



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL
INTERNO A INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA EMPRESA
COMERCIAL EGUIGUREN S.A. DEL CANTON QUEVEDO,
PROVINCIA DE LOS RIOS, PERIODO 2011.**

AUTORA:

JENNIFFER ELISA LAAZ ZAMBRANO

TUTORA:

CPA. AIDA PALMA LEÓN, Msc.

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL
INTERNO A INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA EMPRESA
COMERCIAL EGUIGUREN S.A. DEL CANTON QUEVEDO,
PROVINCIA DE LOS RIOS, PERIODO 2011.**

AUTORA:

JENNIFFER ELISA LAAZ ZAMBRANO

TUTORA:

CPA. AIDA PALMA LEÓN, Msc.

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO A
INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA EMPRESA COMERCIAL EGUIGUREN
S.A. DEL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RIOS, PERIODO 2011.**

APROBADO POR:

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO - LOS RÍOS - ECUADOR

CERTIFICACIÓN

CPA. Aida Palma León, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

CERTIFICO:

Que la Egresada Jenniffer Elisa Laaz Zambrano, realizó el trabajo de investigación titulado: “DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO A INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA EMPRESA COMERCIAL EGUIGUREN S.A. DEL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RIOS- PERIODO 2011” bajo mi dirección ha sido revisada en su totalidad por lo que autorizo su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 21 de Septiembre del 2012.

CPA. Aida Palma León
DIRECTORA DE TESIS

RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO

La responsabilidad de la presente investigación, resultados y conclusiones, así como la elaboración intelectual pertenecen exclusivamente a la autora.

Jenniffer Laaz Zambrano

AGRADECIMIENTO

Para la elaboración de la presente investigación quiero dejar constancia del más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que me brindaron su ayuda, cooperación y respaldo en la realización del mismo:

- A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haberme acogido durante estos años y en conjunto con su personal docente el lograr transmitirme conocimientos académicos importantes que me servirán en mi vida profesional.
- Mi enorme gratitud a la CPA. Aida Palma León Directora de mi tesis por su aporte valioso en el desarrollo y elaboración de este trabajo.
- A mis queridos Docentes, quiénes sabiamente contribuyeron con sus ideas la realización de este proyecto de investigación.
- Y por último un agradecimiento profundo a todos mis familiares, amigos y demás personas, por apoyarme e impulsarme para poder culminar con éxito esta meta anhelada.

DEDICATORIA

La elaboración de la presente investigación está dedicada a las personas más importantes en mi vida mis queridos padres, quiénes han sido mi fuente de inspiración en todo momento, ya que supieron sembrar en mí, la constancia y las ganas de superación.

Y de una manera muy especial a todos aquellos quiénes con sus sabios consejos supieron inculcar en mí el valor de la perseverancia, a ellos también les dedico este logro alcanzado.

JENNIFER LAAZ ZAMBRANO

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN			
1	Título / Title	M	"Diseño de un manual de procedimientos de Control Interno a Inventario de Mercaderías de la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A.
2	Creador / Creator	M	Laaz J; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/ Subject	M	Contabilidad y Auditoría C.P.A; Manual de Procedimientos de Control Interno a Inventario de Mercaderías; Sector Comercial
4	Descripción / Description	M	La presente Investigación se realizó en el Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, teniendo como principal objetivo realizar un diagnóstico sobre el procedimiento de Control de Inventario de Mercadería aplicado por la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo, con el fin de establecer un diseño de Manual de procedimientos apropiado y de acuerdo a las necesidades operativas del área en estudio. Para el sustento y soporte de la investigación se procedió a la elaboración de un cuestionario de preguntas dirigidas al personal de las áreas involucradas con el manejo del inventario, con las que se logró obtener información relevante en cuanto a fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos que actualmente realiza todo el personal, logrando establecer al final un análisis de correlación y en el que se logró determinar y clasificar los procesos no se están realizando de manera eficaz.
5	Editor / Publisher	M	FACEMP; Carrera Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
6	Colaborador / Contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	20-06-12
8	Tipo / Type	M	Tesis de Grado; Artículo
9	Formato / Format	R	.doc MS Word 97; .pdf.
10	Identificador / Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11	Fuente / Source	O	Manual de Procedimientos de Control Interno de Inventarios de Mercaderías
12	Lenguaje / Language	M	Español
13	Relación/	O	Ninguno

	Relation		
14	Cobertura / Coverage	O	Manual de Procedimientos de Control Interno de Inventarios de Mercaderías
15	Derechos / Rights	M	Ninguno
16	Audiencia / Audience	O	Tesis de Grado/ Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Página en blanco	ii
Copia de portada.....	iii
Hoja de Tribunal.....	iv
Certificación del Tutor	v
Responsabilidad de trabajo.....	vi
Agradecimiento	vii
Dedicatoria.....	viii
DUBLIN CORE.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
EXECUTIVE SUMMARY	xxi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN 3

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del Problema de investigación	4
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Problemas derivados	4
1.1.3. Delimitación del Problema	5
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos	6

1.4. Hipótesis	6
1.4.1. General.....	6
1.4.2. Específicos	7
1.4.3. Variables Independientes	7
1.4.4. Variables dependientes	7

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 8

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	9
2.1.1. CONTROL INTERNO	9
2.1.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	10
2.1.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	11
2.1.4. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ...	12
2.1.5. ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL	12
2.1.6. OBJETIVOS DEL MANUAL	14
2.1.7. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	15
2.1.8. INVENTARIOS	17
2.1.9. TIPOS DE INVENTARIOS	17
2.1.10. CONTROL DE INVENTARIOS	19
2.1.11. MÉTODOS DE CONTROL DE INVENTARIOS	19
2.1.12. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE INVENTARIOS	20
2.1.13. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	21
2.1.14. OBJETIVOS DE LOS MANUALES	21
2.1.15. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES.....	22
2.1.16. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	24
2.1.17. CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	35
2.1.18. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEBERÁ CONTENER ...	36

2.1.19. CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL MANUAL CONTENDRÁ	36
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	40
2.2.1 APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD EN INVENTARIOS	41
2.2.2 LEGISLACIÓN AMBIENTAL	42
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	45
2.3.1 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	45
 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	 47
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	48
3.1. LOCALIZACIÓN	48
3.1.1. Antecedentes de la Empresa	48
3.1.2. Tipos de Productos y Servicios que ofrece	49
3.1.3. Filosofía de Gestión	49
3.1.4. Política de Calidad	50
3.1.5.1. Cargos y Funciones	50
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.3. TÉCNICAS.....	53
3.4. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	54
 CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	 55
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO	56
4.1.1. Diagramas de Flujo Proceso de Transferencia, conteo y despacho de la Mercadería.....	64

4.1.2. Constatación y verificación del Inventario Físico Vs. Sistema Informático	69
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	72
4.3. ANÁLISIS DE VALORACIÓN.....	76
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	79
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. CONCLUSIONES	81
5.2. RECOMENDACIONES.....	82
CAPÍTULO VI PROPUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVETARIO DE MERCADERÍAS	83
6. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	84
6.1. TÍTULO	84
6.2. JUSTIFICACIÓN	84
6.3. OBJETIVOS	85
6.3.1 Objetivos General	85
6.3.2 Objetivos Específicos	85
6.4. IMPORTANCIA	85
6.5. BENEFICIOS DEL MANUAL	86
6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	86
6.6.1 Análisis Funcional de cada uno de los cargos.....	89
6.7. NORMAS Y POLÍTICAS INTERNAS	95
6.8. DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROGRAMAS DE INDUCCIÓN	96
6.9. DE LAS VACACIONES OBLIGATORIAS Y ROTACIÓN PERIÓDICA INTERNA DEL PERSONAL	98
6.10. ÁREA DE BODEGA	98

DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA, RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE LA MERCADERÍA	99
DEL PROCESO DE CONSTATAION Y VERIFICACIÓN DEL INVENTARIO FÍSICO VS. SISTEMA INFORMÁTICO.....	100
6.11. ÁREA DE VENTAS	102
MEDIANTE VENTA DIRECTA.....	102
MEDIANTE SERVICIO TALLER.....	103
6.12 MODELOS DE LOS PRINCIPALES FORMATOS A UTILIZAR.....	105
 CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	 108
 7.1. BIBLIOGRAFÍA	 108
7.1.1 LINKOGRAFÍA	109
7.2. ANEXOS	110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad en Inventarios	41
Cuadro 2 Diagnóstico de Proceso – Venta Directa.....	57
Cuadro 3 Diagnóstico de Proceso – Servicio Técnico	58
Cuadro 4 Diagnóstico de Proceso – Bodega	59
Cuadro 5 Identificación de los controles débiles en la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama de Tecniceentro Eguiguren S.A.	50
Gráfico 2 Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Inventario mediante la realización del servicio de Taller	67
Gráfico 3 Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Inventario mediante la realización la Venta Directa.....	69
Gráfico 4 Diagrama del Proceso de transferencia de mercadería.....	72
Gráfico 5 Diagrama del Proceso de conteo y almacenamiento	74
Gráfico 6 Diagrama del Proceso de despacho de mercadería.....	75
Gráfico 7 Diagrama de Flujo de constatación y verificación del Inventario físico Vs. Sistema Informático.....	78
Gráfico 8 Estructura organizacional de la Empresa Comercial Tecniceentro Eguiguren S.A. (Modelo Propuesta).....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta a aplicar al personal de la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A. del Cantón Quevedo.....	110
Anexo 2 Operacionalización de las variables.....	113
Anexo 3 Entrevista realizada al Gerente de la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A.	114

RESUMEN EJECUTIVO

Tecnicentro Eguiguren S.A. es una empresa privada con una larga trayectoria, fundada el 23 de julio de 1975, fue la primera empresa en brindar servicio de llantas lubricantes, baterías y servicio técnico de mantenimiento de vehículos. Debido a la acogida obtenida por parte de sus clientes, en el año 1993 decide establecer una segunda sucursal en Santo Domingo y nuevas sucursales en Babahoyo y Quevedo.

El presente estudio tiene por objetivo diseñar un “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO A INVENTARIO DE MERCADERIAS DE LA EMPRESA COMERCIAL TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. DEL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RIOS-PERIODO 2011, el cuál será de gran beneficio para la empresa con el que se logrará obtener un control eficaz del inventario de mercadería que garantice su protección y uso adecuado y a su vez permita la obtención de una información financiera, oportuna y confiable necesaria para llevar con éxito la gestión de la Agencia.

En el proyecto de investigación se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación, que permitieron recabar toda la información necesaria, referente al desarrollo de los procesos.

Se realizó un diagnóstico en las áreas que tiene relación con el inventario, siendo éstas: Ventas, Servicio Técnico y Bodega y en las que se logró determinar que existen cuatro procesos que no se desarrollan de manera eficiente y que afectan principalmente el eficaz control del inventario. Para posteriormente en base a estos resultados elaborar y sustentar la propuesta de un Manual de Control de Inventarios.

Con la información obtenida se llega a la conclusión de que la hipótesis planteada sí se cumple: “El diseño de Manual de Procedimientos de Control Interno es el mecanismo idóneo para constatar el stock de mercaderías en la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A., período 2011”, de manera que al establecer su validez se puede afirmar que todo el personal al aplicar el manual propuesto y siguiendo los lineamientos establecidos podrá contribuir en un mejor desempeño y el control óptimo del inventario de la Agencia.

EXECUTIVE SUMMARY

Commercial Company SA Tecnicentro Eguiguren, it is a private company with a long history; it founded on July 23Th, 1975 and was the first company to offer tyres, lubricants, batteries and technical service of vehicles maintenance.

This present study to design a "MANUAL INTERNAL CONTROL PROCEDURES FOR INVENTORY OF MERCHANDISE FOR THE COMCERIAL COMPANY S.A. TECNICENTRO EGUIGUREN QUEVEDO BRANCH, PERIOD 2011", which will be of great benefit to the Company will be achieved for effective control of inventory of merchandise to ensure its protection and proper use and in turn allows the collection of information financial, timeliness and reliability needed to successfully lead the management of the Agency.

In the research project used several methods and research techniques, which allowed collecting all the necessary information concerning the development of processes.

A diagnosis was made in the areas that are related to inventory, and these are: Sales, Service and Storage and in which it was determined that there are four processes that do not develop efficiently and effectively mainly affecting inventory control. To subsequently based on these results to develop and support the proposal of a Manual Inventory Control.

With the information obtained is concluded that the proposed hypothesis, whether true: "The design of Procedures Manual for internal control is the ideal mechanism to verify the stock of goods in the Commercial Company SA Tecnicentro Eguiguren, period 2011", so that by setting its validity can be said that all staff to implement the proposed manual and following the guidelines may contribute in a better performance y optimal control from the inventory of the Agency.

INTRODUCCIÓN

El manual de funciones y procedimientos constituye una fuente de información que facilita al personal la correcta ejecución de tareas normalizadas y que regula la participación de los empleados de una organización. Dentro del manual de procedimientos se establecen las políticas, normas y procedimientos que permiten el correcto funcionamiento de las actividades a desarrollarse dentro de la Empresa.

La Empresa Comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. Agencia Quevedo actualmente posee un Manual de Procedimientos sencillo, el mismo que contiene procedimientos básicos en cuanto al accionar de todo el personal de la Sucursal, pero no tiene claramente definidas las directrices a seguir en cuanto a control de inventarios de mercaderías.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre el procedimiento de Control de Inventario de Mercadería aplicado por la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo, con el fin de establecer un diseño de Manual de procedimientos apropiado y de acuerdo a las necesidades operativas del área en estudio.

Para el sustento y soporte de la investigación se procedió a la elaboración de un cuestionario de preguntas dirigidas al personal de las áreas involucradas con el manejo del inventario, con las que se logró obtener información relevante en cuanto a fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos que actualmente realiza todo el personal, permitiendo establecer al final un análisis de correlación y en el que se logra determinar y clasificar los procesos no se están realizando de manera eficaz.

Para una mejor comprensión de la investigación se ha organizado la información por capítulos:

El Capítulo I, contiene la problemática, la formulación, sistematización, justificación y los objetivos a cumplirse en el proyecto de investigación.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico compuesto por la fundamentación conceptual, legal y teórica, sobre el cual se sustenta el proyecto de investigación.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de investigación aplicada, en donde se describen los métodos y técnicas usados en la investigación, los tipos de instrumentos y procedimientos que sirvieron de base para la recolección de datos y que garantizan la confiabilidad y la validez de la información.

El Capítulo IV se presentan los resultados de la información, los mismos que se obtuvieron mediante de la aplicación de encuestas de diagnóstico a todo el personal involucrado con el control de inventarios de mercaderías, además de su respectivo análisis e interpretación, logrando proporcionar una evaluación minuciosa referente a los procesos que están afectando el normal desenvolvimiento del área en estudio.

El Capítulo V está compuesto por las conclusiones y recomendaciones del tema de investigación.

El Capítulo VI se desarrolla la propuesta de Manual de Procedimientos de Control Interno de Inventarios de Mercaderías para la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A. con su respectivo esquema.

Finalmente el Capítulo VII comprende la bibliografía y anexos del proyecto de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es indispensable para **La Empresa Comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.**, contar con la guía necesaria para el desarrollo de sus actividades dentro del departamento de inventario.

Una de las debilidades que presenta la empresa en este departamento, es la falta de un manual de procedimientos de control interno a inventario de mercaderías, esta carencia viene subsistiendo algunos años, lo que dificulta llevar un control al inventario de mercaderías.

Por lo expuesto, es ineludible el diseñar un manual de procedimientos para esta problemática.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera afecta la ausencia de un Manual de Procedimientos de Control de Inventario de Mercaderías en la empresa comercial Tecnicentro Eguiguren S.A.- periodo 2011?

1.1.2. Problemas Derivados

- ✓ ¿Cuál es el procedimiento de control interno que se aplica en la empresa?
- ✓ ¿Cómo identificar el mecanismo de control interno a inventario utilizado por la empresa?
- ✓ ¿Cómo la ejecución de un Manual de Procedimientos eficaz contribuye a la gerencia en la toma de decisiones y en el control óptimo de su Inventario?

