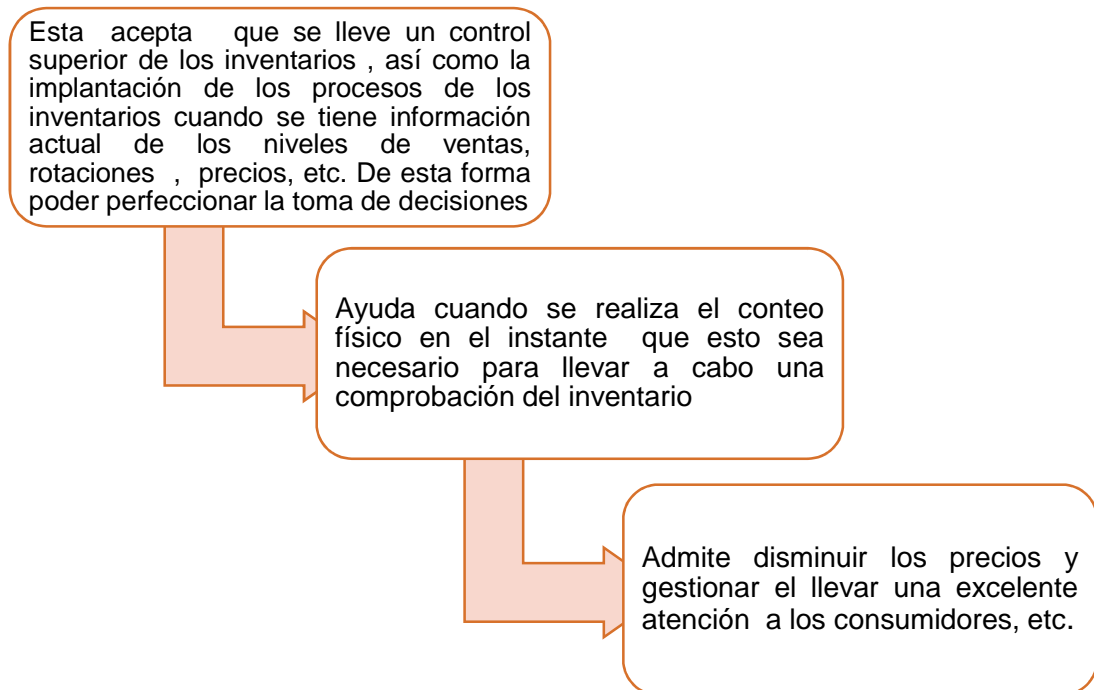


Figura 3 Ventajas de sistema de inventario permanente o perpetuo Adaptado de: sistema de inventario periódico conocido, N, Ordonez, 2012. Recuperado de: [https://www.academia.edu/7938539/sistema_de_inventario_peri%
o](https://www.academia.edu/7938539/sistema_de_inventario_peri%c3%93dico_conocido)

1.3 Rotación de inventario

Este índice consiente en conocer las cifras de cuantas veces rota el inventario que se encuentra el stock y que ha sido transferido en un periodo explícito. El cual admite identificar las veces en que el stock de inventarios se

transforman en dinero o en cuentas por cobrar lo que haya transferido (Álvarez, 2016). Es decir, la rotación de inventarios se fija mediante la dividir el precio de las bienes vendidas en el tiempo entre el promedio de inventarios durante el periodo.

La rotación de las mercaderías en una empresa o negocio, es el índice que se usa para establecer el número de veces en que se obtiene un producto en un tiempo determinado para luego ser comercializado. A través de la rotación de los inventarios se logra comunicar al administrador sobre el número de veces que se recupera el capital invertido en la mercadería determinada (Moran, 2017).

Los inventarios son significativos en la gerencia de un negocio u organización, el objetivo principal de este es establecer el punto estable en el que se creen mínimos los niveles de inventarios, es decir sin sacrificar la buena continuidad de la empresa, es otras palabras, en caso que niveles de inventarios alcanzan a cero, el riesgo que se presenta es el de perder la continuidad, lo que tiene como efectos negativos la falta de productos, y perder clientes por no poder satisfacer la demanda del producto (Mendiara, 2013).

La rotación de inventarios establece el periodo en que demora en ejecutar el inventario, dicho de otro modo, en comercializarse. Mientras más elevada sea la rotación representa que los productos persisten menos períodos en las existencias, lo que es resultado de una eficiente y eficaz gestión de los inventarios.

Cuanto sea menor tiempo de alojamiento de los bienes en stock, menor existirá inversión en capital de trabajo que se utiliza en los inventarios. Una organización que liquida sus inventarios en un mes, demandará de muchos recursos que un negocio que vende los inventarios en una semana (Ballesteros, 2016).

Acordemos que sea cual sea el recurso inmovilizado que posea una entidad sin necesidad, es un costo añadido para la empresa. Por ejemplo, las empresas que no mantienen inventarios para limpieza de las áreas es un gasto que no genera ninguna utilidad. En otras palabras, poseer inventarios sin rotación, que

por lo general no se adquieren para la venta o a su vez no se venden, es un elemento negativo para la economía de la empresa (Dourojeanni, 2018).

Puesto que, no es nada rentable conservar un producto en almacenamiento durante un mes o más sin rotación, ya que la rotación de inventarios más idóneas que debe tener una empresa está entre más se aleje de 1, por ejemplo, un negocio que tenga una rotación de 360 representa que los inventarios se transfieren periódicamente (Garrison, Norren y Brewer, 2015).

Lo esencial para una empresa es que se lograra un inventario comúnmente conocido como inventarios cero, donde en almacenamiento se tenga los productos justo para satisfacer la demanda de los clientes y de esta manera no mantener recursos ociosos simbolizados en inventarios que no generan beneficio sin rotación.

Este indicador forma parte esencial de la rentabilidad de las empresas sean comerciales o de servicios, ya que , ademas mide la calidad de la gestion sobres los abastos (stock) que la empresa adquiere para una actividad de produccion o de comercializacion.

Formula:

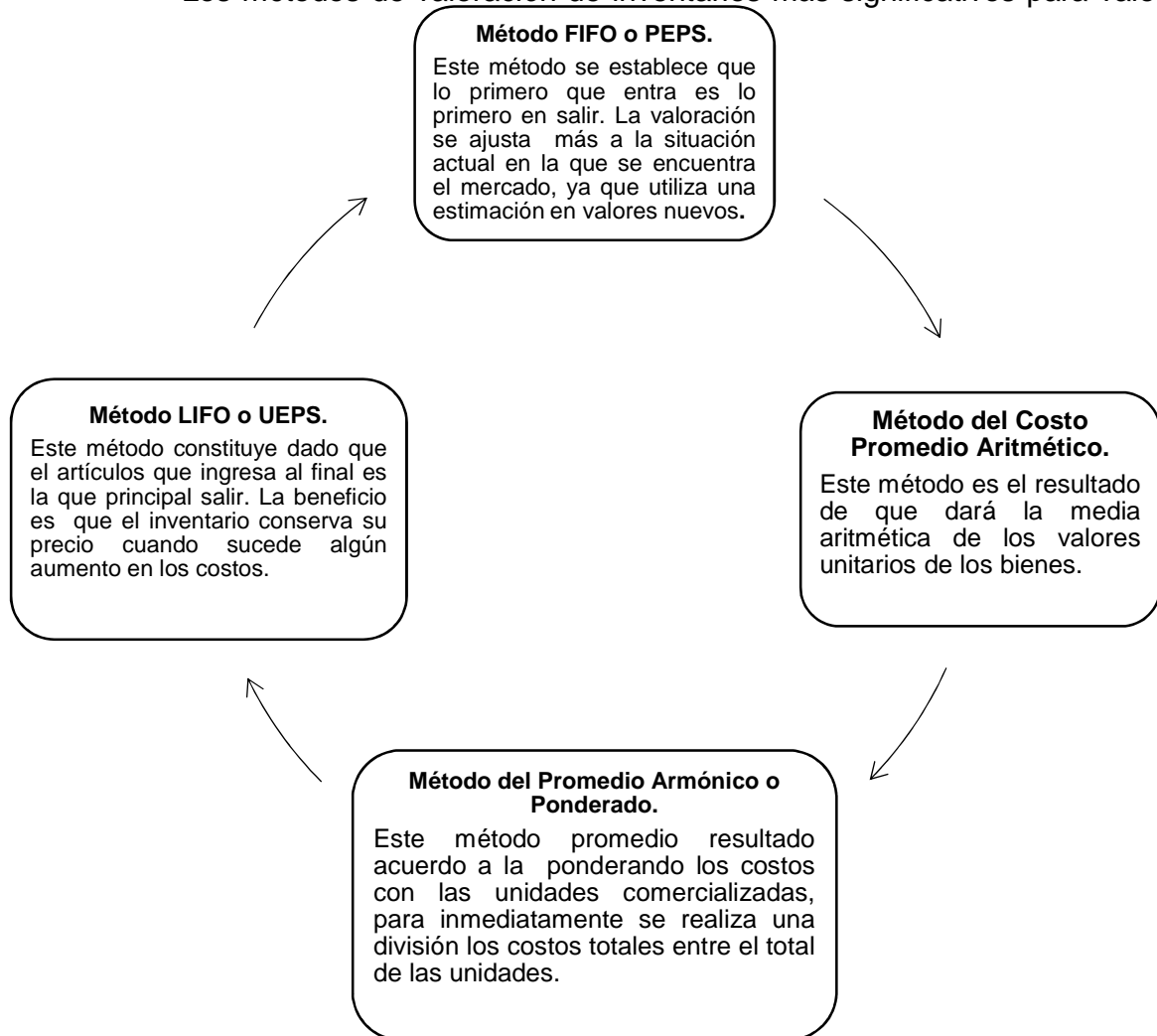
$$ROTACION = \frac{\text{Costo de producto vendido}}{\text{Promedio de inventarios}} = \text{numero de veces}$$

1.4 Métodos de valuación de inventarios

La evaluación de inventarios de productos terminados para la administración es todo un desafío, puesto que en la parte contable los inventarios obtienen en la actualidad un valor agregado muy alto, siempre y cuando la contabilidad disponga de información oportuna que permite la toma de decisiones orientadas a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por esta razón, no se debe considerar poco importante a la evaluación, ya que por medio de estos métodos se puede a los inventarios medir el precio de los materiales y de tareas enfocadas a agregar valor el producto a comercializar. El objetivo de los métodos de evaluación es establecer el valor, que será determinado a los productos vendidos y el costo de los productos disponibles al culminar en un periodo.

Los métodos de valoración de inventarios más significativos para valorar



los inventarios, se exponen a continuación en la siguiente figura (Morales & Catrellon, 2016):

Figura 4 Métodos de valoración de inventarios. Adaptado de: Morales, L. &. (2015). Diseño de un control de inventarios basado en el modelo COSO I para empresas de SERVI LUNCH, Morales y Castellón. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10008/1/UPS-GT001162.pdf>

Estos métodos permiten a las organizaciones tener el control sobre los valores del costo de venta y el costos de adquisicion , que inciden al momemto de comprar o fabricar, logrando obtener el inventario final que se vera reflejado físicamente y en el estado de situacion financiera al final de cada periodo.

1.5 Definición de control interno

De acuerdo con el autor Carcaño, (2016) describe que el control interno;

Se puede establecer al Sistema de control interno como el plan de organización y conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad, para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y de gestión de una empresa para promover la eficacia de los funcionarios y la eficiencia en las operaciones; para el cumplimiento de los objetivos programados (p.10).

Es decir, el control interno es un conjunto de métodos y medidas que ayudan a las entidades a salvaguardar recursos, evitar la segregación de funciones, orientando al personal al cumplimiento de los objetivos.

En base a lo mencionado el área de inventarios es el que habitualmente tiene mayor relevancia dentro de los activos para la empresa comercial Cultura y Negocios, no por el valor, sino por su administración o gestión que resulta la principal operación dentro de la misma, siendo la que genera utilidad permitiendo reducir riesgos como:

- Aumento de los costos financieros que se producen por no tener una cantidad adecuada de productos almacenados.
- Producir algún robo o daños
- Incremento de pérdidas en el ejercicio económico por baja en la demanda del producto.

El control interno es una norma, regla o medida de gestión a cuál tiene como objetivo fundamental;

- Salvaguardar los bienes o activos de la empresa
- Garantizar la seguridad en la información y la integridad de los sistemas de información razonabilidad
- Asegurar el cumplimiento eficaz de las normas o políticas establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos

1.5.1 Sistema de control

Un sistema de control en las empresas o negocios es de mucha relevancia, accediendo a llevar de modo exacto y preciso la información financiera o de inventarios físico de las empresas, lo que lo hace más confiable para el análisis de crecimiento económico (Fernández, 2010).

Con lo cual, se llega a lograr disminuir el riesgo posible, puesto que el efecto de mantener riesgo es provocar una insolvencia al negocio por no garantizarse el uso adecuado de los sistemas en control. Existen tres tipos de control como se describen continuación:

- **Control preliminar**

Este control contiene principalmente todo acerca de la instauración de políticas, procedimientos y reglamentos para llevar correctamente las actividades de la empresa. Es decir, para legalizar que los movimientos planeados serán ejecutados con feudo.

El control preliminar, permite a la gerencia impedir dificultades para no tener que rectificar posteriormente, pero este tipo de control demanda de mucho espacio e información confiable y pertinente que por lo general es difícil de obtener al instante.

- **Control concurrente**

El control concurrente empieza desde la etapa de la acción de llevar a cabo los procesos que contiene, la conducta, vigilancia y sincronización de las acciones según sucedan, en otras palabras, garantizando que el propósito sea dirigido en el tiempo determinado y regido por los contextos requeridos.

La mejor acción conocida del control concurrente es la supervisión directa, es decir, en el momento que el gerente supervisa las tareas de un trabajador de forma continua, el gerente alcanza a comprobar de muchas formas las actividades del trabajador y corregir las dificultades que sobresalgan.

- **Control de retroalimentación**

Este control es el resultado de la obtención de datos que ya han sido analizados y que de alguna forma retornan en el proceso que son controlados para poder obtener las correcciones necesarias.

La implantación de una técnica de control al desarrollado de un proceso dentro de una empresa comercial está en lograr una prevención de riesgos con una evaluación de procesos con sus debidas características de control y toma de acciones orientadas a excluir o reducir los efectos negativos que se presentan en el proceso; como deterioros respectivos a (Fernández, 2010):

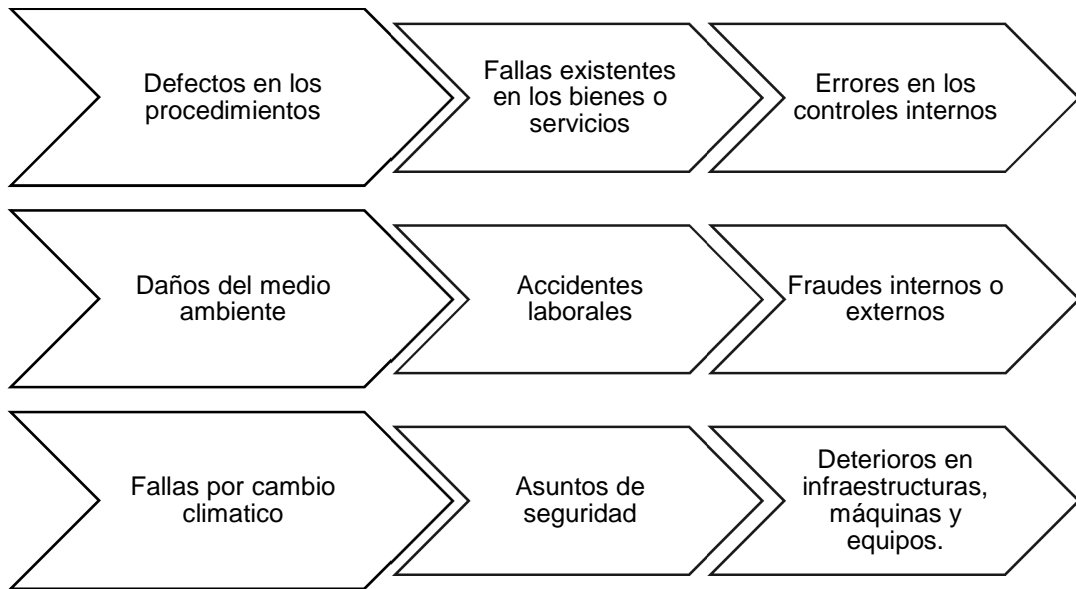


Figura 5 Efectos negativos de no tener un control. Tomado de Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales: (aplicaciones y casos prácticos, por F, Fernandez,2010).

1.5.2 Proceso de control

A lo largo de los años se ha encaminado enormes esfuerzos a calcular, controlar, certificar y corregir los procedimientos de fabricación. Como resultado, los procesos de las organizaciones cambio el importante factor de costo para las empresas.

Ciertas sociedades han adoptado esta nueva dirección y observan algunos progresos prodigiosos, aumento de seguridad de los procedimientos de la organización, a mayor tiempo de contestación, deducción del coste, disminución de inventarios, progreso en industria, mayor contribución de mercado, superior la complacencia al cliente, aumento de la moral de los trabajadores, aumento de los beneficios (Maldonado, p. 279, 2018).

De acuerdo con Bravo, (2014) establece que;

La visión general aplicada a la gestión de procesos de la organización, puede obtener una amplia gama de beneficios, por ejemplo, lograr conocer qué

y cómo lo hace, adquirir una consciencia de lo que falta en la aplicación de los procesos, así como las fortalezas ya existentes. (p.16)

Además, es importante efectuar un mejoramiento al momento de referirse los procesos. De igual forma es necesaria la certificación en normas ISO 9000 u otras, donde se estipula que deben existir técnicas para mejorar y asegurar la calidad que admitan desarrollar el poder y eficacia, comprobando los métodos con las mejores habilidades del medio y así instruirse y perfeccionar.