1.1.3. Delimitación del Problema

Campo:	Empresa Comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.
Área:	Inventario.
Aspecto:	Control Interno
Delimitación Espacial:	Empresa Comercial, Ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos.
Delimitación Temporal:	180 días

1.2. Justificación

El diseño e implementación de un Manual de Procedimientos para el Control de Inventarios de la empresa COMERCIAL TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. se convierte en una herramienta de Gestión Administrativa, que permite mejorar el normal funcionamiento de las actividades de los empleados.

En la actualidad es trascendental un cambio de cultura organizacional que permita el conocimiento y aplicación de herramientas complementarias a las tradicionalmente utilizadas, ya que en ocasiones las empresas funcionan sin saber que obstáculos puedan surgir durante la continuidad de sus actividades. A través de una adecuada aplicación del manual de procedimientos de control interno a inventario de mercaderías, se estará en posibilidad de detectar a tiempo sucesos futuros que pueden llegar a impactar de manera negativa los resultados de la empresa.

Es de gran importancia la aplicación y ejecución de un Manual de Procedimientos de forma inmediata, ya que mediante la implementación del mismo se podrá regular los lineamientos que deben seguir cada empleado, además de poder obtener y evaluar los resultados de todos los procesos que se realizan dentro del área de inventario en un corto plazo y de esta manera tomar las medidas correctivas necesarias.

1.3.Objetivos

1.3.1. General

Diseñar un Manual de Procedimiento de Control Interno a Inventario de Mercaderías para la empresa comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos- Periodo 2011.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procedimientos de Control Interno aplicados actualmente por la empresa comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.
- Identificar el mecanismo de Control Interno a Inventario de Mercaderías utilizado por la empresa.
- Proponer la aplicación del Manual de Procedimientos de Control Interno a Inventario de Mercaderías para la empresa comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.

1.4.Hipótesis

1.4.1. General

El análisis del sistema de Control de Inventario de Mercaderías, permitirá definir los parámetros para diseñar un Manual de Procedimientos de Control Interno.

1.4.2. Específicas

- El diagnóstico de los procesos de manejo de inventarios de mercadería mostrará el procedimiento de Control Interno que aplica la empresa.
- Mediante la identificación del mecanismo de Control Interno se logrará establecer si los procedimientos de control de inventario se están desarrollando eficientemente.
- La aplicación del Manual de Procedimiento de Control Interno ayudará a tener un mejor control sobre cada uno de los procedimientos de Control de inventario en la empresa.

1.4.3. Variables Independientes

- Los procedimientos de control de inventario identifican el mecanismo de control interno aplicado.
- El control interno en el manejo del inventario.
- La aplicación del Manual de Procedimiento de Control mejora el desempeño de las actividades.

1.4.4. Variables Dependientes

- Mecanismo de Control de Inventario
- Análisis del Control Interno aplicado por la empresa.
- Desempeño de las actividades del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Control Interno

El control interno es la base en la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable y de que exista una correcta conducción de la empresa de acuerdo con las políticas de la compañía. Su grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables o no y de que se estén cumpliendo los procedimientos, normas y políticas establecidas por la organización¹

El control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una empresa u organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.²

Es el proceso conformado por las diversas disposiciones y métodos creados por la alta dirección, desarrollado por el recurso humano de la organización con el fin de dar seguridad y confiabilidad a la información generada por las transacciones económicas, promover la eficiencia y la eficacia de las operaciones del ente económico y asegurar el conocimiento y cumplimiento de la normatividad interna y externa de la entidad.³

¹ bibadm.ucla.edu.ve

² www.biblioteca.usac.edu.gt

³ Normas Internacionales de Auditoría, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 1998. Pág - 115

Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) confiabilidad de los informes financieros 3) cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.⁴

2.1.2. Sistema de Control de Interno

El sistema de control interno comprende todas las políticas y procedimientos para la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar , tanto sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la evaluación de activos, la prevención y detención de fraudes y error, la prevención e integridad de los registros Contables cumpliendo con las Leyes y regulaciones aplicables y la oportuna preparación de información financiera contable. El sistema de control interno va mas allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente en las funciones del sistema de contabilidad.⁵

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.⁶

⁴ <http://www.perucontable.com/monografias/sistema-de-control-interno-auditoria/>

⁵ es.scribd.com/

⁶ <http://www.perucontable.com/>

2.1.3. Manual de Procedimientos

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.⁷

Es el manual que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos establecidos o diseñados por la dirección de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados a los sistemas de información contable, en consonancia con los fines generales y la planificación aprobada por la entidad.⁸

En términos generales los manuales de procedimientos pretenden asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente. Para lograr este fin, el manual de procedimientos comprende sistema de autorizaciones y aprobación de transacciones, segregación de funciones en los diferentes departamentos, controles físico sobre los activos, etc.

El manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas secciones, departamentos y servicios.⁹

⁷ Auditoria Moderna Tomo I y II

⁸ Mora E. Araceli. Diccionario de Contabilidad Auditoría y Control de Gestión.

⁹ aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf

2.1.4. Importancia de los Manuales de Procedimientos

- ✓ Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- ✓ Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.²
- ✓ Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- ✓ Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- ✓ Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- ✓ Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- ✓ Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

2.1.5. Elementos que integran el Manual

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la administración pública federal se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.¹⁰

¹⁰ Alvarez L. Carlos. Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis

A continuación se mencionan los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- ✓ Identificación
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos del Manual
- ✓ Desarrollo de los procedimientos

2.1.5.1. Identificación

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la dependencia.
2. Nombre de la dependencia.
3. Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.
4. Título del manual de procedimientos.
5. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.

2.1.5.2. Índice

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

2.1.5.3. Introducción

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido el manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

- ✓ Señalarse el objetivo del documento.
- ✓ Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- ✓ Ser breve y de fácil entendimiento.

2.1.6. Objetivos del Manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación.

- ✓ Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- ✓ La redacción será clara, concreta y directa.
- ✓ La descripción se iniciara con un verbo en infinitivo.
- ✓ Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- ✓ Se evitará el uso de adjetivos calificativos.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar qué se hace; y la segunda, Para qué se hace.

2.1.7. Políticas y lineamientos

Las políticas son como una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, una orientación clara de donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo y lineamientos que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.¹¹

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.¹²

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- ✓ Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- ✓ Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- ✓ Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores

¹¹ Alvarez, E. Sistemas de Costes y Control. La Empres: Dirección y Administración. España, Plaza & Janes Editores, S.A., Segunda Edición, Volumen III (2001)

¹² www.monografías.com

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.¹³

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan toda la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento. Una Política para el procedimiento de “comprobación de gastos de viaje” sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito del Director General.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- ✓ Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- ✓ Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- ✓ Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente.
- ✓ Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, por que se violen o alteren deliberadamente.

¹³ http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.

- ✓ Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- ✓ Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación del procedimiento.

2.1.8. Inventarios

Los inventarios son los bienes que poseen las empresas para su venta y para su proceso, transformación y venta posterior, tales como materias primas, material de empaque, abastecimientos, productos en proceso y artículos terminados.¹⁴

El inventario son aquellos bienes destinados para la producción o venta, como materias prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancía o a las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.¹⁵

El inventario incluye todas las existencias de artículos y materiales que posee una compañía para ser utilizados en el proceso de manufacturera y ofrecer un servicio. La existencia del inventario en toda empresa es vital, debido a que este representa el principal activo de toda organización por lo cual debe existir un control eficiente y adecuado del mismo.¹⁶

2.1.9. Tipos de inventarios

Según Munich y García (2001) establecen los siguientes tipos de inventarios:

¹⁴ Normas Internacionales de Auditoria, emitidas por el Comité Internacional de Practicas de Auditoria. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 1998. Pág - 107

¹⁵ López y Woltz. Inventarios, Principios y Técnicas. México, Prentice Hall Hispanoamericana (2001)

¹⁶ Hardilg. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ediciones Fragor. (2000)

1. **Materias Primas.** Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizados directamente en la fabricación o producción del mismo.
2. **Materiales en Proceso.** Son los que se emplean en la elaboración del producto haciendo que su aspecto cambie debido al proceso.
3. **Productos Terminados.** Son los productos terminados los cuáles se encuentran listos para su respectivo almacenamiento y posterior negociación.
4. **Partes de la maquinaria y/o herramientas.** No forman parte de producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas. Este es un material importante debido a que representa la garantía de continuidad en la utilización de las máquinas durante el proceso de producción.

Existen varios tipos de inventarios y su presencia dependerá del objetivo de la organización. Para una empresa industrial (manufacturera) comúnmente se aceptan los siguientes:¹⁷

Materia Prima: Son los utilizados para la elaboración de los artículos terminados. Ejemplo: harina, madera, tela, entre otros.

Productos en Proceso: Son aquellos productos que en su composición no están totalmente terminados. En ellos se encuentran un porcentaje de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación, es decir, éstos representan productos semi-elaborados.

Productos Terminados: Conformado por todos aquellos productos que han pasado satisfactoriamente el proceso productivos, incluyendo el proceso de control de calidad, encontrándose aptos para su venta posterior.

¹⁷ Víctor Lázzaro. Sistemas y Procedimientos

2.1.10. Control de Inventarios

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances y los gastos por inventarios llamados costos de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.¹⁸

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

- ✓ Inventario (Inicial)
- ✓ Compras
- ✓ Devoluciones en Compras
- ✓ Gastos de compras
- ✓ Ventas
- ✓ Devoluciones en Ventas
- ✓ Mercaderías en Tránsito
- ✓ Mercaderías en consignación
- ✓ Inventario (Final)

2.1.11. Métodos del Control de Inventario

Existen algunos métodos de control de inventario, entre los cuáles se pueden mencionar:¹⁹

¹⁸ www.monografías.com

¹⁹ Alvarez, E. Sistemas de Costes y Control. La Empresa: Dirección y Administración. España, Plaza & Janes Editores, S.A., Segunda Edición, Volumen III (2001)

- ✓ Método FEPS o FIFO (Primero en entrar, primero en salir). Este método establece que los primeros artículos comprados son los primeros en utilizarse y que los artículos que se encuentran en existencia, provienen de las últimas compras. Consiste en registrar los artículos que se compran a su costo real.
- ✓ Método de control promedio. Este método tienen que ver con el material adquirido donde, el costo de los artículos disponibles se divide entre el total de unidades, el promedio resultante se emplea entonces para valorar el inventario final. Este resultado determinado es afectado por las compras al principio del periodo así como al final del mismo, por lo tanto, en el mercado que tienda al alza, el costo unitario calculando será menor que el costo unitario corriente.
- ✓ Método del último costo. Consiste en valorar el inventario sobre la base del costo último lote adquirido o producido. Este método es recomendado a las empresas que trabajan sobre pedidos y que necesitan ajustar sus costos para cada nueva orden.

2.1.12. Características del Control de Inventario

Existen diversas características del control de inventario, entre las cuáles pueden ser base para tomar decisiones óptimas en relación a operaciones actuales y futuras.

1. Permitir un control por excepciones.
2. Permitir decisiones automáticas en cuestiones de rutina.
3. Permitir que se puedan medir los resultados de las decisiones.
4. Suministrar buena información sobre costos, pronósticos, planificación y suposiciones.
5. Reducir los costos administrativos.

2.1.13. El Manual como medio de Comunicación

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

2.1.14. Objetivos de los Manuales

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- o) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- p) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- q) p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.²⁰

2.1.15. Ventajas y desventajas de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.⁷

²⁰ Control interno / Edición El Contador

Ventajas:

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas:

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:²¹

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

2.1.16. Clasificación de los Manuales Administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa

²¹ Manual De Procedimientos En Gestión De Crisis Libro de Carlos Álvarez Leiva

que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.1.16.1. Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes: ²²

²² Un enfoque Integral/ Decima Cuarta Edición: Alvin A. Arens/ Randal J. Elder/ Marks. Beasley

2.1.16.1.1. Manual de Historia:

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

2.1.16.1.2. Manual de organización:

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

2.1.16.1.3. Manual de políticas:

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: Producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

2.1.16.1.4. Manual de procedimientos:

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

2.1.16.1.5. Manual de contenido múltiple:

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.1.16.2. Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:²³

2.1.16.2.1. Manual de producción:

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

²³ HERNANDEZ, S. y otros: Metodología de la Investigación. Tercera edición. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

2.1.16.2.2. Manual de compras:

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

2.1.16.2.3. Manual de ventas:

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

2.1.16.2.4. Manual de Finanzas:

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

2.1.16.2.5. Manual de contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.

Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

2.1.16.2.6. Manual de crédito y cobranzas:

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

2.1.16.2.7. Manual de personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

2.1.16.2.8. Manual técnico:

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

2.1.16.2.9. Manual de adiestramiento o instructivo:

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso.

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

2.1.16.3. General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

2.1.16.3.1. Manuales generales de organización:

Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2.1.16.3.2. Manual general de procedimientos:

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

2.1.16.3.3. Manual general de políticas:

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

2.1.16.4. Especifico

2.1.16.4.1. Manual específico de reclutamiento y selección:

Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

2.1.16.4.2. Manual específico de auditoría interna:

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

2.1.16.4.3. Manual específico de políticas de personal:

Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

2.1.16.4.4. Manual específico de procedimientos de tesorería:

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

George R. Terry dice lo siguiente: "Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales.

Esto lee una vista introspectiva de la tradición y pensamiento de la empresa con la que está asociado.

La información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

C.L. Littlefield declara al respecto: "Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización.

Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".

Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección.

Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Kellogg hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros "slogans" que expresan una política; por ejemplo:

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

El manual de procedimientos presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

También puede referirse en:

1. A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
2. A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales procedimiento comerciales, de producción, financieras, etcétera.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenada con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo

la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

Una inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos me pareció muy interesante que debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

2.1.17. Criterios metodológicos para el Diagnóstico de los Manuales de procedimientos

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización. Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativas.²⁴

²⁴ BERNAL, T. Cesar A. Metodología de la Investigación para Administración y Contaduría. Ediciones Pearson

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

2.1.18. El Manual de procedimientos deberá contener

Carátula. Es la cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.

Portada. Ésta continúa después de la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación y el lugar y la fecha de edición.

Índice general. Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento.

Presentación. Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.

2.1.19. Cada uno de los procedimientos del Manual contendrá

Objetivos de procedimiento. Se planteará el propósito que se pretende lograr con la ejecución del procedimiento.

Base jurídica. Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico – administrativas que rigen la operación de la unidad, específicamente capítulo, artículo y fracción que fundamentan el procedimiento.

Órganos que intervienen. Enumeración de las unidades, sub-unidades o puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.

Políticas y normas de operación. Exposición de criterios y normas que orienten la realización de las actividades sin tener que consultar los niveles jerárquicos superiores.

2.1.19.1. Descripción de las operaciones

Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento, al precisar los puestos o unidades responsables de su ejecución.

Diagrama de flujo. Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida en la sección "Metodología para la integración y aplicación del diagnóstico en los procedimientos"

Formas e instrucciones. Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexarán, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.

Glosarios. Como parte final, se incluirá un compendio alfabético que contenga los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el cuerpo del manual.

Por último, es conveniente, incluir la información referente a la duración aproximada y a la frecuencia del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

Al igual que en el manual de procedimientos, también se deberán especificar objetivos, políticas de operación, ámbito de aplicación, descripción de operaciones y diagramas.

También se deberá verificar si existen procedimientos de enlace con el nivel central, ya que es importante analizar cómo se enlazan los procedimientos desconcentrados con los centrales, pues en este punto es donde pueden existir mayor número de anomalías que obviamente se van a convertir en fallas de control, de coordinación, de fluidez y agilidad del procedimiento.

Además, se deberá analizar el flujo del procedimiento en las unidades administrativas centrales para que las actividades se realicen con la eficacia y eficiencia que exige proceso de desconcentración. Este análisis abarcará todo el proceso hasta la consecución del producto final.

En este tipo de procedimiento es importante verificar los tiempos de ejecución desde el inicio hasta el fin, con el objeto de captar los puntos y las unidades en donde se presentan con mayor incidencia las demoras o problemas que obstaculizan el proceso en su conjunto.

Por otra parte, resulta importante analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente su operatividad.