De acuerdo con la autora Blandez, (2016), explica que “para favorecer la valoración del desempeño de los procedimientos de una corporación se puede buscar el siguiente período de control, que permitirá desempeñar con los modelos determinados e impedir acontecimientos contrarios” (p.422). Las mismas que se muestran a continuación:

a) Seleccionar el sujeto de control

Los sujetos de control se pueden presentar en todo momento de las producciones u operaciones en las empresas, es decir, como en las entradas están los materiales, en los procesos se encuentran la maquinaria o en producto y en las salidas están los clientes.

b) Desarrollar la meta del sujeto de control

Para todo negocio o empresa es esencial tener metas y objetivos, los cuales son la representación la situación económica como competitiva, que desean en términos claros, reales y específicos.

c) Elegir la unidad de medida

Para determinar una unidad de medida para realización de los controles es primordial reconocer las características tangibles en la fabricación de un producto, así como, los rasgos intangibles al momento de brindar un servicio. Lo

cual, se debe llevar bajo un mismo sistema de medición que provea ajustes a los controles.

d) Creación de un medio para medir el sujeto de control

El fin de establecer un sensor es porque se logre evaluar al sujeto en términos de la unidad de medida que ya se hayan establecido.

e) Medir al sujeto de control durante el proceso o al final.

El medir el desempeño real durante el proceso que llevan el sujeto es aplicar sensores o instrumentos como cumplimiento de objetivos con eficiencia y de esta forma encontrara los puntos críticos que requieran ser evaluados o mejorados.

f) Evaluación de la variación entre el desempeño real y la meta establecida

Es indispensable demostrar la diferencia que existe entre los estándares queridos y el desempeño real, ya que, mediante este examen e interpretación crearán bases esenciales para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la existencia de varios tipos de inventarios es fundamental proporcionar métodos indispensables para una educada administración de las mercancías y regular desarrollo de los procedimientos de una empresa, es decir, el control de inventario tiene mucha relevancia dentro del proceso de compra y de esta manera afrontar la demanda de los clientes (Velastegui, 2011).

1.6 Modelos de control de inventarios para PYMES

Actualmente se escucha a los administradores, gerentes responsables de la gestión logística, certificando que el principal problema que se presentan en

las empresas se debe a enfrentar la administración de los inventarios. Uno de los problemas comunes, por ejemplo, es la existencia de excesos y de faltantes.

Lo cual, se hizo necesario presentar modelos para el control de inventarios que permitirán obtener información precisa y en tiempo real sobre la demanda en el punto de consumo (Soret, 2014). Brevemente se exponen a continuación los dos modelos más efectivos y sencillos de aplicar:

- Políticas Generales de control

Igual que a otro sistema los inventarios requieren la implementación de políticas confiables de control. Puesto que la opción del sistema de control obedece a la complejidad del contexto de operación, el número de ítems que se necesitan controlar, el número de establecimientos donde se consiga acumular el inventario, y la disponibilidad de la información en tiempo real (Melgarejo, Melgarejo, Perez, & Castro, p. 372, 2017).

En este orden, las políticas de control de inventarios se pueden dividir en tres grandes subgrupos:

- Control de inventarios de distribución
- Control de inventarios de manufactura
- Control situacional

Control conjunto de ítems

El método y submétodos expuestos anteriormente se refieren a un ítem especial. Regularmente, la gerencia se interesa en el control del conjunto de diversos ítems en forma paralela.

Situación que se debe al hecho de que ciertos ítems logran ser abastecidos por un mismo proveedor, o intervienen en el mismo modo de transporte, o son elaborados en máquinas similares o línea de producción.

En este método existen algunas ventajas cuando se realiza control conjunto, a saber (Fontaine,2013):

- Economizan en costos unitarios de compra, ya que, se pueden lograr los tamaños de orden mínimos impuestos por el proveedor para otorgar cierto descuento. Igualmente, se pueden lograr economías de escala al utilizar medios de transporte con cierto volumen mínimo.
- Ahorro en los costos totales de ordenamiento, puesto que se puede incluir más ítems en una orden sencilla,
- Facilidad de categorización, en el caso del recibimiento de materiales, inspección. Como consecuencia, algunas empresas piensan en pedidos conjuntos a proveedores.

1.7 Control de inventarios

El control de los inventarios es una de las actividades más complejas, ya que hay que enfrentarse a intereses y consideraciones en conflicto por múltiples incertidumbres que encierran Su planeación y ejecución implican participación activa de varios segmentos de la organización como ventas finanzas, compras producción y contabilidad.

Su resultado final tiene gran trascendencia en la posición financiera y competitiva puesto que afecta directamente al servicio, a la clientela a los costos de fabricación utilizadas y a la liquidez del capital del trabajo. El control es un tema de gran relevancia para las empresas, siendo industrias que estén encaminadas a la producción o a los servicios.

Según la autora Peña, (2017) indican lo siguiente con respecto a los servicios:

La razón primordial por la que se deben mantener un inventario es porque es físicamente imposible, ya que, que, la mercadería debe ir a los lugares donde se requiere y cuando los soliciten sin tener un número exacto de lo que se entrega o recibe (p. 45).

Sin embargo, para los proveedores de servicios suministran de esta prestación considerando a cada momento de cuantas horas les tomara en llegar al cliente, por ejemplo, esto resultaría desmedido el realizar un inventario físico debido al costo implicaría realizarlo.

Por tanto, el gerente debe conservar inventarios anexos de materias primas para usados cuando lo demanden el proceso de transformación. Es así que, apoyado en esta enunciado, se puede concluir que las razones primordiales por las cuales se recomienda llevar un control de inventario en las empresas son:

- Dificultad física de conseguir el volumen adecuado de existencias en el instante exacto en el que se requieren.
- Económicamente no es equilibrado lograr el volumen apropiado de existencias en el momento justo en el que se solicitan.
- Margen para comprimir la incertidumbre (existencias de seguridad para cuando la petición varía cuantiosamente).
- Suprimir los costos de manejo de materiales.
- Compras grandes o al mayoreo, a fin de negociar rebajas por volumen (Morales y Torres, p.15, 2015).

1.8 Importancia del control de los inventarios

El control de los inventarios indisputablemente debe tener una atención de alta orientación de una empresa; fundamentalmente y más si la empresa se encuentra en introducción al mercado: existen alguno de las necesidades de mantener un control de inventarios, sin embargo, se mencionan a continuación algunas que si son comunes (Lopez,Aceves y Vasquez, 2013).

- Tener el mínimo de inversión en existencia, en materia primas y partes componentes, en materiales en proceso y productos terminados

- Mantener el nivel de las existencias de materias primas y partes componentes de manera tal que las operaciones de producción no sufran demoras por faltantes.
- Tener el mínimo posible de inversión en existencias de productos terminados.
- Mantener el nivel de existencias de productos terminados de acuerdo con la demanda de los clientes para así dar un servicio de entrega oportuno.
- Descubrir a tiempo los materiales o productos que no tienen movimiento

En su mayoría el control de inventarios debe resolver los siguientes problemas:

- Que cantidad debe ordenarse y
- Cuando debe colocarse la orden de compra o de manufactura.

El inventario debe ser controlado de forma eficaz puesto que es una inversión de capital y se localiza dentro de los activos de mucha relevancia. A pesar de no ser siempre una cuenta del activo con liquidez representa económicamente un porcentaje mayor de ingresos en una empresa y también forma parte de los costos como el conservar el inventario, gastos de personal que administre y por daños que existan por almacenarse (Bautista, 2015).

Expuesto así, importancia de controlar los inventarios se traduce a los objetivos de la empresa que son los de obtener utilidad y rentabilidad; aunque la utilidad reside directamente en la cantidad de ventas que realiza la empresa hay que exponer que si no existe un efectivo funcionamiento de los inventarios las ventas no tendrían el peso suficiente para reflejar el beneficio económico al final del periodo. Traducido en otras palabras si no existe un inventario tampoco hay ventas (Asencio, González, & Lozano, 2017).

Este tema es uno de los aspectos que muy pocas medias y pequeñas empresas consideran importante, por lo que no llevan un registro fehaciente, responsables que asuman la gestión de los inventarios o políticas y procedimientos que ayuden a tener más control de ellos sin necesidad de gastar recursos de forma innecesaria.

Tomando en cuenta es un tema de suma importancia el efectuar un control del almacén de inventarios, se considera pertinente tener registrar las entradas, salidas del producto de cualquier naturaleza, con la ejecución del sistema se obtendrá cuantiosos beneficios, entre los cuales se pueden señalar unos (Brenes, 2015):

- Fiscalizar el proceso de requisiciones de las diferentes áreas
- Ofrecer seguridad a la administración de la empresa y no permitir la manipulación sin ser registrados.
- Crear reportes oportunos para cada uno de los procesos de la bodega considerando sistema de calidad ISO 9001-2000.

1.9 Manual de procesos

El manual de procesos debe utilizarse para homogeneizar las actividades a ejecutan en una organización, también sirve como herramienta para efectuar un seguimiento continuo de las mismas que permita evaluar el cumplimiento del trabajo e implementar correctivos de ser el caso.

En otro sentido, en un manual de procesos consiste en detallar claramente los elementos que lo conforman como: objetivo del manual, justificación, una explicación de la simbología utilizada que permita su fácil comprensión y para cada proceso su alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, por lo que, en el manual de procesos para la atención al cliente se deberá incluir todos estos elementos claramente definidos

El control de las acciones sobre los inventarios se logra efectuar estrictamente empleando manuales a los procedimientos de cada actividad puntualizando como se realizan, adónde y quién las lleva a cabo, y los registro que deben realizar y además información transcendental afín con las operaciones (Calvo, Parejo, Rodríguez, Cuervo, & Gutiérrez, p.27, 2016).

La elaboración de manuales de procedimientos internos proporciona los nuevos empleados o trabajadores de una guía y considerar los pasos a seguir en cada tarea y la forma en que debe elaborar sus trabajos propuestos. Esta información ofrece los manuales de procedimientos para permitir a la organización obtener un instrumento plasmado que detalle el flujo de un proceso o de operaciones.

Según Alba (2005) El manual de procedimientos es:

Una guía donde se simplifica u organiza las operaciones, es decir, donde inicia el proceso de priorizar o reconocer los procedimientos a optimizar. La primera fase del manual, reside en establecer, que procedimientos sobre inventariados son los más significativos que demandan ser sintetizados, o corregidos y obtener beneficios para la organización y para la comunidad (p.12).

De acuerdo a estos dos autores los manuales son procedimientos se utilizan para facilitar y sistematizar los procesos, dando progreso a las actividades que tengan errores.

1.10 Partes que conforman el manual de procedimientos

El orden apropiado para un manual de procedimientos es describen de acuerdo a las siguientes características que es ser sencilla para una práctica consulta y aplicación.

La Norma ISO 9001-20004 muestra exigencias para la elaboración de manual de procedimientos, que implican ser un objetivo para las sociedades que quieren elaborar manuales útiles y de calidad.

Según Norma ISO 9001-2000, (2005) establece las partes o exigencias que se debe trazar en los manuales sea de procedimientos o funciones, las mismas que pueden constituir parte de un manual como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2
Partes de un manual Norma ISO 9001-2000

Partes	Contenido
Introducción	Esta parte debe exponer y hacer conocer el manual al lector, mostrando su función y los procedimientos que en él se definen, así como demás información que genere un conocimiento básico de lo que se puede encontrar en el manual.
Objetivo del manual	El objetivo del manual es aplicación, se relata a las normas que se aplican dentro del manual. Así mismo las características de los procedimientos, se dan a conocer las peculiaridades y particularidades de los procedimientos.

Nota: Se consideraron los elementos para la elaboración de un manual de procesos de la Norma ISO 9001-2000. Tomado de: Etapas para implantar la norma ISO 9001:2000, por J, Tari y J, Molina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28062260_Etapas_para_implantar_la_norma_ISO_90012000

Tabla 3

Partes de un manual Norma ISO 9001-2000 (Segunda Parte)

Partes	Contenido
Instrucciones para el uso de un manual	<p>Dar indicaciones, tales como abreviaturas y símbolos necesarios para la comprensión y uso del manual y que puedan proveer la lectura, la comprensión y el estudio de un procedimiento, es recomendable que el procedimiento contenga los elementos que se describen a continuación:</p> <p>g) Objetivo del procedimiento Define la finalidad o intención del procedimiento.</p> <p>h) Alcance del procedimiento 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.</p> <p>i) Definiciones Términos estrictamente necesarios para entender el procedimiento.</p> <p>j) Referencias</p>

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

Responsabilidad

Enunciación breve de las responsabilidades para implementar, controlar y/o supervisar el procedimiento.

Nota: Se consideraron los elementos para la elaboración de un manual de procesos de la Norma ISO 9001-2000. Tomado de: Etapas para implantar la norma ISO 9001:2000, por J, Tari y J, Molina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28062260_Etapas_para_implantar_la_norma_ISO_9001200

Actividad

Delineación clara, secuencial y lógica de las actividades para lograr el objetivo del procedimiento.

Formatos

Formas y estilos situados para registrar la información que se desglosan de las actividades.

Anexos del manual

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

CAPITULO II

2.1 Marco metodológico

2.2 Enfoque

El presente trabajo es carácter cualitativo y cuantitativa, tal como lo expone Hurtado (2000) “La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos” (p75). Puesto que el trabajo está dirigido a la elaboración de procedimientos que serán detallados en un manual, que tendrán como objeto para el control de inventarios, además considerando un indicador de rotación que permita determinar el número de veces que los inventarios entran y salen del stock y convertirse en efectivo.

2.2 Modalidad de la investigación

2.2.1 Investigación de Campo

De acuerdo con Naranjo (2004) explica que “la investigación de campo es el estudio sistemático de hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. El trabajo está dirigido a la empresa comercial Cultura y Negocios sobre el procedimiento que tienen sobre el control de inventarios y mediante esta técnica poder determinar los puntos débiles de empresa en cuando a la administración de inventarios.

2.3 Tipos de Investigación

Investigación Descriptiva

El tipo de investigación aplicada a la investigación fue descriptivo, ya que, se describe la problemática sobre la carencia de un manual como herramienta de control para determinar procedimientos más confiables sobre el manejo de inventarios.

Investigación explicativa

Otra de los métodos aplicados a esta investigación fue la explicativa, puesto que se está determinó anomalía, es decir que es lo que lo causa y cuál es el efecto, como en el caso de la empresa Cultura y Negocios el problema deriva de la falta de controles y su poca aplicación, lo cual ha afectado económicamente.

2.4 Población y muestra

Dentro de una investigación es mucha relevancia la determinación de la población, dado que sobre ella se tomar una muestra que será objeto de estudio, en el caso del presente trabajo se considera una población de 10 empleados los cuales laboran en el área administrativa, ventas y distribución. A continuación, se expone el cuadro sobre el personal que interviene en el área de estudio:

Tabla 4 Personal que labora en la empresa comercial Cultura y Negocios

Puesto	N° de empleados
Vendedor	3
Bodeguero	1
Chofer	2
Administradora	1
Contadora	1
Facturador	1
Secretaria	1
Total	10

Nota: Información obtenida en el campo- entrevista administradora de la empresa, por G, Malán.

Debido a que la población es muy pequeña se determinó necesario establecer una muestra el total de 10 empleados (población), puesto que, todos intervienen el proceso de inventarios, si bien en compra como en venta.

2.5 Métodos e instrumentos

Método deductivo

Este método tuvo como fin el obtener conclusiones y consecuencias, examinando afirmaciones generales con relación a la carencia de un manual de procedimientos para el control de inventarios y determinar las razones precisas de porque se existe pérdidas o acumulación de inventario.

Método sintético

Este método se aplicó para reunir y relacionar información sobre las actividades que lleva cada trabajador o empleado y su cargo de acuerdo al contrato de trabajo.

Técnicas

Para todo el proceso de investigación se requirió del uso de diversas técnicas, que permitieron obtener información para el desarrollo de las misma. De acuerdo a lo antes expuesto se aplicaron las siguientes técnicas:

k) Observación directa

Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa ya que, se pudo evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea la empresa en cuanto al manejo de inventarios.

l) Entrevista no estructurada

Otra de las técnicas que se efectuaron fue la entrevista no estructurada; en donde se dirigió un diálogo abierto con el personal de venta, bodega y facturación que labora en la empresa, el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo que se refiera a las actividades que se ejecutan en dicha área.

CAPITULO III

3.1 Análisis del entorno actual en el proceso de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios.

3.1.1 Antecedentes de la empresa

En forma general, se puede certificar que el efecto del crecimiento económico de las empresas o negocios, implicó mayor complicación en las empresas y por tanto en su administración.

Actualmente, hay gran competencia entre todos los productos y servicios, todas las sociedades consideran como necesidad de contar con herramientas que proporcionen información verídica, confiable de los productos que ofrecen y tengan en stock.

CULTURA Y NEGOCIOS (Venta al por menor de artículos para el hogar en general.) nace a nivel comercial en el año 2005, con la dirección fiscal ubicada en Sucumbíos / Lago Agrio / Nueva Loja / General Iturralde S/N Y Chimborazo, con el objetivo de distribuir la línea de productos para el hogar

A finales del 2005 nace la idea de incluir al negocio Pequeños Electrodoméstico o PAE, la cual ya se estaba comercializando en el mercado de la provincia de Sucumbíos y que en dicho año el comercio en la ciudad de Lago Agrio gozaba del mayor auge en venta de electrodomésticos y productos para el hogar; haciendo que los consumidores pudieran identificar y elegir dentro de la competencia.