Finalmente, se deberá verificar que el procedimiento se ajuste a las guías de desconcentración establecidas y que respete normas emitidas por el nivel central, así como que se encuentren instrumentados los controles internos necesarios de acuerdo con la materia específica de que se trata.

Los procedimientos específicos se realizan en una sola unidad administrativa; su análisis debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis del objetivo de la unidad en relación con el del procedimiento.
 - ✓ Se analizará la congruencia entre ambos para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo de unidad y si existe conveniencia entre ambos.
1. Se deberá relacionar el procedimiento con la o las atribución y funciones a la que sirve como instrumento de ejecución.
 2. Si el análisis se refiere a un manual de procedimientos, estos interrelacionarán con las funciones y atribuciones asignadas a la unidad administrativa para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.

También se debe comprobar si existen algunas funciones cuya ejecución aún no se ha instrumentado o bien no existen instrucciones por escrito aun cuando los procedimientos que se efectúen.

Análisis de procedimiento con las normas jurídico - administrativas. En este aspecto es importante verificar la concordancia del procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Es necesario destacar la importancia que tienen el diagnóstico en los procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos, así como las técnicas de investigación documental y de campo.

Es menester que en todo diagnóstico de procedimiento y en los documentos normativos de los procedimientos, lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y a su vez observar su aplicación y los elementos que participan en ellos al integrar el factor tiempo que se vincula en el procedimiento.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.2.1. APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD EN INVENTARIOS

Esta Norma debe aplicarse a los estados financieros preparados en el contexto del sistema de costos históricos, en relación con el tratamiento contable que debe darse a las existencias en casos que no sean los siguientes:²⁵

- a) trabajos en curso originados por los contratos de construcción, incluidos los contratos de servicios directamente relacionados (ver NIC 11 - Contratos de Construcción);
- b) títulos financieros; y
- c) existencias de ganado, productos agrícolas y forestales y depósitos de mineral, en la medida en que se valúen a su valor neto de realización, de conformidad con prácticas bien establecidas en determinadas actividades económicas.

²⁵ www.monografías.com

CUADRO N° 1 APLICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD EN INVENTARIOS

NIC 2	B.T. 1
El costo de los inventarios se compone de su valor de compra, derechos de importación, transporte y otros impuestos y costos atribuibles a su adquisición. Los métodos de costeo permitidos son el FIFO. LIFO y PPP. El costo de un producto o servicio debe ser reconocido como un gasto. Cualquier rebaja, ya sea por pérdida o ajuste, debe ser reconocida como pérdida en el periodo en que se produce. Deben ajustarse al valor más bajo de entre su costo y su valor neto de realización. Revelando en los estados financieros las políticas contables relativas a inventarios, los métodos de costo utilizados, los montos y cualquier rebaja importante producida en el periodo.	El costo comprende costos directos más los costos indirectos de fabricación. Utiliza los mismos métodos de costeo, esta debe ser indicada. Los costos deben ajustarse o ser corregidos monetariamente. Deben ajustarse a su valor más bajo de entre costo corregido monetariamente y valor de mercado.

Fuente: www.monografias.com
 Elaborado por: Jenniffer Laaz

2.2.2. LEGISLACIÓN AMBIENTAL

GUÍAS DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES PARA LOS SECTORES DE INDUSTRIAS DE BAJO IMPACTO, COMERCIOS Y SERVICIOS CZ2, SERVICIOS ESPECIALIZADOS A Y B, CENTROS DE DIVERSIÓN

CAPÍTULO I

OBJETO

ART. 1.- Las Guías de prácticas sectoriales y generales son lineamientos básicos dirigidos para las actividades productivas, ya sean éstas actividades de pequeña y mediana empresa e instalaciones que generen ámbitos, bienes y servicios que posibiliten la recreación, cultura, salud educación, transporte, servicios públicos o privados. Salvo el caso de actividades, obras o proyectos que ocasionen un impacto ambiental significativo y entrañen un riesgo ambiental, por lo tanto precisen de la presentación de estudios de impacto ambiental de conformidad con lo establecido en la ordenanza 146 incorporada al Código Municipal Vigente.²⁶

Los problemas ambientales generados por parte de este sector se enmarcan en la contaminación atmosférica por gases de combustión, emisiones de proceso, emisión de ruido, contaminación del recurso agua por las descargas residuales no domésticas, contaminación del suelo, especialmente por la contaminación y manejo d residuos.

Estos problemas se agravan por el escaso conocimiento que existe sobre la legislación ambiental, y por ser un sector fluctuante que funciona en su mayor parte con la infraestructura mínima y en condiciones de arrendatario.

²⁶ Legislación ambiental. (2004). Distrito Metropolitano de Quito.

En consecuencia, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la Dirección Metropolitana de Medio Ambiente, en cumplimiento a lo dispuesto en la Ordenanza Sustitutiva del Título V, del medio ambiente libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, Capítulo VI, establece las guías de práctica ambientales, para los sectores de industrias de bajo impacto, comercios y servicios CZ2, servicios especializados Ay B y centros de diversión, con el fin de promover el cumplimiento de la norma ambiental y prevenir y mitigar los impactos ambientales sobre el medio ambiente y la salud.

GUÍA DE PRÁCTICAS AMBIENTALES PARA LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS B: MECÁNICAS, LUBRICADORAS Y LAVADORAS.

Art. IV.- La Guía de Prácticas Ambientales para este sector es la siguiente:

1. Todos los establecimientos de mecánicas, lavadoras y lubricadoras deberán mantener sus lugares de trabajo en condiciones sanitarias y ambientales que protejan la seguridad y la salud de sus trabajadores.
2. Los pisos de los talleres deberán ser contruidos con materiales sólidos, no resbaladizos en seco y húmedo, impermeables y no porosos de tal manera que faciliten su limpieza completa.
3. Los locales serán totalmente contruidos con materiales estables, con tratamientos acústicos en los lugares de trabajo que lo requieran por su alto nivel del ruido.
4. Los lugares de trabajo, pisos, pasillos deberán estar permanentemente libre de obstáculos, y que permitan su circulación diaria sin impedimentos en actividades normales y en caso de emergencias.

5. Ningún establecimiento podrá verter al alcantarillado público ninguna sustancia contaminante sin tratamiento previo, más aún las sustancias inflamables y con contenidos de ácidos o alcalinos.
6. En caso de que existan emisiones de procesos (polvo, olores, vapores, etc.), los lugares de trabajo deberán contar con ventilación.
7. Toda sustancia inflamable deberá ser almacenada por separado e independientemente y se prohibirá fumar en las áreas colindantes a este sitio de almacenamiento.
8. Las labores de corte de materiales, soldadura, o que generen riesgo de combustión, deberán ser realizadas lejos del sitio de almacenamiento de materiales combustibles.
9. Toda instalación deberá tener el número y tipo de extintores apropiados para su actividad, ubicados correctamente (fácil acceso) y actualizados. Todo el personal deberá estar capacitado para el uso de extintores en caso de emergencia y el empleador además tiene la obligación de mantener un plan de contingencia.
10. Ningún establecimiento utilizará las vías públicas, aceras y otros espacios exteriores públicos para realizar sus actividades, lo realizará dentro del local en las áreas designadas para el efecto.
11. Por ningún motivo se permitirá realizar cambios de aceites, si no se cuenta con una fosa con cajas sedimentadoras y conectadas a una trampa de grasas y aceites.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS – LAWRENCE J. GITMAN

Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refecciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones. Cada una de estas categorías, por su naturaleza, presenta problemas peculiares para su correcta administración, así como también hay problemas para su adquisición, consumo o procesamiento, para su custodia y para su realización.²⁷

2.3.2. Evolución del control de inventarios

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

2.3.3. Control Contable

Hay una diversidad de medios y sistemas de control contable de inventarios para contar con un inventario perpetuo, que van desde un simple kardex hasta lo más sofisticado en sistemas computarizados, los que incluyen ya inventarios perpetuos de tiendas departamentales y de autoservicio a través de lectores ópticos, etc. Y que hace algunos años se veían como un sueño. Puede decirse que dependiendo del tamaño de la empresa y la complejidad de los inventarios y el proceso productivo, será el control contable que adopte la empresa para tener el control deseado.

²⁷ LAWRENCE J. Gitman. 2003. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación 631 pág.

2.3.4. Control Físico

Debe cumplir con ciertos requisitos de seguridad y manejo eficiente de los productos. Debe brindar facilidad de localización y almacenamiento apropiado en lugares destinados especialmente para la guarda y custodia de todos los materiales y artículos que constituyan parte de los inventarios de la empresa.

2.3.5. Controles básicos que se deben considerar para un adecuado manejo de los inventarios, refiriéndose a:

- Uso de áreas de almacenamiento separadas físicamente, con acceso limitado para las materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- La asignación a personas específicas de las responsabilidades de la custodia del inventario de materiales.
- Documentos foliados apropiados para la autorización del movimiento de inventario.
- Los archivos maestros de inventario perpetuos deben ser mantenidos por personas que no tiene custodia o acceso a los activos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. LOCALIZACIÓN

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa comercial Tecnicentro Eguiguren S.A. Agencia Quevedo, el mismo que se encuentra ubicado en las calles décima cuarta y bolívar frente a “Súper Éxito” en Provincia de Los Ríos, Cantón Quevedo, y con un tiempo de duración de 180 días.

3.1.1. Antecedentes de la Empresa

La empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., fue fundada el 23 de julio de 1975 por su propietario el señor Marcos Eguiguren, ubicada en la ciudad de Santo Domingo Avenida Quito a lado del Colegio Julio Moreno Espinosa, fue la primera sucursal hace 35 años en brindar servicios en la venta de llantas, lubricantes, baterías y servicios de taller.

Tecnicentro Eguiguren S.A., se asoció con la compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. más conocida como ERCO TIRE. Gracias a la preferencia y demanda de los consumidores surgió la necesidad de crear la primera sucursal en la ciudad de Esmeraldas eran las dos primeras sucursales del país.

A lo largo de su trayectoria para la satisfacción de sus clientes se decide establecer una segunda sucursal en Santo Domingo y nuevas sucursales en Babahoyo y Quevedo. En el año 1993 el señor Marcos Eguiguren, decide vender el Tecnicentro al Ing. Federico Malo Vergara, gracias al posicionamiento de mercado decide mantener el nombre de la empresa Eguiguren. Actualmente la empresa cuenta con una nueva sucursal ubicada en la vía a El Empalme junto a la gasolinera VIANKA frente al hospital Quevedo.

3.1.2. Tipos de Productos y Servicios que ofrece

Tecnicentro Eguiguren S.A. se encuentra ubicada en las calles décima cuarta y bolívar frente a “Súper Éxito”, en donde su actividad es la comercialización de llantas, lubricantes, baterías; además de brindar servicios de taller con técnicos altamente capacitados, cuenta con el respaldo y la confianza de sus clientes.

3.1.3. Filosofía de Gestión

Misión

Ser la empresa con mayor participación del mercado, en nuestra zona siendo rentables y minimizando el riesgo.

Visión

Satisfacer los requerimientos de las actividades relacionadas al servicio automotriz en nuestra región, contando con personal altamente capacitado y comprometido, locales modernos y funcionales, tecnología de punta. Todas nuestras actividades están encaminadas al logro de objetivos agregando valor en todas las acciones en beneficio de nuestros clientes.

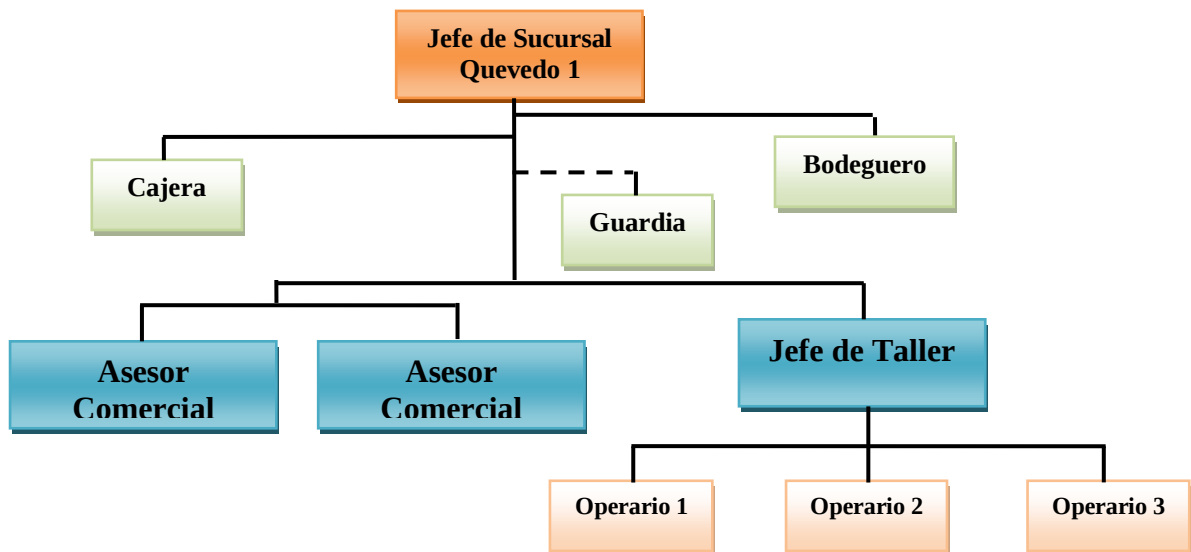
Valores

1. Cumplimiento de nuestros compromisos con los clientes.
2. Honestidad en todas nuestras acciones.
3. Compromiso con la calidad.
4. Respeto entre colaboradores.
5. Personal comprometido.

3.1.4. Política de Calidad

1. Alcanzar la mayor satisfacción posible de los requerimientos de nuestros clientes.
2. Lograr tener la mejor y más segura infraestructura comercial del mercado.

GRÁFICO N° 1 Organigrama de Tecnicentro Eguiguren S.A.



3.1.4.1. Cargos y sus funciones:

1. Jefe de sucursal

- ✓ Es el encargado de la Administración total de la agencia a su cargo.
- ✓ Es responsable del cumplimiento de las metas propuestas por la Gerencia de la Empresa.
- ✓ Supervisa la ejecución de cada una de las tareas del personal a su cargo.
- ✓ Revisa y emite informes periódicos de la Sucursal.

2. Cajera - facturadora

- ✓ Se encarga de brindar una atención cordial y agilidad en la facturación por los servicios prestados a los clientes.
- ✓ Recibe pagos por parte de los clientes, al momento de emitir la factura correspondiente.
- ✓ Elabora reportes de ingresos efectivo y cheque de las ventas realizadas diariamente.

3. Bodeguero

- ✓ Encargado del despacho de mercadería previa facturación, tanto a técnicos como a clientes.
- ✓ Realiza el control de la mercadería del almacén.
- ✓ Recibe mercadería realizada por medio de transferencias.

4. Asesores Comerciales

- ✓ Brinda atención cordial a los clientes que llegan al local.
- ✓ Visita de puerta a puerta a distribuidores y clientes finales de diferentes zonas.
- ✓ Encargado de tomar pedido por parte de los clientes.

5. Jefe de taller

- ✓ Dirige, coordina y controla las acciones a ejecutar en el taller.
- ✓ Coordina la ejecución de las órdenes de trabajo.
- ✓ Supervisa, designa y controla los trabajos realizados en el Taller.

6. Ayudantes de mecánica – operarios

- ✓ Recepción del vehículo mediante formulario de entrega – recepción.
- ✓ Elabora reparaciones de mantenimiento de vehículos.
- ✓ Realiza inspecciones y diagnóstico del daño del vehículo.

7. Guardia

- ✓ Es el encargado de la seguridad del local.
- ✓ Además cumple la función de controlar y ubicar el ingreso de los vehículos.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la presente investigación han sido los siguientes:

Método Inductivo

El método inductivo es aquel que parte de lo general a lo particular o viceversa. Para llegar al descubrimiento de un principio o ley general. Para el desarrollo del mismo, se utilizaron las técnicas de Observación, Comparación y Analítico.