A continuación, se puede observar en la figura 6 información encontrada a través de la página web del Servicio de Rentas Internas sobre su fecha de constitución y su estado actual en que se encuentra la empresa:

Consulta de RUC

RUC
0702204298001

Razón social
ROJAS MENDEZ TANYA LASTENIA

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Nombre comercial
CULTURA Y NEGOCIOS

Actividad económica principal

VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad
PERSONA NATURAL	OTROS	NO

Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
01/07/2005	15/07/2015		

Figura 6 RUC de la empresa Cultura y Negocios Tomado de: Servicio de Rentas Internas Recuperado <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/inicio/NAT/>

3.1.2 Misión

“Ofrecer productos de alta calidad, para superar las expectativas de nuestros clientes y de esta manera ser líderes en el mercado local”.

3.1.3 Visión

Ser una empresa se ventas del pro mayor y menor de productos para el hogar más distinguida del mercado local, tanto por nuestros productos, como también por la calidad y calidez de atención de nuestro personal.

3.1.4 Estructura organizacional

La empresa comercial Cultura y Negocios dedicada a la venta al por mayor y menos de productos para el hogar en general, mantiene una estructura organizacional formal integrada de las partes que forman a una organización

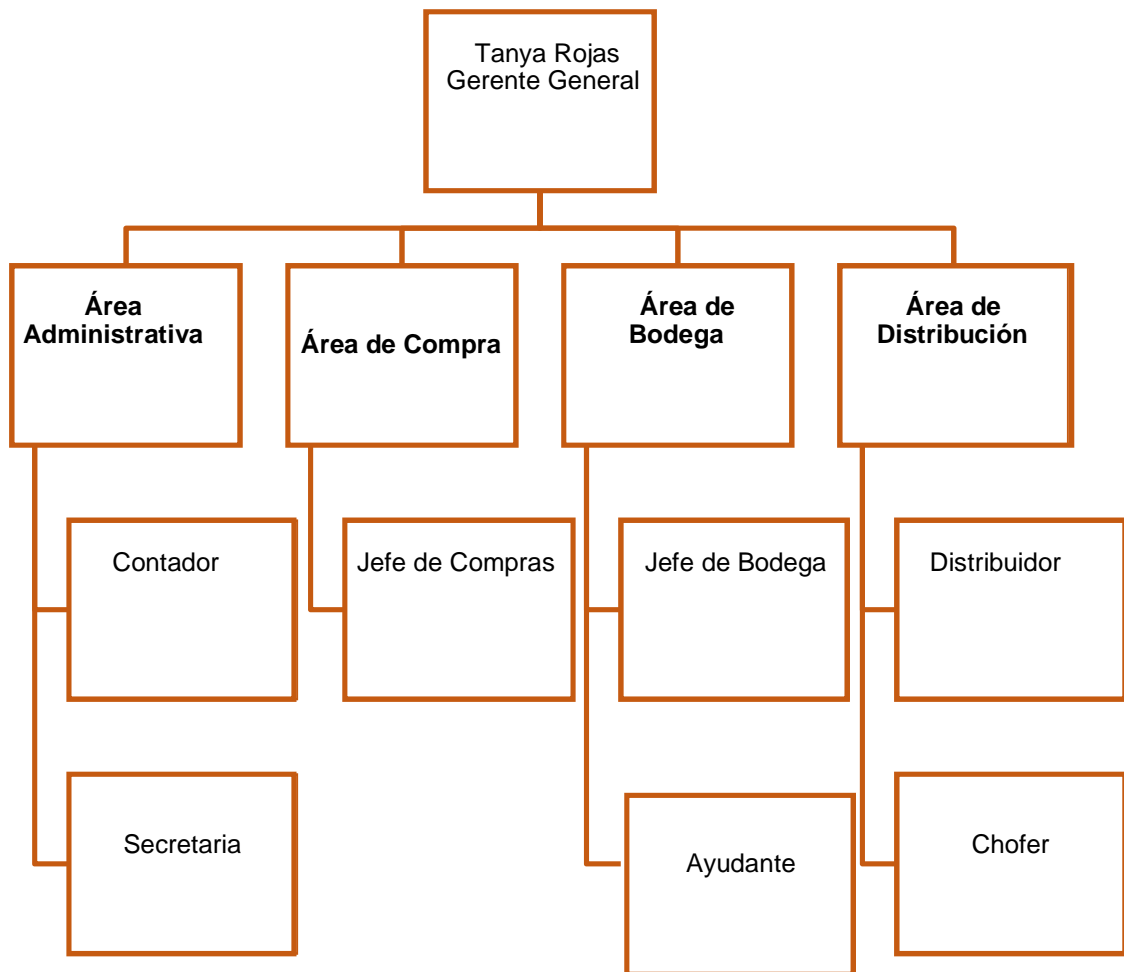


Figura 7 Estructura Organizacional de la Empresa. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malan.

El fin de examinar los elementos que afectan la administración de inventarios de la empresa comercial Cultura y Negocios se llevó a cabo una entrevista al gerente, esta entrevista se utilizó como herramienta para la elaboración el mapa de procesos y flujogramas del proceso actual de la empresa.

3.1.5 Productos que ofrece la empresa

Por lo general una empresa comercial debe encaminarse a cumplir su misión y visión mediante la planificación, fijación de precios, promover y distribuir productos de acuerdo sea el caso a su vez puede servicios; establecido bien al cliente potencial para poder obtener rentabilidad y crecimiento en el mercado.

La empresa Cultura y Negocios cultura y negocios comercializa productos de línea tecnológica, electrodomésticos y productos para el hogar, como se expone a continuación:

Tabla 5
Producto que comercializa la empresa Cultura y Negocios

LINEAS	MARCAS	PRODUCTOS	
ELECTRODOMÉSTICOS	LG	Lavadoras	
		Refrigeradora	
		Microondas	
	SAMSUNG	Microondas	
		Refrigeradoras	
	ELECTROLUX	Licuadoras	
		Hornos eléctricos	
	TECNOLOGÍA	Portátil	Hp/13pulgadas
		Portátil	Toshiba/13 pulgadas
Portátil		Vaio/13.5 pulgadas	
Portátil		Dell/14.3 Pulgadas	
PRODUCTOS HOGAR	DE	Colchones	
		Juego de salas	
	LG		
	SAMSUNG	Aire acondicionado	
	CARRIER		

Nota: información en trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.

3.2 Procesos actuales de la empresa comercial Cultura y Negocios

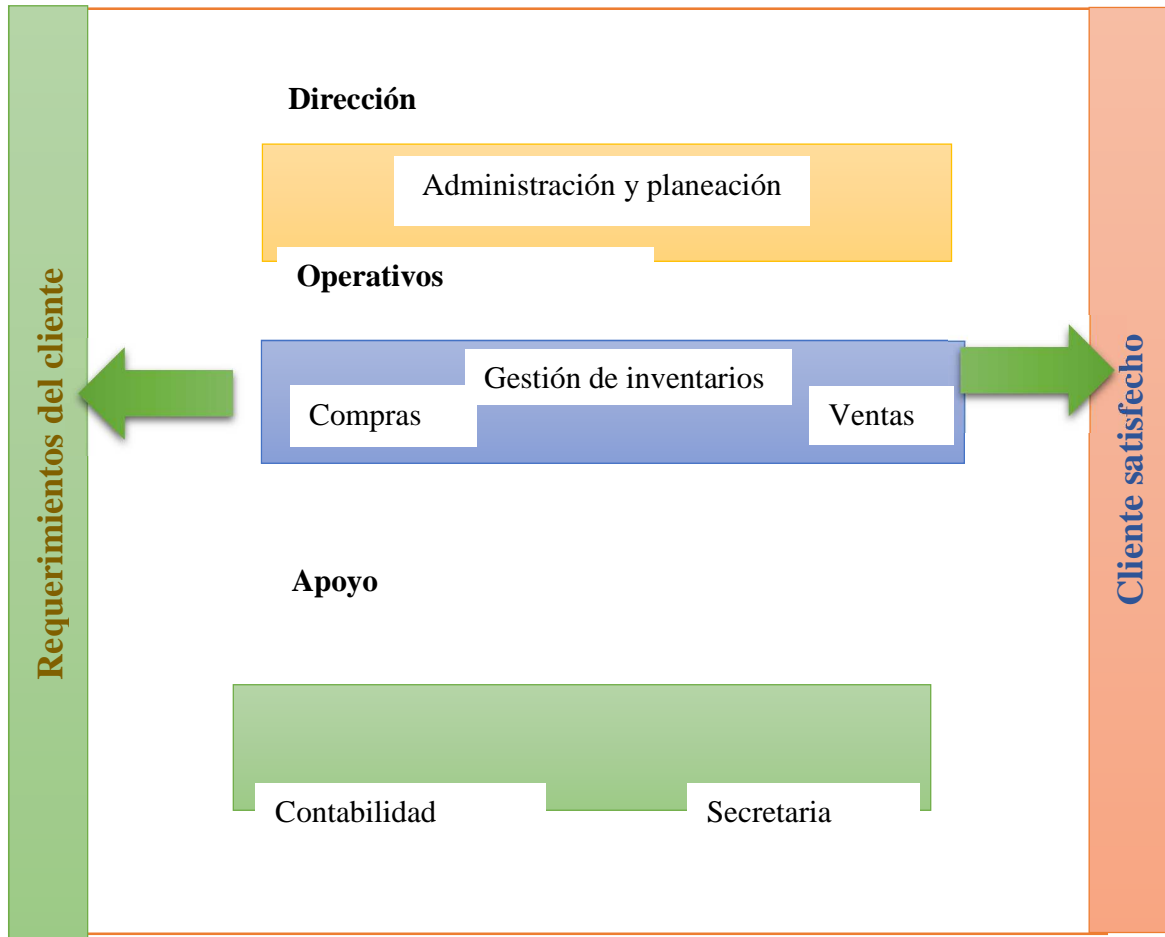


Figura 8 mapa de procesos de la empresa comercial Cultura y Negocios. . Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.

En la actualidad la empresa comercial Cultura y Negocios, lleva un control de inventarios informal, basado en la percepción y experiencia de la administración, que en procesos generales no emplea políticas o modelos de inventario en la dirección del negocio; la razón es por la inexperiencia en la aplicación de técnicas o herramientas que utilizan como soporte a la toma de decisiones. A continuación, se expone los flujogramas de los procedimientos actuales:

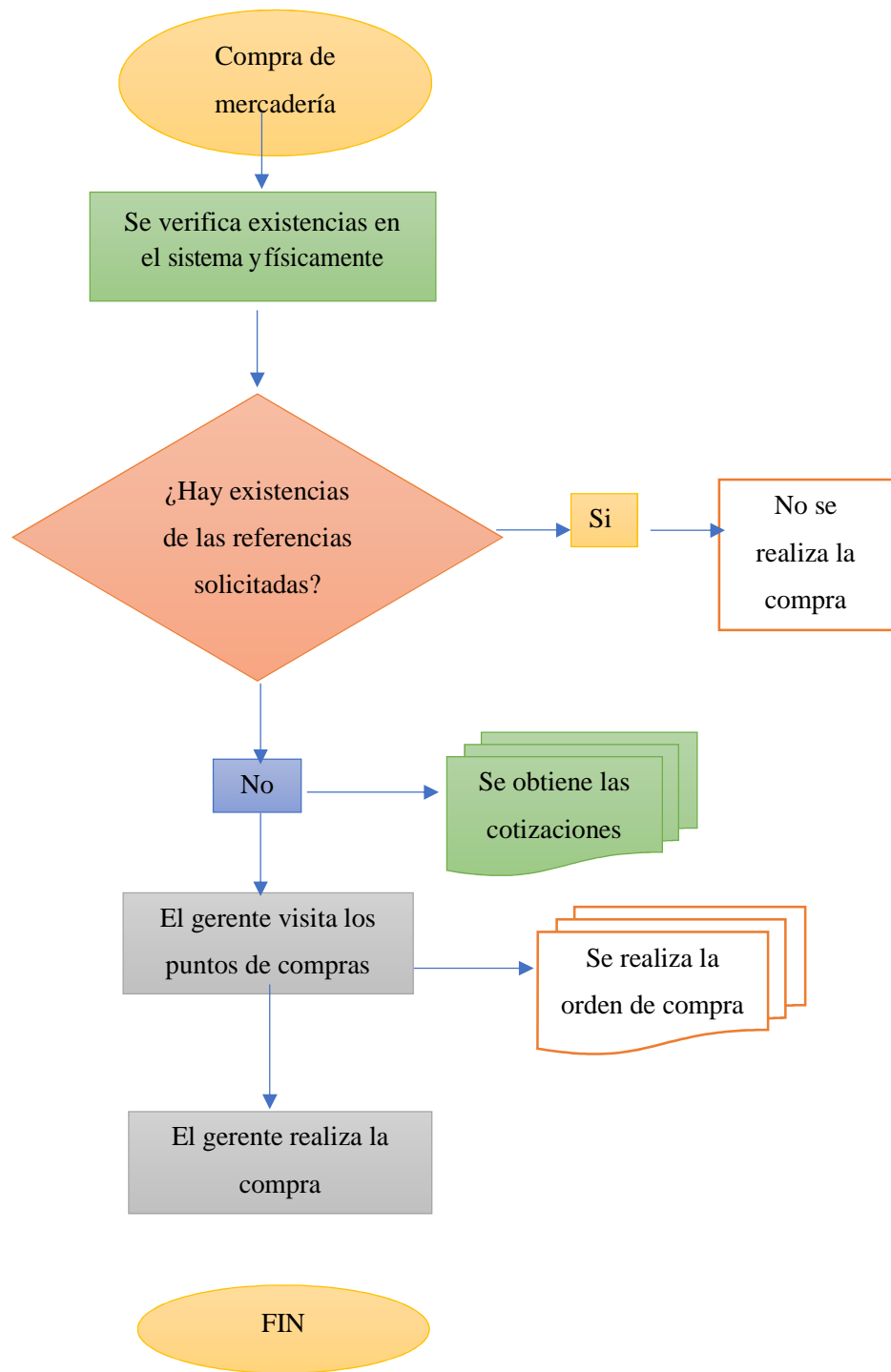


Figura 9 Flujograma del proceso de compra de la empresa comercial Cultura y Negocios
Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.

Se puede evidenciar en la figura 9 el proceso de compras es desarrollado por una sola persona, que al mismo tiempo realiza las cotizaciones y selección de proveedores. Este flujograma demuestra que la empresa no tiene establecidas funciones o actividades haciendo que la gerente de la empresa tenga mayor carga de ocupaciones.

Cuando en una empresa se recarga a los trabajadores con demasiado trabajo, esto puede causar que la calidad de su rendimiento disminuya, volviéndose menos productivos, es decir, su vez desde la perspectiva del trabajador o en caso de la empresa de la gerente las horas extras pueden generar más ingresos, pero disminuye los beneficios a la empresa por mayor costo de horas por cada empleado, ya que todos los empleados no tienen funciones establecidas.

Como se puede observar en el flujograma del proceso de compra, el encargado de efectuar las compras es la gerente, no obstante, ella ayuda a el área de ventas, puesto que desde allí se efectúan los requerimientos de los clientes, con estos la gerente se dirige a cada uno de los proveedores de compra para obtener los artículos necesarios. Cuando este realiza las cotizaciones pertinentes, selecciona las más útiles y hace la orden de compra.

Los pedidos que se realizan a los proveedores se tardan entre 15 días y en algunas ocasiones 30 días, lapso que la empresa debe esperar para ofrecer, originando que las ventas se reduzcan por falta de mercadería que los clientes solicitan. Es así que, no existe un plan de contingencia, en vista de esto la empresa proyecta utilizar un nuevo procedimiento que admita les permita saber a tiempo que artículos se terminan y así pedir con anticipación.

Uno de los principios de un control interno es la segregación de funciones, que es separar las responsabilidades de los diversos trabajos por ejemplo en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones, así como mantener la custodia de activos.

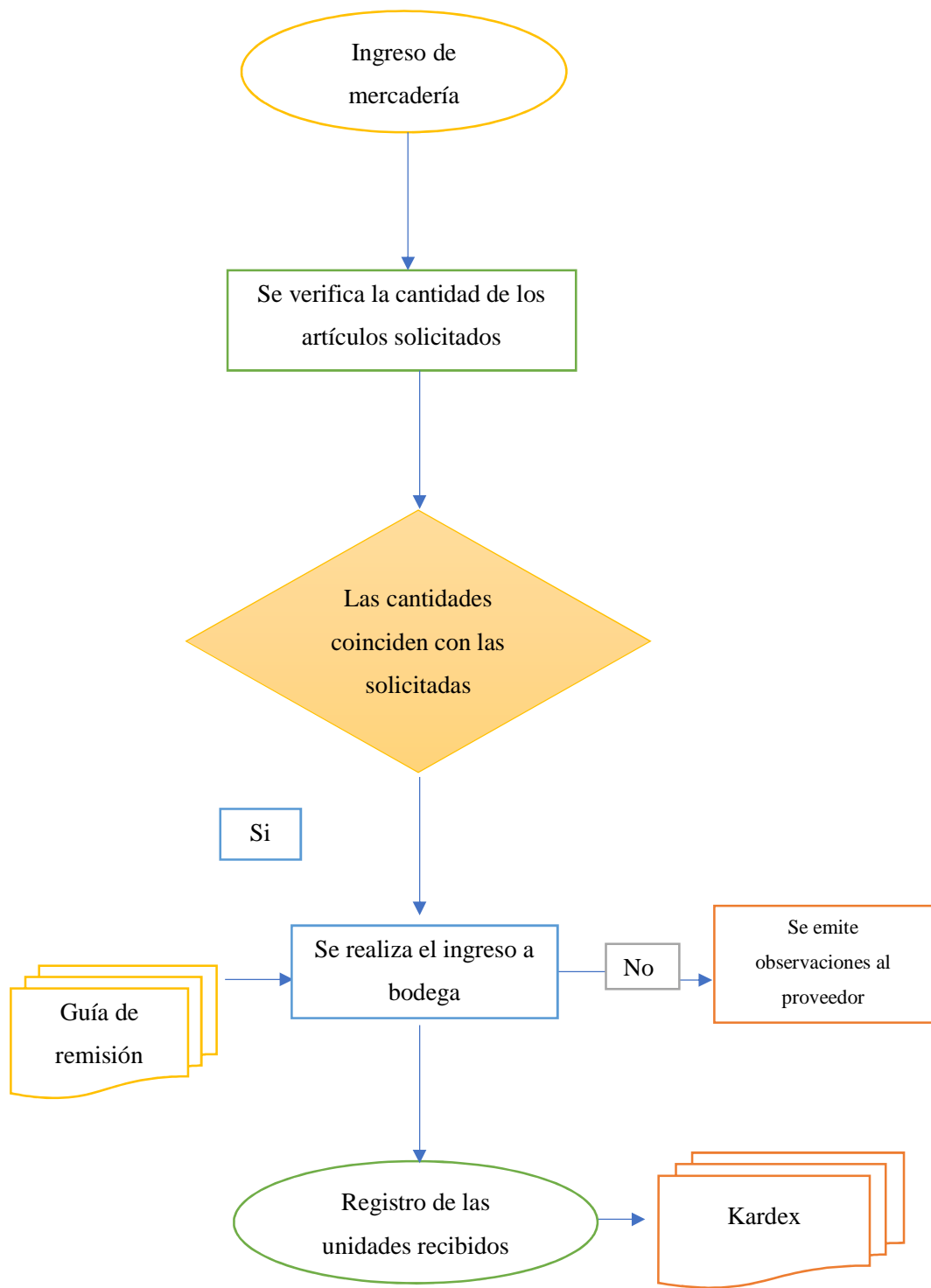


Figura 10 flujograma del procedimiento de despacho de la empresa comercial Cultura y Negocios. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán

De acuerdo con el flujograma del procedimiento de inventarios se muestra que, cuando llega el pedido requerido se realiza el descargue de los artículos en bodega, allí un vendedor recibe y cuenta cuidadosamente las unidades, posteriormente son trasladadas al interior de la bodega, este proceso es efectuado con la guía de remisión, en el cual constan las unidades recibidas y seguidamente se registran en las Kardex que llevan mediante el método promedio ponderado.

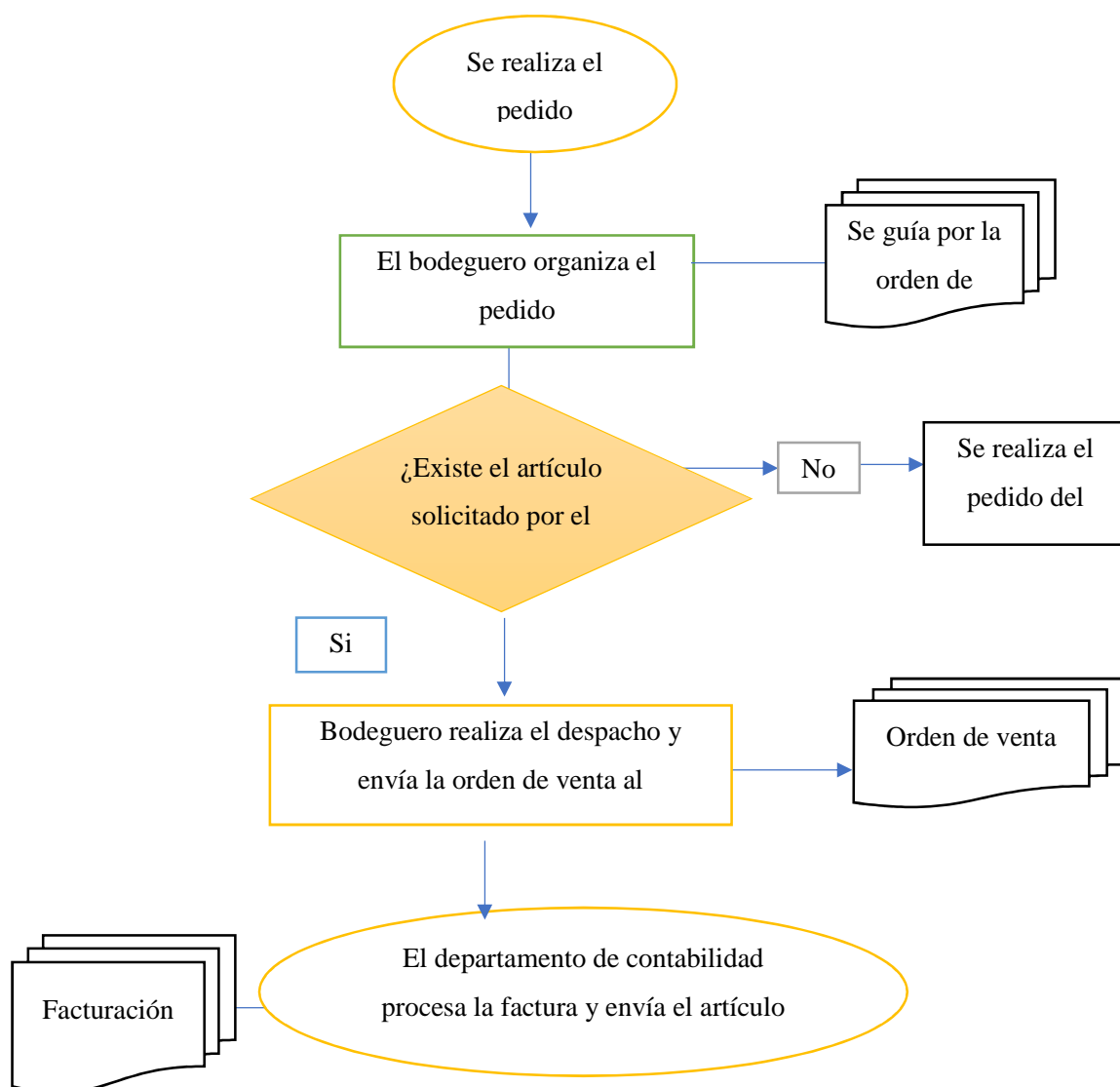


Figura 11 flujograma del procedimiento de despacho de los inventarios de la empresa comercial Cultura y Negocios. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán

Como se expone en el flujograma del proceso de despacho, en la bodega principal el jefe de bodega organiza los pedidos para ser despachados a los clientes, estos pedidos son ordenes de ventas elaboradas de forma manual por el departamento de contabilidad, este documento utiliza el bodeguero tenga en cuenta las referencias cotizadas por los clientes y a continuación se dirigen al departamento de contabilidad, ahí se procesa y se procesa la factura con las unidades que será entregadas al cliente.

3.3 Rotación de inventarios

Otra de las instrumento que se empleó para analizar la situación actual de la empresa fue el indicador financiero de rotación de los inventarios, considerando datos históricos para determinar el comportamiento de los inventarios en el 2017, calculando la rotación de inventarios y así elaborar este análisis considerando línea de productos de tecnologías y línea de artículos para el hogar que de acuerdo con la información obtenida son las líneas con mayor demanda por los clientes y el mercado; los datos que se alcanzaron fue por medio de algunas código asignado a cada producto y enumeración las que fueron deducidas mediante la siguiente fórmula del índice de rotación:

$$ROTACION = \frac{\textit{Costo de producto vendido}}{\textit{Promedio de inventarios}} = \textit{numero de veces}$$

Expuesta la fórmula que se aplicó para el cálculo de la rotación es importante mencionar que todo el cálculo fue determinado con la herramienta de Excel. A continuación, se expone el análisis:

Tabla 6
Indicador de rotación para computadoras portátiles

Ref	Descripción	Artículo vendidos	Costo venta	Inventario inicial	Costo total inicial (dolares)	Inventario final	Costo total de inventario final (dolares)	Inventario promedio	Inventario promedio en dolares	Indicador de rotacion	Dias de rotacion de inventarios
10230	Portátil Hp/13pulgadas	5	1800	10	3600	5	1800	7,5	2700	1,50	548
10231	Portatil Toshiba/13 pulgadas	2	1600	6	4800	4	3200	5	4000	2,50	913
10232	Portatil Vaio/13.5 pulgadas	1	950	10	9500	9	8550	9,5	9025	9,50	3.468
10233	Portatil Dell/14.3 Pulgadas	5	1350	10	2700	5	1350	7,5	2025	1,50	548
10234	Portatil Acer/15.6 pulgadas	2	1275	10	6375	8	5100	9	5738	4,50	1.643
Total										3,90	1.424

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán

Se consideró pertinente incluir estos productos para el cálculo de rotación; puesto que en stock estos son los productos de mayor relevancia y que tienen un costo de adquisición alto. Portátil Hp/13pulgadas con código 10230 la rotación fue de 1,50 lo que representa que las unidades promedias de inventario aprovechable durante el año se han sustituido, o transmitido al cliente, 1,50 veces a lo largo del año.

Para poder determinar el cálculo de días que se demora en media, para agotar el almacén y luego ser abarrotado, se multiplica 365 días del año con 1,50 esto proyecta el valor promedio en que se renueva la mercadería en este caso 548 días.

Portátil Toshiba/13 pulgadas con código 10231 la rotación fue de 2,50 lo que indica que las unidades promedio de mercadería disponible durante un año se renuevan 2,50 veces. Para el cálculo de los días que demora en promedio, para agotar los estantes y luego ser llenados, se multiplico 365 días que hay en un año con 2,50 se obtiene un valor promedio de 913 días en que es renovada la mercadería.

Portátil Vaio/13.5 pulgadas con código 10232 se estableció una rotación de 9,50 lo que connota que las unidades promedio de mercadería útil durante el año se renueva, o entrega 9,50 veces durante todo el año. Así mismo el tiempo promedio, en vaciar almacén y luego ser rellenado en este caso fue 3468 días.

Portátil Acer/15.6 pulgadas la rotación fue de 4,50 lo que demuestra que la cantidad promedio de inventario utilizable durante el año se renueva, o entregado, 4,50 veces a lo largo del año y se tarda en promedio, para vaciar depósito, un valor promedio en este caso 1643 días.

Como resultado del análisis de los datos sobre el índice de rotación de inventario en mercadería para el hogar línea de tecnologías, la empresa comercial Cultura y Negocios las computadoras Portátiles en promedio rotan y se convierten en dinero es de 1,96 veces a lo largo del año y un promedio para vaciar existencias de 714,68 días

Tabla 7
Indicador de rotación productos de Línea blanca cocinas

Ref	descripción	Articulo vendidos	Costo venta	Inventario inicial	Costo total inicial (dólares)	Inventario final	Costo total de inventario final (dólares)	Inventario promedio	Inventario promedio en dólares	Indicador de rotación	Días de rotación de inventarios
900	Cocina Indurama 6 quemadores	10	750	40	3000	30	2250	35	2625	3,50	1.278
901	Cocina Mabe 4 quemadores	15	345	60	1380	45	1035	52,5	1207,50	3,50	1.278
902	Cocina Indurama 4 quemadores	20	600	60	1800	40	1200	50	1500	2,50	913
										3,17	1155,83

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán

En la línea de electrodomésticos este producto su inventario es grande, pero así también es el más vendido, haciendo necesario analizar cuál es la rotación que tiene durante el año.

Cocina INDURAMA 6 quemadores con código 900 la rotación fue de 3,50 lo que representan las unidades promedio de inventario aprovechable durante el año se ha sustituido, o entregado al cliente, es 3,50 veces durante un año.

Para la sistematización de días que se lleva en promedio y poder agotar el almacén y luego ser abarrotado, se multiplica 365 días del año con 3,50 esto proyecta el valor promedio que renuevan el inventario en este caso 1278 días.

Cocina MABE 4 quemadores con código 901 la rotación fue de 3,50 lo que indica que la cantidad promedio de inventario disponible durante el año se renuevan 3,50 veces.

Para el cálculo de los días que se tarda en promedio, para agotar las perchas y luego ser llenados, se multiplico 365 días del año con 3,50 se obtiene un valor promedio en que se renueva el inventario en este caso es 1278 días. Cocina INDURAMA 4 quemadores con código 902 la rotación obtenida fue 2,50 lo que connota que las unidades promedio de inventario útil durante el año se sustituye o se entrega 2,50 veces durante un año.

Así mismo el tiempo promedio, en vaciar almacén y luego ser relleno en este caso fue 913 días. El índice de rotación de inventario de mercaderías de cocinas línea blanca se entiende que el promedio para este producto es de 3,17 veces durante un año y un promedio para desocupar estantes de existencias de 714,68 días.

Tabla 8
Indicador de rotación productos de Línea blanca de lavadoras

Ref	descripción	Artículo vendidos	Costo venta	Inventario inicial	Costo total inicial	Inventario final	Costo total de inventario final (dólares)	Inventario promedio	Inventario promedio en dólares	Indicador de rotación	Días de rotación de inventarios
20003	Lavadoras LG	20	950	100	4750	80	3800	90	4275	4,5	1643
20004	Lavadora Electrolux	8	400	100	5000	92	4600	96	4800	12,0	4380
20005	Lavadora Samsung	12	500	100	4167	88	3667	94	3917	7,8	2859
										8,1	2961

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malan

De acuerdo con lo que se pudo observar el producto de línea de lavadoras forma parte de los que tiene peso sobre los ingresos anuales de la empresa.

Lavadoras de marca LG con código 20003 arrojó una rotación fue de 5,50 lo que constituyen las unidades promedio de inventario aprovechable o disponibles durante un ciclo anual se han delegado, o entregado al cliente, es 5,50 veces durante un año.

Para la sistematización de días que se lleva en promedio y poder agotar el almacén y luego ser abarrotado, se multiplica 365 días del año con 5,50 esto proyecta el valor promedio que renuevan el inventario en este caso 1643 días.

Lavadoras de marca Elextrolux con código 20004 la rotación fue de 12 lo que indica que la cantidad promedio de inventario disponible durante el año se renuevan 12 veces.

Para el cálculo de los días que se tarda en promedio, para agotar las perchas y luego ser llenados, se multiplico 365 días del año con 12 se obtiene un valor promedio en que se renueva el inventario en este caso es 4380 días.

Lavadoras de marca Samsung con código 20005 la rotación obtenida fue 7,83 lo que connota que las unidades promedio de inventario útil durante el año se sustituye o se entrega 7,83 veces durante un año.

Así mismo el tiempo promedio, en vaciar almacén y luego ser relleno en este caso fue 2859 días. El índice de rotación de inventario de mercaderías de cocinas línea blanca se entiende que el promedio para este producto es de 8,11 veces durante un año y un promedio para desocupar estantes de existencias de 2960,56 días.

Tabla 9
Indicador de rotación productos microondas

Cod	descripción	Articulo vendidos	Costo venta	Inventario inicial	Costo total inicial (dólares)	Inventario final	Costo total de inventario final (dólares)	Inventario promedio	Inventario promedio en dólares	Indicador de rotación	Días de rotación de inventarios
406	Microondas Lg	5	200	45	1800,00	40	1600,00	42,5	1700,00	8,50	3.103
407	Microondas Indurama	3	150	30	1500,00	27	1350,00	28,5	1425,00	9,50	3.468
408	Microondas Horno Electrolux	1	290	60	17400,00	59	17110,00	59,5	17255,00	59,50	21.718
Total										25,83	9429,17

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malán.

Microondas marca LG con código 406 la rotación fue de 8,50 lo que representan las unidades promedio de inventario aprovechable durante el año se ha sustituido, o entregado al cliente, es 8,50 veces durante un año.

Para la sistematización de días que se lleva en promedio y poder agotar el almacén y luego ser abarrotado, se multiplica 365 días del año con 8,50 esto proyecta el valor promedio que renuevan el inventario en este caso 3468 días.

Microondas marca INDURAMA con código 407 la rotación fue de 9,50 lo que indica que la cantidad promedio de inventario disponible durante el año se renuevan 3,50 veces.

Para el cálculo de los días que se tarda en promedio, para agotar las perchas y luego ser llenados, se multiplico 365 días del año con 3,50 se obtiene un valor promedio en que se renueva el inventario en este caso es 1278 días.

Microondas Horno con código marca ELECTROLUX código 408 la rotación obtenida fue 59,50 lo que connota que las unidades promedio de inventario útil durante el año se sustituye o se entrega 59,50 veces durante un año. Así mismo el tiempo promedio, en vaciar almacén y luego ser rellenado en este caso fue 21.718 días.

El índice de rotación de inventario de mercaderías de cocinas línea blanca se entiende que el promedio para este producto es de 25,83 veces durante un año y un promedio para desocupar estantes de existencias de 9429,17días.

Tabla 10
Productos para el hogar

Cód.	descripción	Artículo vendidos	Costo venta	Inventario inicial	Costo total inicial (dólares)	Inventario final	Costo total de inventario final (dólares)	Inventario promedio	Inventario promedio en dólares	Indicador de rotación	Días de rotación de inventarios
30003	Juegos de Sala	4	950	10	2375,00	6	1425,00	8	1900,00	2,00	730
30004	Colchones 2 plazas	9	430	20	955,56	11	525,56	15,5	740,56	1,72	629
30005	Aire Acondicionado	6	500	15	1250,00	9	750,00	12	1000,00	2,00	730
										1,91	696,20

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a administradora, por G, Malan

Para esta tabla se consideró únicamente mercadería complementaria que se considera en la empresa para su venta como los juegos de sala que constan de muebles y juego completo que son 4; así como los colchones y el aire acondicionado. Para este análisis de tomar al juego de sala sencillo de 3 muebles y los colchones de 2 plazas.

Juego de sala de 3 muebles con código 30003 la rotación fue de 2,00 lo que representan las unidades promedio de inventario aprovechable durante el año se ha sustituido, o entregado al cliente, es 2,00 veces durante un año.

Para la sistematización de días que se lleva en promedio y poder agotar el almacén y luego ser abarrotado, se multiplica 365 días del año con 2,00 esto proyecta el valor promedio que renuevan el inventario en este caso 730 días.