Método Deductivo

Mediante este método se logró aplicar los principios descubiertos en casos particulares, a partir de un enlace de juicios, es decir que sirvió para describir la problemática de la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A. Agencia Quevedo, en cuanto al proceso de control de inventario de mercaderías.

Método Histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

En este método histórico se logró revisar y analizar los cambios que se han realizado en la Empresa en cuanto a proceso de control de Inventario de mercaderías.

3.3.TÉCNICAS

Observación

Mediante esta técnica se logró observar cada uno de los pasos que se realizan en el proceso de control de inventario en cada una de las áreas que están anexas o que tienen relación con el inventario, en está caso específicamente con el área de Ventas, Servicio Técnico y Bodega.

Entrevista

La técnica de la entrevista se aplicó al momento de dialogar con cada una de las personas involucradas en el proceso de control de inventario, con la finalidad de conocer cada uno de los pasos que se realizan en este proceso y encontrar el origen de las fallas que se dan en el mismo.

Población y Muestra

En este proyecto de investigación la población objeto de estudio se consideró todo el personal del área de Ventas, Servicio Técnico y Bodega, por ser las personas involucradas con cada uno de los movimientos del inventario, la misma que quedó distribuida de la siguiente manera:

#	CARGO	CANTIDAD
1.-	Área de Ventas	3
2.-	Servicio Técnico	4
3.-	Bodeguero	1
TOTAL		8

3.4. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El procedimiento metodológico aplicado en la presente investigación tuvo su origen al momento de realizar un diagnóstico sobre el proceso del control de inventario que se realiza dentro de la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A., a fin de conocer los problemas existentes y sus consecuencias. De tal manera que dentro la organización se requiere un cambio urgente, ya que dichos procesos inciden en el normal desenvolvimiento de las actividades de su personal. Para esto se requiere la elaboración y aplicación de un manual de control interno de inventarios.

Con la información anterior se logró conocer cada uno de los procesos a realizar en las áreas que tienen relación con el inventario, para en base a esto estructurar el manual de Control de Inventarios a aplicar.

Y mediante los datos y análisis de la encuesta aplicada, se propone Un Sistema de Control Interno de Inventario de Mercaderías efectivo, el mismo que se concreta en una estructura formal de control y en la construcción de elementos que regulan el proceder y la forma de actuar de su personal involucrado. Son elementos que penetran y se arraigan en la cultura organizacional, generando un ambiente favorable al control, que a su vez sea efectivo como medio para lograr la transparencia, responsabilidad, eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de la Empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO

En la presente investigación se realizó un diagnóstico minucioso de los procesos que utiliza la empresa comercial Tecnicentro Eguiguren S.A., el cual estuvo enfocado al conocimiento y evaluación del proceso de control de inventario existente, a fin de determinar las debilidades que existen en el mismo y poder establecer las normas y procedimientos que permita diseñar un Manual de Procedimientos de Control Interno a Inventario de Mercaderías.

Se observa que la empresa no tiene bien definido un sistema de Control Interno que permita establecer con claridad, una segregación adecuada de funciones en cuanto a registro y control en los procesos de adquisición, autorización, almacenaje y despacho de mercadería, lo que impide que los empleados tengan el control sobre cada una de las fases del inventario.

Problemas encontrados en el Actual Proceso de Control de Inventario

El proceso de control de Inventarios que se aplica dentro de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. es un método que se basa más en la experiencia del personal y se viene realizando durante varios años.

Dentro de la empresa se han registrado cambios significativos en el software informático, debido a las múltiples actualizaciones y modificaciones, las cuáles han generado problemas en los procesos de retiro de material de bodega, de manera que al no contar con un manual de procedimientos en el cual el personal pueda apoyarse sobre los procesos a realizar, hace que los empleados comentan errores y no se puedan desarrollar de manera eficaz, por lo que resulta importante su inmediata elaboración, aprobación y aplicación para que los procesos sean homogéneos y no estén supeditados a interpretaciones individuales por parte de los empleados.

Con relación al control físico de inventario de mercaderías, la empresa no tiene definida política, tampoco de un mecanismo de evaluación y control de la existencia de los productos. Al no existir un mecanismo de control la empresa no puede tener una seguridad razonable en cuanto a valor de la existencia real de su inventario, viéndose afectadas las estimaciones y resultados finales en la gestión administrativa y financiera.

Al registrar cifras contables del inventario no acordes con las existencias reales ocasiona que existan distorsiones en cuánto al cálculo del valor del inventario físico, viéndose afectada la toma de decisiones del Jefe de Sucursal, en cuanto abastecimiento del stock mínimo y máximo que debe mantenerse en la misma, al momento de realizar los pedidos en base a existencias reales en bodega.

Otro de los problemas que se encuentran dentro de cada uno de los procesos es la omisión de ciertos pasos que se consideran importantes, ya que el personal en ocasiones no cumple sus funciones en el momento requerido y lo realiza después, tal es el caso de las firmas de responsabilidad de cada una de las áreas, se han encontrado informes en los que no se encuentran las respectivas firmas responsables.

Fases del Actual Proceso de Control de Inventario

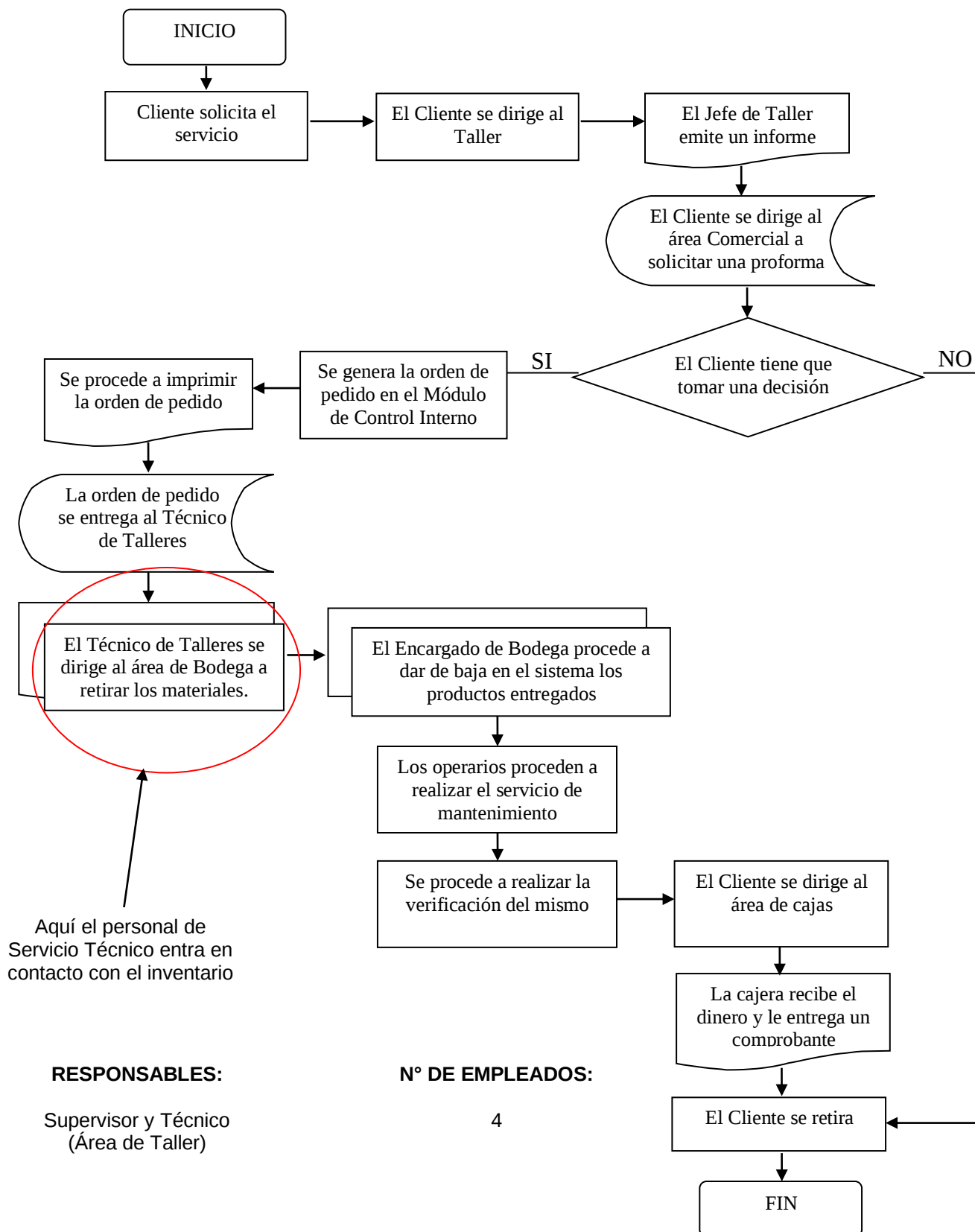
En la actualidad el proceso de Control de Inventario que realiza la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. se genera mediante el uso diario del sistema informático, una vez que se efectúa la venta de materiales y/o repuestos o mediante la ejecución de servicio de mantenimiento en el que se utiliza cambio de piezas.