Colchón de 2 plazas con código 30004 la rotación fue de 1,72 lo que indica que la cantidad promedio de inventario disponible durante el año se renuevan 1,72 veces.

Para el cálculo de los días que se tarda en promedio, para agotar las perchas y luego ser llenados, se multiplico 365 días del año con 1,72 se obtiene un valor promedio en que se renueva el inventario en este caso es 629 días.

Aire acondicionado con código 30005 la rotación obtenida fue 2,00 lo que connota que las unidades promedio de inventario útil durante el año se sustituye o se entrega 2,00 veces durante un año. Así mismo el tiempo promedio, en vaciar almacén y luego ser relleno en este caso fue 730 días.

El índice de rotación de inventario de mercaderías de cocinas línea blanca se entiende que el promedio para este producto es de 1,91 veces durante un año y un promedio para desocupar estantes de existencias de 696,20 días.

3.4 Ventajas y desventajas encontradas en el diagnóstico a la empresa comercial Cultura y Negocios.

Después de realizar la entrevista y observar las actividades que el personal de la empresa encargado de la gestión y custodia de los inventarios se pudo determinar que existen problemas, pero a su vez estos problemas han resultado ser ventajas para poder conservar una administración de inventarios adecuado; aunque lo más importante es obtener un manejo más eficiente y eficaz, sin utilizar recursos de forma innecesaria y como efecto causar pérdidas económicas a la empresa. A continuación, detallan las ventajas y desventajas como sus riesgos.

Tabla 11

Problemas encontrados en control de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios (Primera parte).

DESVENTAJAS	VENTAJAS	RIESGO	HERRAMIENTA DE CONTROL
Adquieren mercadería sin confirmar cantidad exacta.	Tiene mercadería disponible para las épocas de demanda.	Pérdida de valor de los materiales almacenados por el paso del tiempo	Elaboración de un manual de procedimientos para el reconocimiento de inventario para demandas de los clientes
Acuerdan compras con varios proveedores sin tener conocimiento de productos, precios y calidad.	Tener más de uno permite comparar niveles de precios, descuentos, calidad, periodos de pagos y tiempo de entrega de los suministros o mercancía	No obtener mercadería de calidad y dejar de ser competitivos	Aplicación de manual de procedimientos de selección proveedores.

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a la administradora, por G, Malán.

Tabla 12

Problemas encontrados en control de inventarios en la empresa comercial Cultura y Negocios (Segunda parte)

DESVENTAJAS	VENTAJAS	RIESGO	HERRAMIENTA DE CONTROL
No desarrollan controles físicos permanentes en bodega.		Mercadería incompleta, acumulación y daños en inventarios.	Manual de procedimientos de administración de inventarios en bodega
No llevan protocolos adecuados para controlar los despachos de mercadería		Tener reclamos por daños o fallas en los productos por parte de los clientes.	Manual de procedimientos de entrega o despacho de electrodomésticos y equipos tecnológicos

Nota: La información es de trabajo de campo. Obtenido de entrevista a la administradora, por G, Malán.

3.5 Metodología aplicada para la elaboración de manuales de procedimientos de la empresa comercial Cultura y Negocios.

Elaborar los manuales de procedimiento sobrelleva tener una metodología de cómo se debe llevar a cabo la preparación del mismo; en este literal se conocerá resumidamente este tema. Originalmente es indispensable observar, analizar y detallar cada una de las actividades en una empresa u organización. Una empresa se conforma de un número determinado de elementos, los mismos que están ligados a una serie de actividades que conjuntamente forman procedimientos que están relacionados con los objetivos de la organización.

Para poder iniciar con la preparación de un manual de procesos, es fundamental identificar los componentes básicos y la información relevante para definir los procedimientos que se demanden diseñar.

3.5.1 Elementos Básicos

Se especifican y detallan la naturaleza de los procesos y procedimientos de la empresa; entre estos se enfatizan el diagnóstico, estructura orgánica.

a) Diagnóstico

Este admite establecer en forma parcial la dinámica y características presentes del proceso de cumplimiento de las actividades encargadas; por medio de éste, lograrán descubrir los aspectos relevantes y las fallas en el progreso ejecución de los deberes, sus causas, así como en el ámbito del control interno de la empresa.

b) Estructura orgánica

Es la disposición sistemática de los órganos que integran una unidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

3.5.2 Identificar los procesos

Es necesario establecer un método que permita la identificación coherente de los procedimientos de la unidad administrativa, con respecto a su estructura y funciones. Su diseño es convencional y podrán ser enriquecidos por los responsables del análisis, adecuándose al mismo tiempo a la naturaleza y características de la unidad administrativa. A continuación, se detallan estas herramientas:

a) Cuadro analítico funcional para la identificación de los procedimientos.

Objetivo

Detallar los resultados o productos que se pretenden lograr, por medio del ejercicio de los puestos establecidos al área de la empresa. A continuación, se expone un ejemplo de matriz para el desarrollo de control de funciones y procesos de acuerdo con la unidad o área a estudiar:

Tabla 13
Modelo de matriz de identificación de procesos

(1) UNIDAD O AREA: COMPRAS

(2) HOJA__1__ DE__1__

(3) N°	(4) FUNCIONES	(5) ÓRGANOS QUE INTERVIENEN	(6) PRODUCTO ESPERADO	(7) PROCEDIMIENTOS
1	Vendedor	Gerente	Adquisición	Realizar la compra

(8) ELABORÓ G.M (9) REVISÓ A.L (10) FECHA 01 DE FEBRERO 2019

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015.

Para elaborar esta matriz es necesario saber el concepto de cada uno de los literales que la conforman y de esa manera poder tener una idea más clara sobre el contenido y de las personas interviene en el proceso. A continuación, se describen las indicaciones para su llenado la cual permitirá reconocer cada uno de los ítems que se encuentran de acuerdo con los procedimientos que correspondan área, unidad:

Tabla 14
(Primera parte) Indicaciones para su elaboración de la matriz de identificación de procesos

Literal	Instrucciones
Literal 1	Este corresponde al área que se va estudiar o unidad de acuerdo con el organigrama presente en cada organización o empresa a la que se va intervenir.
Literal 2	En este se menciona el número de hojas con relación al total que se utilice en su elaboración
Literal 3	La asignación de número de acuerdo a cada actividad que se va desarrollar en cada proceso.
Literal 4	Se describen cada una de las funciones estas funciones deben ir en función de organigrama según el orden jerárquico
Literal 5	Se detallan cada una de las áreas o unidades que se relacionen directamente con los procedimientos o funciones.
Literal 6	Se establece la naturaleza de la función y los procedimientos según correspondan.
Literal 7	Se deriva del literal 6, puesto que se asignará las denominaciones lógicas de los procedimientos.
Literal 8	En este ítem se describen las iniciales del encargado de elaborar la matriz de procesos
Literal 9	Se escriben las iniciales de la persona encarga de revisar o inspeccionar la elaboración de la matriz
Literal 10	También es necesario establecer la fecha en la que fue elaborado para de existir cambio de mostrar la fechas de modificaciones.

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. Recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%202%20guia_metod_implementation_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

b) Matriz para la validación de los procedimientos y funciones.

Objetivo

Establecer las operaciones detallados, sean adecuados con las actividades asignadas a el área o unidad.

En la tabla 12 se muestra un modelo de matriz que puede ser útil para especificar las tareas o funciones que cada trabajador debe efectuar y de esta forma controlar el cumplimiento de los objetivos o metas establecidas en cada área o unidad de la empresa:

Tabla 15

Modelo de matriz de validación de los procesos y funciones.

(1) UNIDAD O AREA: VENTAS

(2) HOJA_1___ DE ___2_

(3) FUNCIONES	(4) PROCEDIMIENTO
	Intervenir en la integración de las propuestas de modificación estructural que presenten las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría y entidades agrupadas administrativas en el Sector para su autorización

Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre propuestas de modificación estructural. (punto de encuentro de los Núms. 3 y 4)

(5) ELABORÓ _____ (6) REVISÓ _____ (7) FECHA

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. Recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%20%20guia_metod_implementacion_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

Para el desarrollo de esta matriz es preciso estar al tanto el concepto de cada uno de los literales que forman parte de esta matriz y de esa forma lograr un entendimiento sobre el objetivo de cada contenido y de las personas interviene en el proceso. A continuación, se describen las indicaciones para su llenado:

Tabla 16
Matriz para la validación de los procedimientos y funciones.

Literal	Instrucciones
Literal 1	Este corresponde al área que se va estudiar o unidad de acuerdo con el organigrama presente en cada organización o empresa a la que se va intervenir.
Literal 2	En este se menciona el número de hojas con relación al total que se utilice en su elaboración
Literal 3	Se detalla las funciones que se efectúan considerando la estructura organizacional de cómo se realizan las actividades
Literal 4	Se describen cada una de las funciones estas funciones deben ir en función de organigrama según el orden jerárquico
Literal 5	En este ítem se describen las iniciales del encargado de elaborar la matriz de procesos
Literal 6	Se escriben las iniciales de la persona encarga de revisar o inspeccionar la elaboración de la matriz
Literal 7	También es necesario establecer la fecha en la que fue elaborado para de existir cambio de mostrar la fechas de modificaciones.

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%202%20guia_metod_implementation_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

c) Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura.

Objetivo

Establecer que los procedimientos registrados, sean conforme con las designaciones de la estructura orgánica de la empresa correspondiente.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente es necesario tener una idea sobre cómo se debe elaborar esta matriz, puesto que la tabla 13 muestra con claridad cuáles son los elementos que deben constar y así mismo quienes serán los que deben integrarla de acuerdo con la estructura jerárquica:

Tabla 17

Modelo de matriz para la validación de los procesos de acuerdo a la estructura

(1) UNIDAD O AREA: BODEGA

(2) HOJA ____ DE ____

(3) ESTRUCTURA	Director general o administrador	Secretaria	Jefe de contabilidad	Ventas	Bodega
(4) PROCEDIMIENTO					
(5) ELABORÓ _____	(6) REVISÓ _____	(7) FECHA _____			

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%202%20guia_metod_implementacion_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

Tabla 18

Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura.

Literal	Instrucciones
Literal 1	Este corresponde al área que se va estudiar o unidad de acuerdo con el organigrama presente en cada organización o empresa a la que se va intervenir.
Literal 2	En este se menciona el número de hojas con relación al total que se utilice en su elaboración
Literal 3	Se detallan cada uno de los cargos que se van a realizar de acuerdo con el orden jerárquico de la empresa.
Literal 4	Se describen cada una de los procesos que realizan los funcionarios y deben ir en función de organigrama según el orden jerárquico.

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015

Tabla 19

Matriz para la validación de los procedimientos conforme a estructura, (Segunda parte)

Literal	Instrucciones
Literal 5	En este ítem se describen las iniciales del encargado de elaborar la matriz de procesos
Literal 6	Se escriben las iniciales de la persona encargada de revisar o inspeccionar la elaboración de la matriz
Literal 7	También es necesario establecer la fecha en la que fue elaborado para de existir cambio de mostrar la fechas de modificaciones.

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. recuperado de: [http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%20%20guia_met od_implementation_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%20%20guia_met_od_implementation_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf)

d) Matriz para la estructura de los procedimientos.

Objetivo

Determinar los elementos generales que establecerán los procedimientos.

Tabla 20

Modelo de matriz de acuerdo con la estructura de los procedimientos.

(1) UNIDAD O AREA: CONTABILIDAD

(3) PROCEDIMIENTOS		(4)	(5)	(2) HOJA__1__ DE __1__	(6) ÁMBITO DE OPERACIÓN	(7) OBSERVACIONES
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE	PROPÓSITO	NATURALEZA	(6)	(7)	
	Interpretar la normatividad y emitir lineamientos sobre propuestas de modificación estructural	la y los para las de propuestas de modificación estructural.	Establecer los lineamientos para la presentación de las propuestas de modificación estructural.	Regulación	Sectorial	
(8) ELABORÓ	_____	(9) REVISÓ	_____	(10) FECHA	_____	

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015.

Tabla 21
Matriz para la estructura de los procedimientos

Literal	Instrucciones
Literal 1	Este corresponde al área que se va estudiar o unidad de acuerdo con el organigrama presente en cada organización o empresa a la que se va intervenir.
Literal 2	Este corresponde al área que se va estudiar o unidad de acuerdo con el organigrama presente en cada organización o empresa a la que se va intervenir.
Literal 3	En este se menciona el número de hojas con relación al total que se utilice en su elaboración
Literal 4	La asignación de número de acuerdo a cada actividad que se va desarrollar en cada proceso.
Literal 5	Se describen cada una de las funciones estas funciones deben ir en función de organigrama según el orden jerárquico.
Literal 6	Se detallan cada una de las áreas o unidades que se relacionen directamente con los procedimientos o funciones.
Literal 7	Se establece la naturaleza de la función y los procedimientos según correspondan.
Literal 8	Se deriva del literal 6, puesto que se asignará las denominaciones lógicas de los procedimientos.
Literal 9	Se escriben las iniciales de la persona encarga de revisar o inspeccionar la elaboración de la matriz
Literal 10	También es necesario establecer la fecha en la que fue elaborado para de existir cambio de mostrar la fechas de modificaciones.

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%20%20guia_metod_implementation_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

3.5.3 Muestra de dos representaciones de procedimiento

Existe una gran cantidad de formatos que se pueden utilizar para la elaboración de los manuales de procedimientos, el producto final dependerá de quien elabora y el tipo de proceso que se quiera plasmar.

Muchas organizaciones utilizan los diagramas de flujo, mientras que otras utilizan de forma sencilla la narrativa, narrativas con imágenes, entre otras. En este apartado se describe de una forma sencilla la descripción narrativa con imágenes y el diagrama de flujo:

a) Diagrama de flujo.






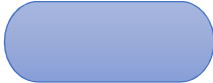
Los diagramas de flujo forman parte esencial de los procedimientos, debido a sus sencillas gráficas permitiendo reservar muchas explicaciones. Puesto que, los diagramas de flujo son prácticos y un instrumento primordial para el desarrollo de las tareas o actividades.

Los mismos que son útiles para detallar las fases de los procesos; formados por un proceso donde se identifica al cliente; estos flujogramas ayudan con la planificación y diseño de los procedimientos de mayor valor.

Los flujogramas son también una herramienta esencial dentro del control interno de una empresa. Dado que mediante estos se narran cada uno del proceso que se realizan para efectuar el control, supervisión y comunicación dentro de la organización.

Los flujogramas son desarrollados en base a simbologías establecidas, las mismas que ayudan a conocer cuando se inicia el proceso, se ejecuta y culmina; como se observa en tabla 11 se detallan cada uno de los símbolos que conforman un proceso y su función:

Tabla 22
Simbología utilizada para elaboración de diagramas de flujo

NOMBRE DEL SIMBOLO	DESCRIPCIÓN	SIMBOLO
Terminador	Representación de inicio o fin de un diagrama de flujo	
Proceso	Representa una actividad o proceso	
Decisión	Representa una división de un proceso	
Flecha	Representa el camino que une los elementos del diagrama	
Documento	Representa el documento soporte en papel	
Base de datos	Representa la información digital	

Nota: La información presentada se basó en la guía de procesos del MSP. Tomado de GUÍA Metodológica para la implementación de procesos y servicios en el MSP, 2015. recuperado de: http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Anexo%20%20guia_metod_implementacion_procesos_y_servicios_v_01-1.pdf

Para tener más clara la idea de un flujograma se expone en figura 12 un modelo del mismo tomando en cuenta que se debe desarrollar uno por cada proceso que se realiza en la empresa en este caso es un proceso de compra:

Construcción de un flujograma.

Para construir adecuadamente un flujograma se deben realizar los siguientes pasos:

- Listar las actividades que conforman el proceso.
- Describir las actividades uniformemente y anotar puntos de decisión y actividades que deriven de las alternativas.

- Identificar los agentes que ejecutan cada actividad.
- Dibujar la secuencia de actividades.
- Añadir entradas y salidas.

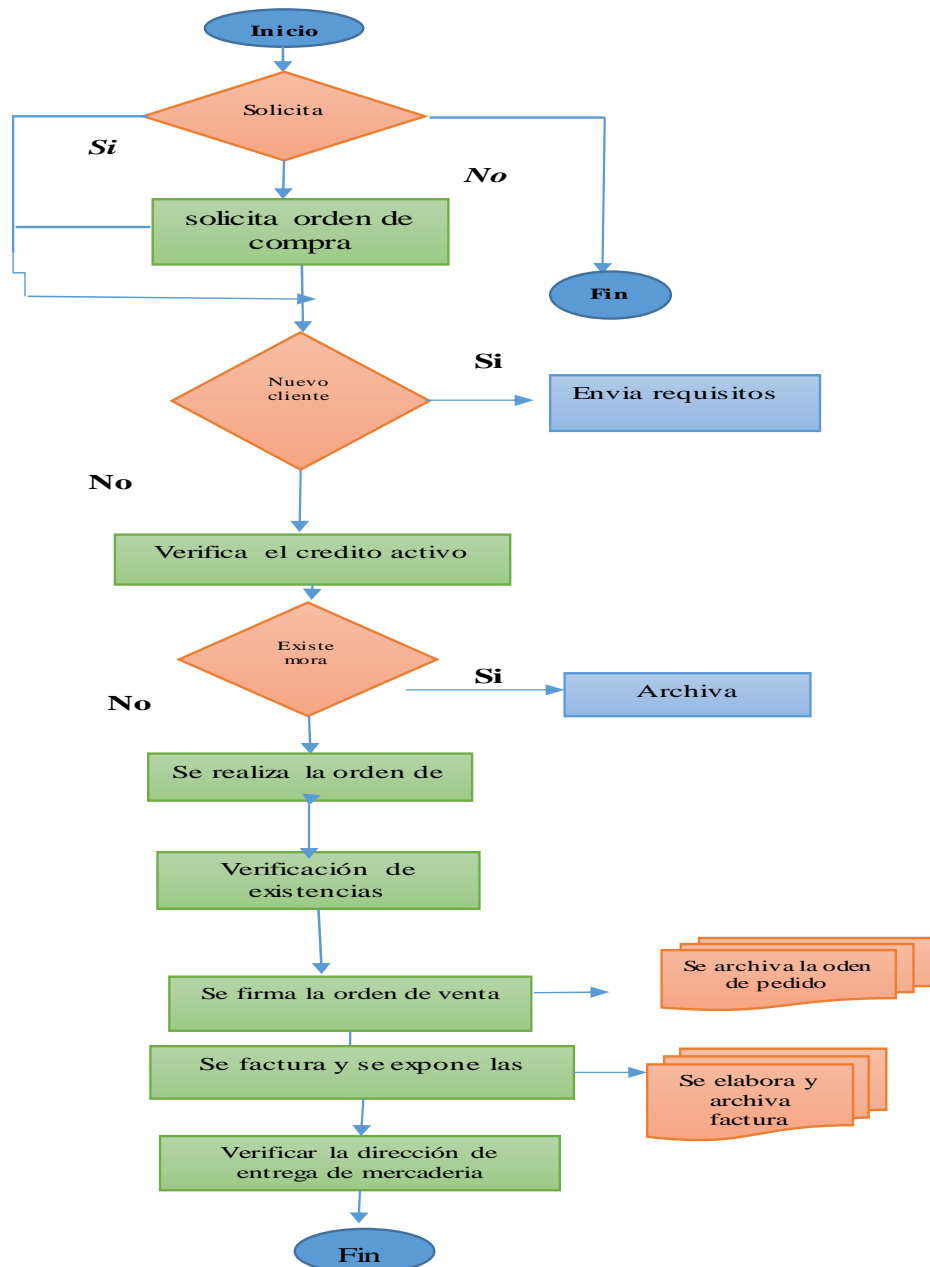


Figura 12 Flujograma de proceso de compra. Tomado de: Diagrama de flujos, por S., Pinzón y R. Rodríguez. Obtenido de: <http://docencia.fca.unam.mx/~rcaastro/df.pdf>

CAPITULO IV

4.1 Análisis del costo beneficio de la empresa comercial Cultura y Negocios.

En este capítulo se expone el beneficio económico que obtendrá en la empresa comercial Cultura y Negocios. La cual permitirá disminuir costos en cada actividad de acuerdo con la implantación de proceso en el control de inventarios.

Tabla 23

Análisis costo-beneficio enfocado a diseño de procesos en control y manejo de inventarios (Primera parte)

Proceso	Actividades	Tareas funciones	Cantidad RR. HH tarea	Costos Total RR. HH	Costo Total	Costo Transversal	Costo Final Tarea	Costo acumulado
Control de ventas compras de mercaderías	Recepción de facturas	Recibir documentación.	1	19	0,05	0,74	20,23	20
	Verificación existencia de obligación y soportes	Convalidar información sistemas de información	2	44	0,02	0,74	44,51	65
	Ventas Registro de clientes	Validar entrega producto realización gestión	2	24	0,02	0,74	25,07	90

Nota: La información presentada se realizó los cálculos en base a Contabilidad de Costos. Tomado de Curso de contabilidad de costos y presupuesto, por O, Marulanda, 2013. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf>

Para la implementación del manual de procesos para el control de inventarios de la empresa comercial Cultura y Negocios, es necesario comparar la relación de los costos con el beneficio que obtendrás la empresa con la aplicación de este manual.

Dado que determinar el costo beneficio es un proceso de situar recursos monetarios en cada uno de las actividades funciones que intervienen en el control

y consigna de almacén. Con el fin de obtener un impacto financiero acumulado que logar.

Tabla 24

Análisis costo-beneficio enfocado a diseño de procesos en control y manejo de inventarios (Segunda Parte)

Proceso	Actividades	Tareas funciones	Cantidad RR.HH. asociado tarea	Costos Total RR. HH desarrollo tarea	Costo Total recurso conexo	Costo Transversal	Costo Final Tarea	Costo acumulado
Pagos	Recepción cuenta de cobro	Recibir documentación	1	12	0,05	0,65	12,85	103
Almacenamiento custodia trasladó mercadería	Administración inventarios	Revisión de registros con lo físico	1	27	0,09	0,65	49,40	152
	Transporte	Realizar transferencia bienes a su destino	1	22	0,05	0,00	21,92	174
Total general								<u>174</u>
Objetivo establecido	Costo Máximo asumir en el proceso					<u>200</u>		

Nota: La información presentada se realizó los cálculos en base a Contabilidad de Costos. Tomado de Curso de contabilidad de costos, por O, Marulanda, 2013. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf>

El análisis de costos en la empresa comercial Cultura y Negocios es una guía clara para la toma de decisiones entre los que se puede mencionar la seguridad, las obligaciones legales y satisfacción del cliente.

La empresa obtendrá un beneficio de 174 dólares, puesto que la administración de la empresa estima que el valor que podrían cubrir para la implantación del manual de 200 dólares.

Tabla 25
Recursos que se asigna al personal de la empresa comercial Cultura y Negocios

PERFIL/ CARGO	Asignación Mensual	RRHH		Tiempo Dedicación en minutos	Costos del RR. HH desarrollo Tarea/Función
		Valor por Hora	Valor por Minuto		
Gerente/administrador	500	15	0,2	80	19
Jefe contabilidad	500	15	0,2	90	22
Vendedor	450	15	0,2	50	12
Vendedor	450	15	0,2	50	12
Bodeguero	400	15	0,2	110	27
Choferes	390	15	0,2	90	22
	2.690	88	1	470	114

Nota: La información presentada se realizó los cálculos en base a Contabilidad de Costos. Tomado de Curso de contabilidad de costos y presupuesto, por O, Marulanda, 2013. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf>

Cada proceso incluye una actividad la que esta efectuada por el recurso humano de la empresa que implicaba mensualmente un valor de 3000 dólares como asignación para cada mes lo que implicaba tener un pago de 15 dólares a

todo el personal incluso a los que no tiene relación con el manejo o custodio del inventario.

De acuerdo con el cálculo de costo beneficio se incluye únicamente a 6 trabajadores en el manejo de inventarios el cual tuvo una disminución en la asignación de costos mensual de 300 dólares Lo que para la empresa es un beneficio anual de 3600 dólares, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos y eficacia de las actividades.

Es decir, el costo que se asume por actividad en talento humano es 114 dólares al mes y sumando los costos indirectos que también forman parte de estas actividades como los gastos de servicio básico, papelería.

Dentro de estas variables fue necesario también el estudio del costo-beneficio sobre las horas que cumplen los trabajadores con el proceso de inventarios. De cual se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 26
Beneficio en horas empeladas por actividad

Actividad	Empieza	Termina	Tiempo total	Costo por hora Trabajado	Tiempo ahorrado	
					Empieza	Termina
Recepción de mercadería /Compra	8:00	9:00	60	1,33	8:00	8:30
Almacenamiento de mercadería	9:00	10:00	60	1,33	8:30	10:00
Ingreso de información al sistema	10:00	11:00	60	1,33	10:00	10:45
Ingreso de información al sistema	11:00	12:00	60	1,33	10:45	11:00
Elaboración de informe de compra	12:00	13:00	60	1,33	11:00	11:30
Constatación física de inventario	13:00	14:00	60	1,33	11:30	12:00
Despacho de mercadería/Venta	14:00	15:00	60	1,33	14:00	14:45
Actualización del mercadería en el sistema (Kardex)	15:00	16:00	60	1,33	14:45	15:45
Envío de informa a Contabilidad de existencias en bodega	16:00	17:00	60	1,33	15:45	16:30
Cierre de informe diario	17:00	0:00	60	1,33	16:30	17:15
Total	10 horas	10: horas	600	13,30	8horas	8horas

Nota: La información presentada se realizó los cálculos en base a Contabilidad de Costos.

Tomado de Curso de contabilidad de costos y presupuesto, por O, Marulanda,

2013. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-44-Curso-costos-y-presupuestos.pdf>

De acuerdo con los datos obtenidos mediante la entrevista en inspección se estableció que cada empleado que interviene en la administración o proceso de inventarios desarrolla actividades con un tiempo que anteriormente no estaba establecido.


Con la implementación del manual de procesos sobre inventarios se obtiene un beneficio en ahorro por horas de 2 horas, ya que antes cumplían un horario de 10 horas por día, haciendo que la empresa disminuya su utilidad, teniendo que cubrir costos por horas extras.


Con el análisis efectuado se puede observar que cada actividad cumple con un horario, siendo más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus labores. En otras palabras, utilizando bien los recursos con el tiempo correcto. Por tal razón la empresa ahorra 2 dólares con 0,63 ctvs. por dos horas diarias, sin dejar de cumplir con las 8 horas establecida por ley.


**Manual de procedimientos de control de inventarios empresa comercial
Cultura & Negocios.**




2018-2019

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
<p>OBJETIVO</p> <p>Cumplir con los procedimientos establecido para el control y registro de inventarios establecidos en le empresa comercial Cultura y Negocios, que sirva como herramienta administrativa, dinámica y sencilla para un fácil entendimiento del personal, generando, por ende, una administración de inventarios apropiada a las exigencias y expectativa de la empresa con el registro y control de las existencias físicas.</p>						
Elaborado: G. M.		Revisado: T. R.		Autorizado : T. R.		

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
<p>ALCANCE DEL MANUAL</p> <p>La gestión y control de inventarios de mercaderías constituyen una de las funciones claves para cualquier sociedad; por cuanto el apoyo logístico es primordial para desempeñar las responsabilidades de la empresa.</p> <p>En otro aspecto, oportuno obtener un manual que establezca los procedimientos para la toma y control de inventario; es decir establecer los procesos para la compra, elección de proveedores y de despacho ayudando la empresa Cultura y Negocios a reducir riesgos.</p>						
Elaborado: G. M.		Revisado: T. R.		Autorizado: T. R.		

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	01	De	2	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Verificación de pedidos					
PROCEDIMIENTO	Venta de Mercadería					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Responsable	Actividad	Documento				
Vendedor	Verifica si el cliente es nuevo en la empresa					
Vendedor	Envía los requisitos para realizar la compra en caso de ser nuevo cliente	Requerimientos				
Jefe de contabilidad	Comunicar los requerimientos de documentación para clientes nuevos u otorgación de créditos.					
Jefe de contabilidad	Revisa si se encuentra en mora en el caso de ser cliente antiguo de la empresa.					
Vendedor	Archiva la petición de crédito en caso de existir mora en el crédito asignado.					
Jefe de contabilidad	Elabora la orden de pedido a bodega en caso de ser cliente nuevo					
Bodeguero	Revisa si existe la cantidad o artículo solicitado					
Bodeguero	Solicita existencias a proveedores en caso de no tener disponibilidad del producto en stock					
Bodeguero	Despacha el producto si hay disponibles en stock					
Bodeguero	Registra la salida de mercadería	Kardex				
Jefe de contabilidad	Aprueba la solicitud de venta					
Jefe de Contabilidad	Factura y expone formas de pago	Factura				

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS</p>	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	02	De	02	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Verificación de pedidos					
PROCEDIMIENTO	Venta de Mercadería					
<p>Objetivo</p> <p>Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes</p>						
Vendedor	Vendedor explica fechas de pago al cliente			Factura		
Vendedor	Verifica la dirección del domicilio del cliente para hacer la entrega respectiva			Guía de entrega de mercadería		
Elaborado: G. M		Revisado ; T. R		Autorizado : T. R		


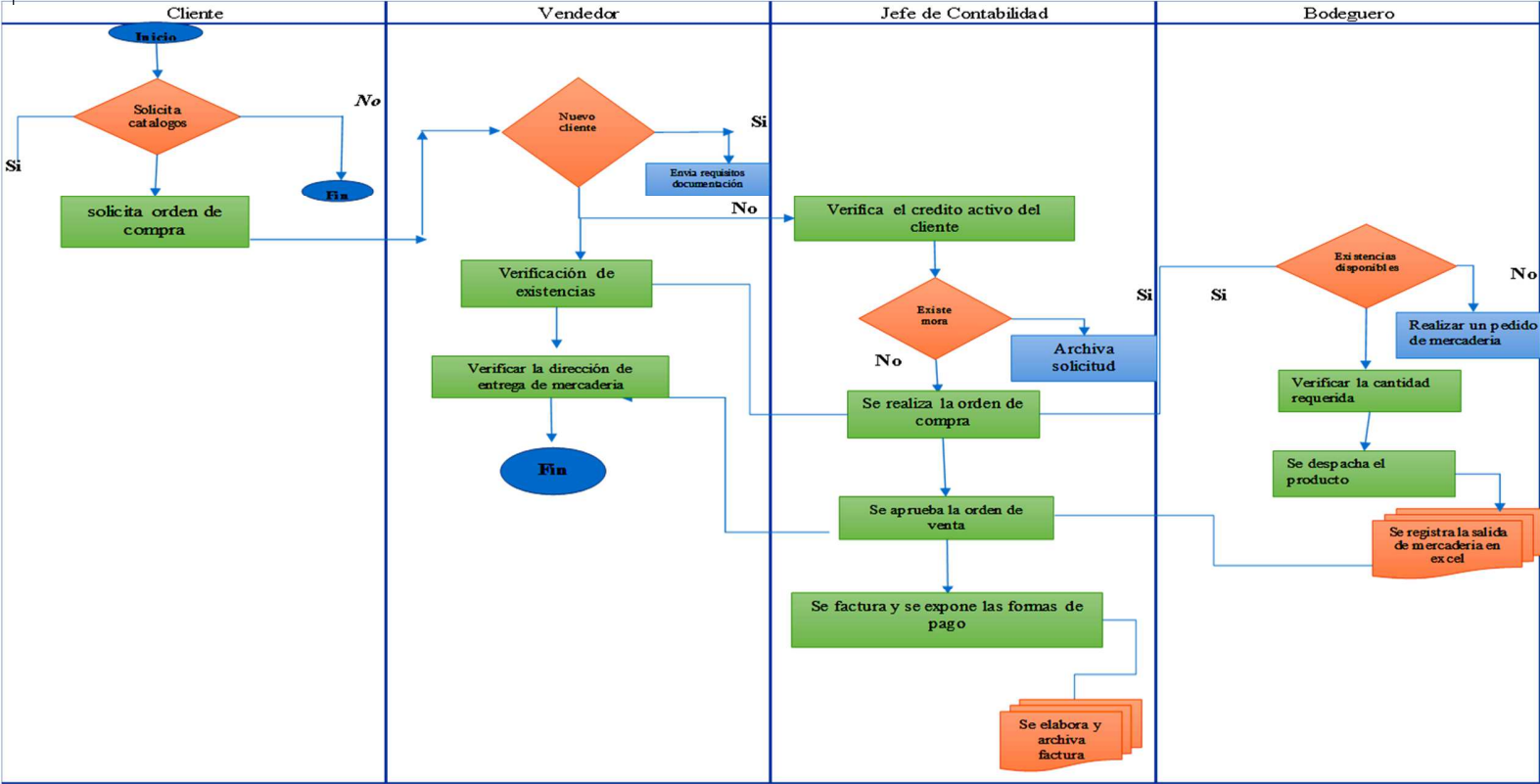


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE VENTA DE UN ARTICULO



Elaborado : G. M.	Revisado: T. R.	Autorizado: T. R.
-------------------	-----------------	-------------------

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	01	De	02	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Verificación de proveedores					
PROCEDIMIENTO	Selección de proveedores					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Responsable	Actividad	Documento				
Jefe de contabilidad	Solicita información sobre proveedores disponibles	Documentación básica: razón social dirección, precios etc.				
Jefe de contabilidad	Solicita catálogos a los proveedores seleccionados	Catálogo de artículos				
Jefe de contabilidad	Verifica la información del producto					
Jefe de contabilidad	Aprueba si cumple los requisitos en el producto que solicita					
Jefe de contabilidad	Envía las características de producto a bodeguero					
Bodeguero	Revisa en la base de datos si ese producto cumple con lo solicitado					
Bodeguero	Realiza el informe de características para la compra					
Bodeguero	Solicita existencias a proveedores en caso de no tener disponibilidad del producto en stock					

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	02	De	02	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Verificación de pedidos					
PROCEDIMIENTO	Venta de Mercadería					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Bodeguero	Despacha el producto si hay disponibles en stock					
Jefe de contabilidad	Registra al proveedor para próximas compras en caso no cumplir los requisitos		Archivo			
Jefe de contabilidad	Verifica la garantía del producto		contrato			
Jefe de contabilidad	Solicita la cantidad de productos requeridos		Factura			
Elaborado: G. M		Revisado: T. R.		Autorizado; T. R:		

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				

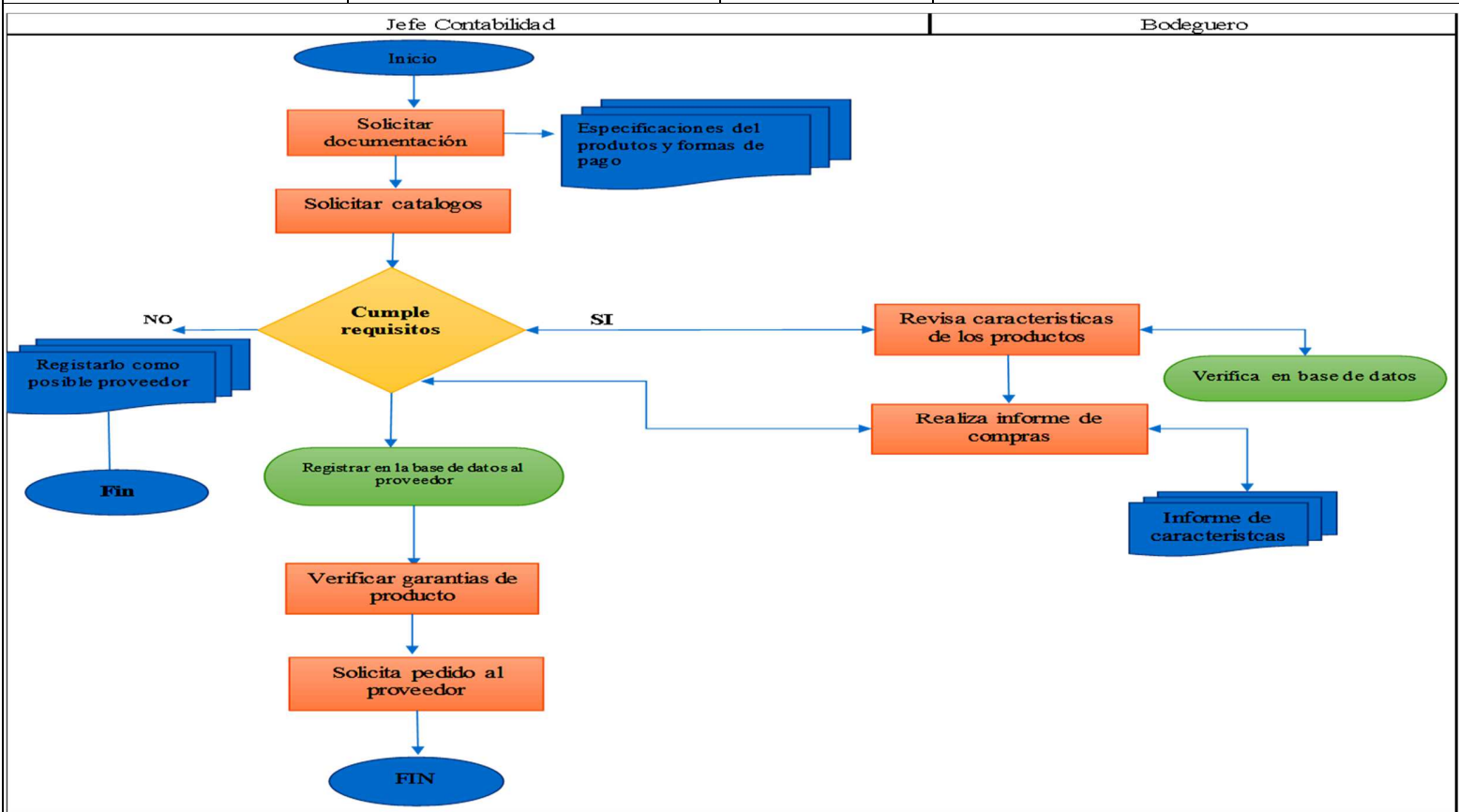




DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Elaborado : G. M	Revisado: T. R.	Autorizado: T. R.
------------------	-----------------	-------------------

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	01	De	02	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Almacenamiento					
PROCEDIMIENTO	Verificación de almacenamiento de inventarios					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Responsable	Actividad	Documento				
Jefe de Bodega	Recibe el producto comprado	Factura				
Jefe de Bodega	En caso de existir problemas en el producto adquirido comunica el problemas	Requerimientos				
Jefe de contabilidad	Comunicar al proveedor el faltante o daños en la mercadería					
Jefe de contabilidad	En el caso de no existir el daño o faltante elabora informe de compra al Gerente	Informe de compra				
Gerente/Administrador	Revisa el informe de compra para después autorizar el pago					
Jefe de contabilidad	En caso de existir el problema en el producto solicita que el proveedor justifique sin realizar el pago					
Bodeguero	Revisa el producto en buen estado ingresa al sistema la mercadería	Kardex				
Bodeguero	Entrega la documentación de compra a contabilidad	Factura				

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	02	De	02	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Almacenamiento					
PROCEDIMIENTO	Verificación de almacenamiento de inventarios					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Jefe de contabilidad	Recibe la documentación y solicita autorización de pago.					
Gerente/Administrador	Autoriza el pago			Cheque		
Bodeguero	Almacena la mercadería en perchas					
Elaborado: G. M			Revisado: T. R.		Autorizado T. R.	


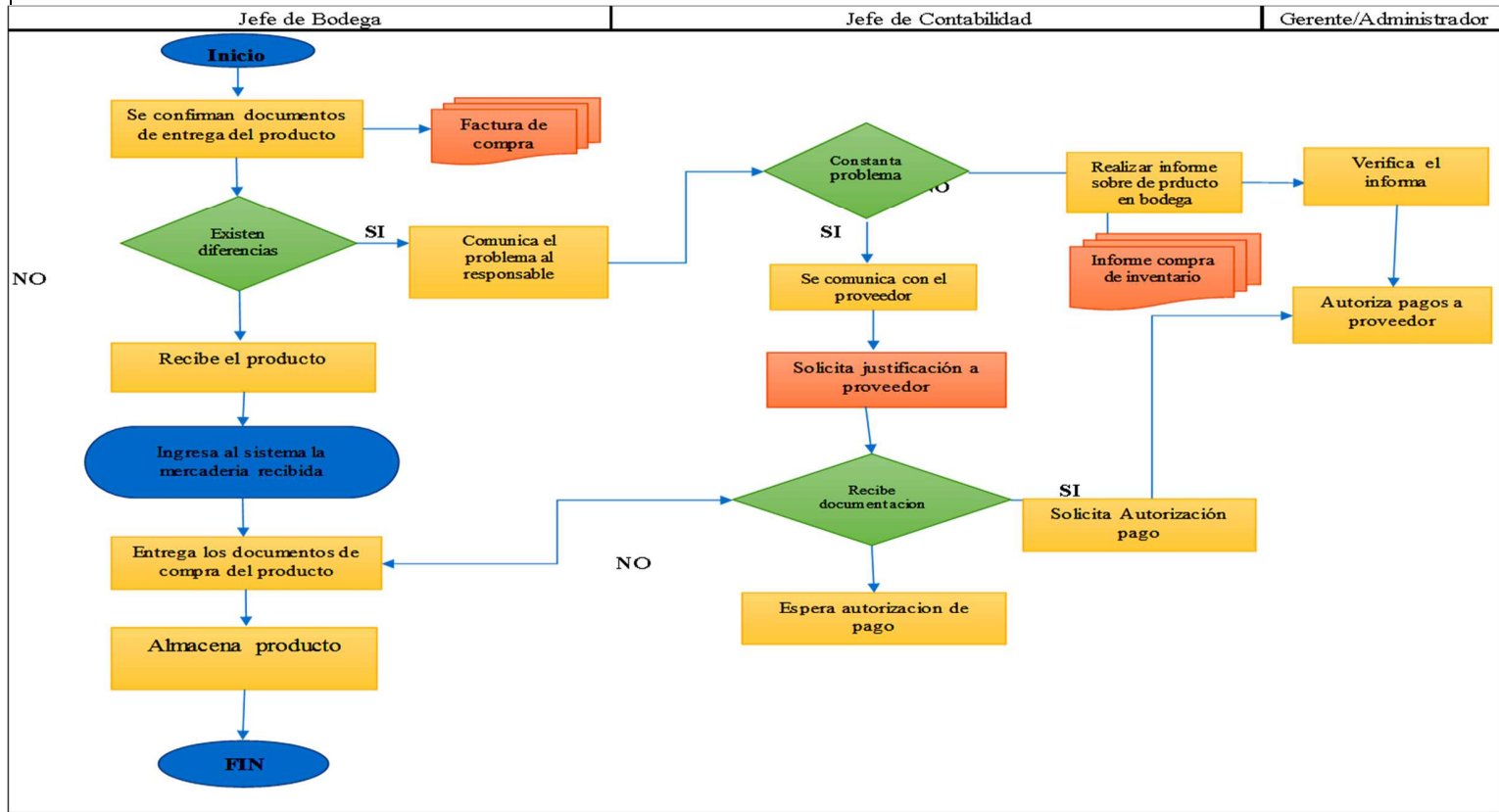


 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	08	De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DEL ALMACENAMIENTO DEL INVENTARIO



Elaborado: G. M.	Revisado: T. R.	Autorizado: T. R
------------------	-----------------	------------------

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	09	De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Despacho de producto					
PROCEDIMIENTO	Envío de mercadería al cliente					
Objetivo Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Responsable	Actividad	Documento				
Vendedor	Verifica si el cliente es nuevo en la empresa					
Vendedor	Envía los requisitos para realizar la compra en caso de ser nuevo cliente	Requerimientos				
Jefe de contabilidad	Comunicar los requerimientos de documentación para clientes nuevos u otorgación de créditos.					
Jefe de contabilidad	Revisa si se encuentra en mora en el caso de ser cliente antiguo de la empresa.					
Vendedor	Archiva la petición de crédito en caso de existir mora en el crédito asignado.					
Jefe de contabilidad	Elabora la orden de pedido a bodega en caso de ser cliente nuevo					
Bodeguero	Revisa si existe la cantidad o artículo solicitado					
Bodeguero	Solicita existencias a proveedores en caso de no tener disponibilidad del producto en stock					
Bodeguero	Despacha el producto si hay disponibles en stock					

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018		
		Página	02	De	02
		Sustituye a			
		Página		De	
		Fecha			
ACTIVIDAD	Despacho de producto				
PROCEDIMIENTO	Envió de mercadería al cliente				
Objetivo					
Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes					
Bodeguero	Registra la salida de mercadería	Kardex			
Jefe de contabilidad	Aprueba la solicitud de venta				
Jefe de Contabilidad	Factura y expone formas de pago	Factura			
Vendedor	Verifica la dirección del domicilio del cliente para hacer la entrega respectiva	Guía de entrega de mercadería			
Elaborado: G. M		Revisado: T. R.		Autorizado: T.R.	


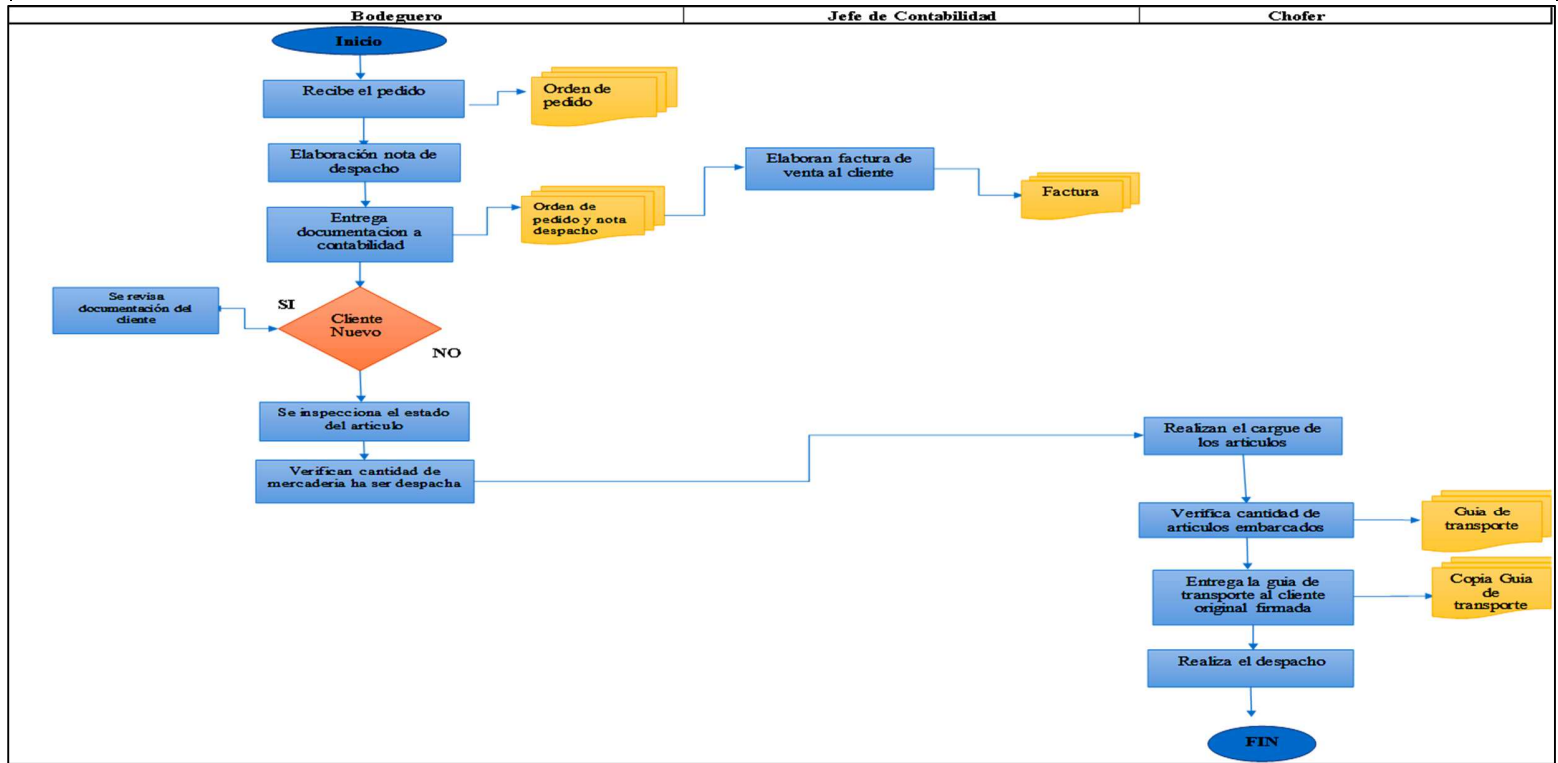
 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha		01 de febrero del 201		
		Página		01	De	01
		Sustituye a				
		Página			De	
Fecha						

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DEL ALMACENAMIENTO DEL INVENTARIO



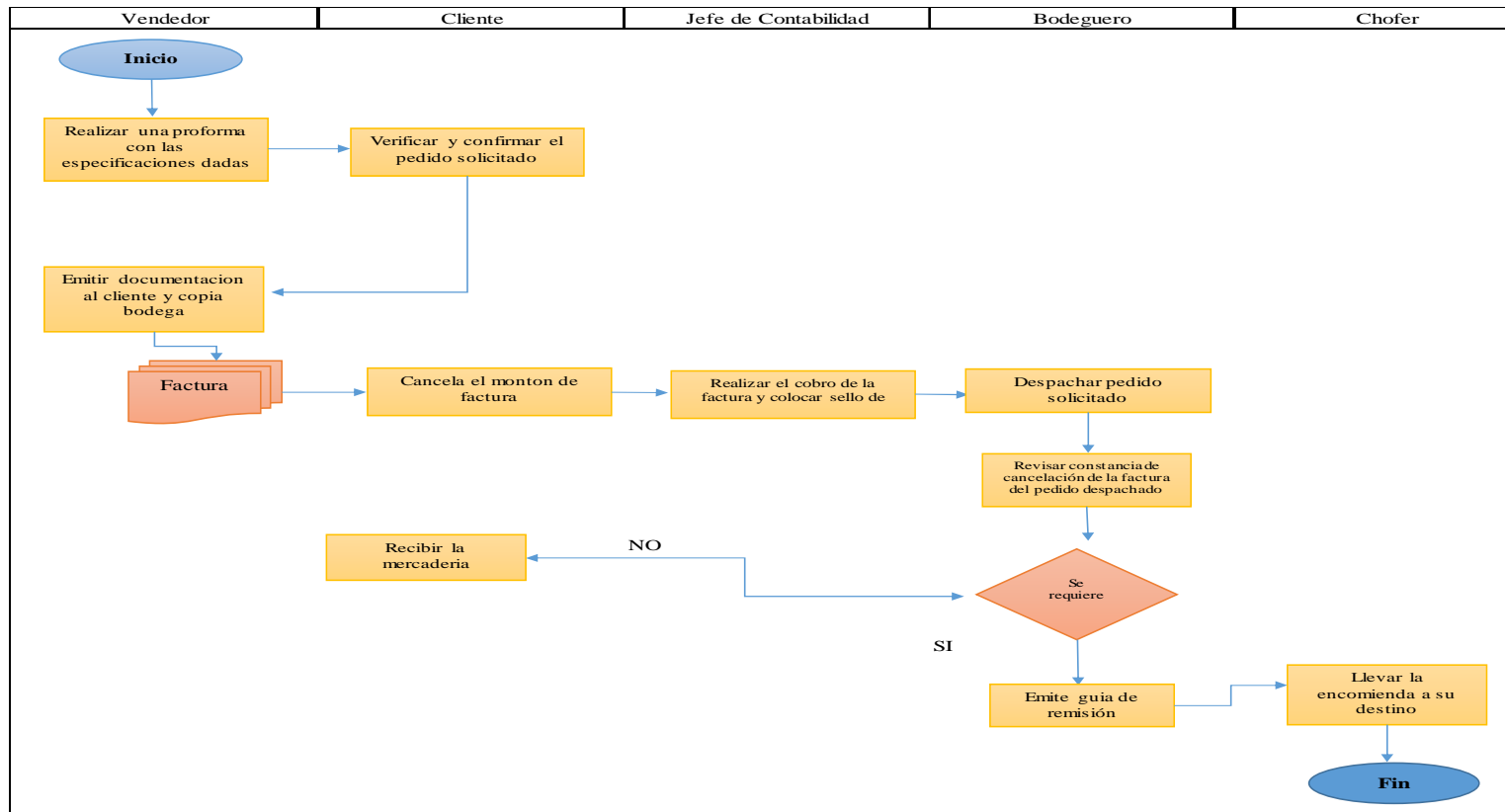
Elaborado: G. M.	Revisado: T.R.	Autorizado: T. R.
------------------	----------------	-------------------

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
ACTIVIDAD	Ventas al por mayor					
PROCEDIMIENTO	Envió de mercadería al cliente					
Objetivo						
Establecer si la empresa comercial Cultura y Negocios tiene la capacidad en cuanto a existencias, instalaciones, recurso humano para cumplir con las exigencias de los clientes						
Responsable	Actividad	Documento				
Vendedor	Toma nota de pedido mediante proforma	Proforma				
Vendedor	Emitir la factura para el cliente y una copia a bodega	Factura				
Cliente	Verificar y dar el visto bueno sobre el producto solicitado					
Jefe de contabilidad	Realiza el coro del monto de la factura y pone sello de cancelado					
Bodeguero	Despacha pedido solicitado por ventas					
Bodeguero	Revisa constancia de cancelación de factura	Factura				
Bodeguero	Emite guía de remisión en caso de que soliciten envió					
Bodeguero	En caso de no solicitar envió se despacha a cliente					
Chofer	Recibe guía de remisión y leva la mercadería al destino solicitado					

Elaborado: G. M.	Revisado: T.R.	Autorizado: T. R.
------------------	----------------	-------------------




DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE VENTA AL POR MAYOR



Elaborado: G. M.

Revisado: T.R.

Autorizado: T. R.

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2019			
		Página	11	De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				


GLOSARIO


- a) **Actividad:** Conjunto de acciones afines ejecutadas por una persona como parte de una actividad asignada
- b) **Análisis:** Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.
- c) **Control:** Proceso cuyo objetivo es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, así como aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la medición de resultados.
- d) **Eficacia.:** Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
- e) **Función:** Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativas.
- f) **Manual.:** Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre diversos temas o procedimientos de una organización.
- g) **Objetivo:** En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales ha sido creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta ¿para qué? Se formula y ejecuta dicho programa.
- h) **Procedimiento:** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Elaborado: G. M.

Revisado: T. R.

Autorizado: T. R.

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	12	De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
<h1>FORMATOS</h1>						
Elaborado: G. M.		Revisado: T. R.		Autorizado: T. R.		

 CULTURA Y NEGOCIOS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	Fecha	01 de febrero del 2018			
		Página	01	De	01	
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				



ORDEN DE COMPRA N°001

DATOS DEL CLIENTE Y DE LA FACTURA

Razón Social		Factura	
Contacto		RUC	
Dirección		Teléfono	

DATOS DEL PROVEEDOR

Razón social		Factura	
Contacto		RUC	
Dirección		Teléfono	

DATOS DEL PRODUCTO A ADQUIRIR

No. Parte / Tipo Modelo	Descripción del Producto	Precio Unitario*	Cant	Precio Total*
SUBTOTAL				
IVA				
TOTAL				

Nombre - Cargo

Firma

Elaborado: G. M.

Revisado: T. R.

Autorizado: T. R.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo de titulación es exponer lineamientos necesarios para incluirlos dentro del diseño del manual de procesos para el control de inventarios, con el cual pretende obtener una reducción de costos por actividad sobre el manejo de inventarios y de esta forma disminuir el nivel de pérdida en el ejercicio económico e incrementado fiscalización interna y la comunicación en el área de inventarios de la empresa comercial Cultura y Negocios.

- La empresa comercial Cultura y Negocios carecen de un manual de procedimientos y de funciones, lo cual demuestra fallas en la gestión del proceso administrativo haciendo que le empresa tengas costos altos por pago de horas extras, dado debido al desconocimiento de como efectuar controles y aplicar los principios de control como es la segregación de funciones.
- En lo que respecta a la estructura donde se almacenan los inventarios y la ubicación, las estanterías para el almacenamiento de los productos en custodia no cuentan con las características técnicas necesarias que admitan la localización, clasificación y disposición de la mercadería dentro del establecimiento.
- Con respecto al manejo de proveedores la empresa Cultura y Negocios no ha establecido guías de preselección, selección, evaluación y reevaluación. Lo que ocasiona que en la práctica se tomen de decisiones acerca de quién va distribuir ciertos productos por criterios personales, provocado que la empresa asuma sobrecostos innecesarios como garantías por daños.

- Con el diseño del manual de procedimientos el área de inventarios mejorará su rendimiento y de esa forma de la empresa que es ofrecer calidad, eficiencia y eficacia de todos los procesos de gestión de inventarios, evitando aumentar los costos que afecten a los ingresos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Actualmente los sistemas de información se encuentran unidos a la tecnología, por tal razón es primordial apoyar el trabajo del recurso humano mediante las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación) que permita obtener controles más eficientes sobre los activos de mayor inversión como son los inventarios en el caso de la empresa comercial Cultura y Negocios.
- Se propone a la administración analizar la probabilidad de efectuar un manual de políticas para complementar con el presente trabajo de titulación, ya que actualmente la empresa no posee de control interno sobre las funciones y custodia de activos, ignorando por completo la importancia que tienen cada uno de los bienes disponibles empresa,
- Dar cumplimiento de forma rigurosa al manual de procedimientos para el control de inventarios en la empresa, con la cual lograra obtener reducción de tiempos por tarea y al mismo tiempo mejorara el manejo los recursos permitiendo alcanzar utilidades óptimas.
- Se debe elaborar un plan de capacitación y comunicación para los empleados sobre normas y los procedimientos que deben cumplir, ayudando que cada tarea se desarrolle con la mayor facilidad y alcancen resultados positivos en beneficio a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogota: ECOE. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33152/1/TESIS%20XAVIER%20ASENCIO.pdf>
- Andino, R. (2006). *Cadena de suministros*. Obtenido de https://www.eoi.es/es/file/18680/download?token=hJyKd_5d
- Andino, R. (Abril de 2016). *Gestión de inventarios y compras*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45152/componente45150.pdf
- Arnoletto, E. (2012). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/EI%20control%20y%20los%20sistemas%20de%20informacion.htm>
- Asencio, L., González, E., & Lozano, M. (2017). *El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas*. Obtenido de Revista de Ciencias de la Administración y Economía|ISSN : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5967011.pdf>
- Bautista, R. (2015). *Orientaciones Técnicas sobre la aplicación de la NIIF para las Pymes*. Obtenido de Propiedades, planta y equipo: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_t9CdOYsxCIJ:www.ctcp.gov.co/puerta/athena/_files/docs/1472852039-4458.pdf+&cd=18&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Bogota: UNID.
- Boada, A. &. (Noviembre de 2017). *Ruta de soluciones para la gestión de inventarios en pymes del sector retail que comercialicen productos de alto volumen, con miras a respaldar su crecimiento en ventas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321255314_Ruta_de_soluciones_para_la_gestion_de_inventarios_en_pymes_del_sector_retail_que_co

mercialicen_productos_de_alto_volumen_con_miras_a_respaldar_su_crecimiento_en_ventas

- Bravo, J. (2014). *Gestión de procesos*. Obtenido de 2013: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén y metodos de valoración*. Madrid: EDITEX.
- Calvo, A., Parejo, J., Rodríguez, L., Cuervo, Á., & Gutiérrez, E. (Septiembre de 2016). *Manual del sistema financiero español*. Madrid: CUNEF. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Carcaño, R. (2016). *Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Auditoría de Estado*. Obtenido de Auditoria en el sector publico: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ven_cur_aud_sec_publ.pdf
- Colman, G. (2013). *Manual de Normas y Procedimientos administrativos del Policlínico Maracaibo*. Obtenido de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/2601-13-06199.pdf>
- Duran, Y. (Junio de 2013). *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewFile/5434/5227>
- Enriquez, E. (2005). *Elaboracion e implementacion de un manual de procedimientos para el control de inventarios empresa Distribuidora*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1427_IN.pdf
- Espinoza, G. &. (2017). *Control de inventarios y gestion logistica de la empresa fabrica de polos Bustamante*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4324/Espinoza%20Oblitas%20->

%20Becerra%20Delgado.pdf;jsessionid=0D18EB16DA8299519EF68D49
FEC8267E?sequence=1

Fernández, F. (2010). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos*. Madrid: LEX NOVA. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-prevencion-empresarial/>

FIAEP. (2014). *Control y manejo de inventario y almacen*. Obtenido de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno*. Lima-Peru: IICO. Obtenido de <http://facopeachtree.blogspot.com/2016/06/modulo-de-inventario.html>

Fontaine, E. (2013). *Evaluación de proyectos sociales. Decimo tercera edición*. Mexico: PEARSON.

Gonzalez, H. (2016). *Propuesta para un sistema de control de gestión para la división de mantenimiento de la gerencia de infraestructura del Servicio Nacional Integrado de la administración aduanera*. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4103/hgonzalez.pdf?sequence=1>

Gonzalez, J. . (2003). *Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME*. Netbiblo.

Huerta, H. &. (Febrero de 2018). *Implementación de un Sistema de Inventarios*. Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/1288/HECTOR%20ALONSO%20Y%20JOSE%20ANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf

Lopez, A. (2015). *Propuesta para elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios en la empresa TRACTEC SAS*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1477/2/TGT-225.pdf>

- Maldonado, J. (2018). *Fundamentos de calidad total*. Obtenido de https://www.academia.edu/35718495/FUNDAMENTOS_DE_CALIDAD_TOTAL
- Manene, L. (Agosto de 2012). *Gestion de existencias e inventarios*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/08/08/gestion-de-existencias-e-inventarios/>
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://finanzasyproyectos.net/importancia-de-las-finanzas-en-la-empresa/>
- Melgarejo, L., Melgarejo, D., Perez, A., & Castro, R. y. (2017). Competencias empresariales que enfrentan los productores agrícola en Mexico. *REVISTA CIENCIA ADMINISTRATIVA* , 584.
- Morales, L. &. (2015). *Diseño de un control de inventarios basado en el modelo COSO I para empresas de SERVI LUNCH*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10008/1/UPS-GT001162.pdf>
- Moyano, A. &. (2009). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600/37350>
- MSP. (2012). *Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Obtenido de Ministerio de Salud Publica de Peru: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Muller, M. (2005). Fundamentos de administración de inventario. Norma.
- Norma ISO 9001-2000. (2005). *Implementación de un sistema de calidad*. Obtenido de <http://www.bibliotecas.uvmnet.edu/portico/doc/recbiblio/iso.pdf>
- Paz, R. &. (2013). *Logística Empresarial*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf

- Peña, O. y. (Mayo-Agosto de 2016). *Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99345727003.pdf>
- Pérez, M. y. (2010). *Introducción a la gestión de stocks: El proceso de control, valoración y valoración de stock*. Madrid: ideaspropias. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/13730845/>
- Ramirez, E. (2005). *La base de la competitividad*. Mexico: Limusa, Noriega.
- Rio de la Fuentes, S. (Septiembre de 2017). *Inventarios El inventario representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler y venta*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jQSC4uKxDMgJ:https://slideplayer.es/slide/13949338/+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Rodriguez, J. (2007). <https://es.calameo.com/books/0033234077d77c8680497>. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/0033234077d77c8680497>
- Ross, S. W. (2017). *Fundamentos de finanzas*. Mexico: McGraw-Hill. .
- Sanchez, G. (8 de Diciembre de 2018). *Contabilidad de Costos*. Obtenido de https://www.academia.edu/6259895/CONTABILIDAD_DE_COSTOS
- Soret, I. (2014). *Logística y operaciones en las PYMES* . Madrid: ESIC.
- Toro, F. (Abril de 2016). *Metodo ABC para el control de inventarios* . Bogota: ECOE. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8167/1/PG%2520640%2520TESIS.pdf>
- Velastegui, L. (2011). *Diseño de procesos para el manejo de inventarios en la empresa*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5520/1/45428_1.pdf

Zapata, J. (2014). Fundamentos de la gestión de inventarios. Colombia: Esumer.
Obtenido de
<http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/839/dolores%20molina.pdf?sequence=1>

APÉNDICE

Anexo 1 Oficio dirigido a la administradora de la empresa comercial Cultura y Negocios.

Nueva Loja 07 de noviembre del 2018

Tanya Rojas
Administradora
EMPRESA COMERCIAL CULTURA Y NEGOCIOS

Estimada;

Yo, Gabriela Katerine Malán Murillo, estudiante de 10mo ciclo de la **UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL DE LA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, me dirijo a usted por medio del presente para solicitar de la forma más comedida su colaboración me permita con su autorización para realizar el trabajo de titulación con información de gestión de inventarios de la empresa Cultura y Negocios de la cual usted es Administradora, la misma que será utilizada estrictamente para la elaboración del trabajo de titulación.

Adjunto preguntas de la entrevista para su revisión y aceptación.

Le agradezco que haya dedicado su tiempo a considerar mi solicitud.

Atentamente,

Sra. Gabriela Malán

Anexo 2 Preguntas de la entrevista efectuadas en la empresa comercial Cultura y Negocios.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA CULTURA Y NEGICIOS

Nombre:

Tiempo a cargo de la empresa:

Nivel de estudio:

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
2. ¿Le reportan sus actividades y resultados el área de bodega?
3. ¿Cuál es el estado de la bodega?
4. ¿Cuál es la estructura actual del personal?
5. ¿Realizan reportes de desempeño de la bodega? ¿Que evalúan? ¿Cuáles han sido los resultados?
6. Qué tipos de proveedor tienen, ¿qué transporte y qué unidad de carga utilizan?

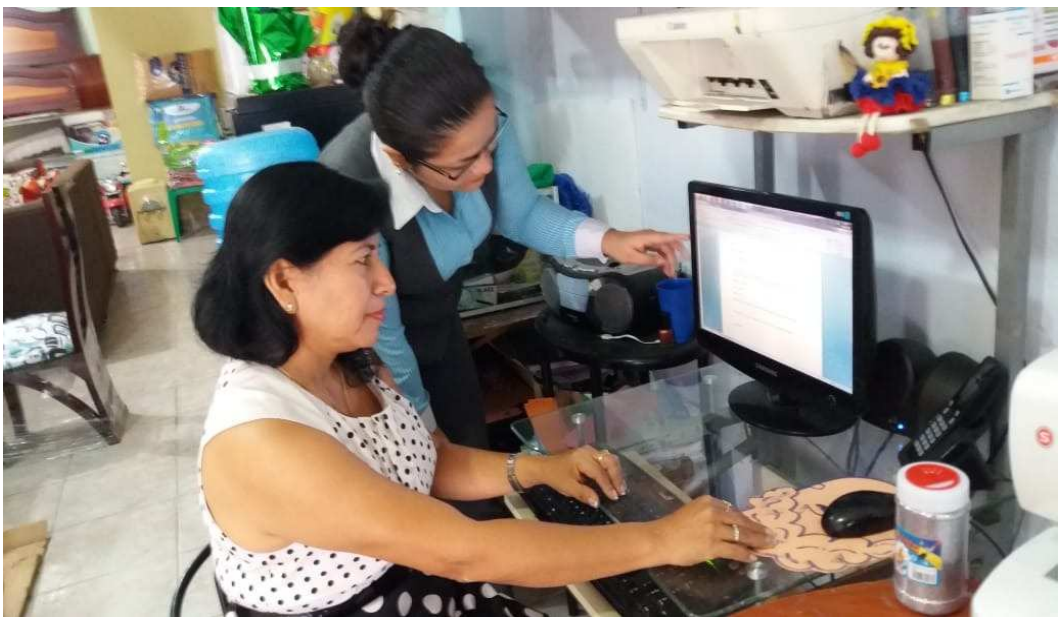
7. ¿Se revisa completamente toda la mercadería que se recibe? ¿O se toma una muestra?
8. ¿Cuándo hay reclamos con la mercadería recibida cómo se procede? ¿Se recibe igual el producto?
9. ¿Al almacenarlos, los productos tienen ubicación fija o variable? ¿En qué está basado? ¿Cómo buscan los productos?
10. Se válida la información de existencias que hay en el sistema con el físico almacenado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Entrevista realizada a la administradora.



Anexo 4 Observación de mercadería y procesos en la empresa.





Anexo 4 Bodega – Almacenamiento de los productos







**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gabriela Katerine Malán Murillo**, con C.C: # 2100773049 autora del trabajo de titulación: “DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL CULTURA & NEGOCIOS DEL CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de marzo del 2019

f. _____

Nombre: **Gabriela Katerine Malán Murillo**

C.C: **2100773049**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	"Diseño de manual de procedimientos para el control de inventarios para la empresa comercial Cultura & Negocios del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos".		
AUTOR(ES)	Gabriela Katerine Malán Murillo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carola Luxari Mena Campoverde		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago De Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera en Administración de Empresas.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de marzo del 2019	No. DE PÁGINAS:	117
ÁREAS TEMÁTICAS:	Procedimientos, control y gestión,		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Manual, procedimiento, control, gestión, administración, empresa.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación tiene como fin el diseñar un manual de procedimientos para control de inventarios para la empresa comercial Cultura y Negocios, en la provincia de Sucumbíos, ciudad Lago Agrio.</p> <p>La elaboración del manual de procedimientos tiene como soporte instrumentos como cuestionario para entrevista, flujogramas y narrativas que permitieron describir cada una de las operaciones según la actividad. Una de estas herramientas permitió identificar las debilidades en cuanto a la gestión de los inventarios en la empresa.</p> <p>La principal debilidad de la empresa comercial Cultura y Negocios, es el manejo de los inventarios puesto que no existe divisiones de responsabilidad, es decir no tienen claro su trabajo y las decisiones y controles son empañadas por una sola persona que en este caso es la administración, donde claramente se evidencia segregación de funciones y sobre cargo de trabajo.</p> <p>Por esta razón surge la importancia de desarrollar controles sobre el área de bodega, diseñando procesos que permitan a los que intervienen en su administración y manejo disminuir los riesgos a los que la empresa se afronta, así como también establecer el nivel de eficiencia en las actividades que se realizan actualmente, de tal forma que se garantice un progreso continuo en la gestión de inventarios.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0967740299	E-mail: gaby_katerin@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Paola Alexandra Traverso Holguín		
	Teléfono: +593-4-999406190		
	E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			