Los movimientos de inventario se generan mediante el Servicio de Taller y la Venta Directa de materiales y/o repuestos, a continuación se detallan los pasos a seguir en cada uno de los procesos:

- a) Proceso de control de inventario mediante la realización de servicio de taller.
1. El cliente se acerca a solicitar el servicio de mantenimiento en el área comercial, en donde se genera una orden de pedido de servicio de mantenimiento.
 2. Con la orden de pedido el cliente se dirige al área de taller para realizar una evaluación previa o diagnóstico del vehículo con el personal encargado.
 3. El jefe de taller emite un informe por el cual sugiere o recomienda el cambio de ciertas piezas o partes.
 4. El cliente se dirige al área de asesoría comercial para solicitar la proforma en donde se especificará el costo del servicio y procederá a aceptar o negar la elaboración del pedido.
 5. Una vez que el cliente acepta la proforma se genera el pedido en el módulo de control interno.
 6. Se procede a imprimir dicha orden de pedido, la misma que es entregada al técnico de talleres que generó el informe, el mismo que procede acercarse al área de bodega a retirar los materiales descritos.
 7. El encargado de bodega recibe los documentos y luego procede a revisar el stock, para posteriormente realizar la entrega y verificación de los materiales, los cuales deben ser los mismos que se encuentran en la orden.
 8. Una vez que entrega los materiales al personal del área de taller el encargado de bodega procede a dar de baja en el sistema el /los productos entregados.
 9. Los operarios proceden a realizar el servicio de mantenimiento con los cambios de piezas respectivamente.

10. Una vez finalizado el servicio de mantenimiento se procede a realizar la verificación del mismo, mediante la confirmación de aceptación por parte del cliente
11. Posteriormente el cliente se dirige al área de cajas a cancelar el valor del servicio recibido.

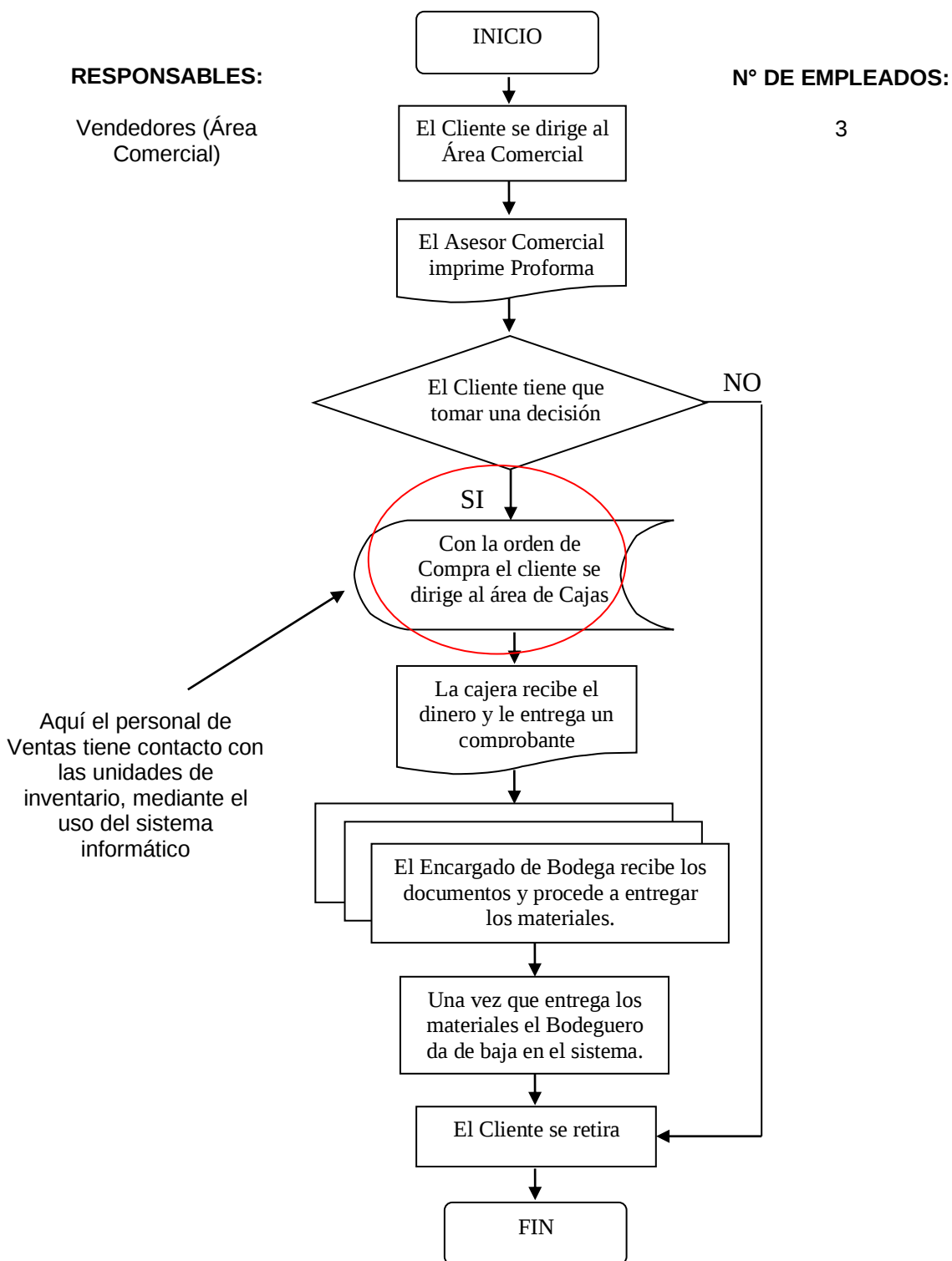
Gráfico 2. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Inventario mediante la realización del servicio de Taller.



b) Proceso de control de inventario mediante venta directa.

1. El cliente se dirige al área de asesoría comercial para solicitar la proforma en donde se especificará el costo de compra de el/los materiales que necesita.
2. El asesor comercial le imprime la proforma, en donde el cliente procederá a aceptar o negar la elaboración de la factura de compra.
3. Con la orden de compra el cliente se dirige al área de cajas a cancelar el valor de la factura, en donde se genera el pedido en el módulo de control interno.
4. La persona encargada del área de cajas recibe el dinero y le entrega al cliente el comprobante de pago impreso, con el que se dirige al área de bodega a retirar la mercadería.
5. El encargado de bodega recibe los documentos y luego procede a revisar el stock, para posteriormente realizar la entrega y verificación de los materiales, los cuales deben ser los mismos que se encuentran en la orden.
6. Una vez que entrega los materiales al cliente el encargado de bodega procede a dar de baja en el sistema el /los productos entregados.

Gráfico 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Control de Inventario mediante la Venta Directa.



Proceso de Transferencia, conteo y despacho de la Mercadería.

En la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. el jefe de bodega es el que se encarga del recibir, contar y reponer físicamente la mercadería, es el responsable absoluto de la custodia de los artículos del almacén. Cabe señalar que la agencia no realiza actividades de compra alguna, ya que la mercadería es recibida mediante transferencias directas desde la matriz principal mediante el enlace que se tiene debido al software informático.

A continuación se detallan cada uno de los procesos que realiza el encargado de Bodega:

1. Proceso de Transferencia de Mercadería:

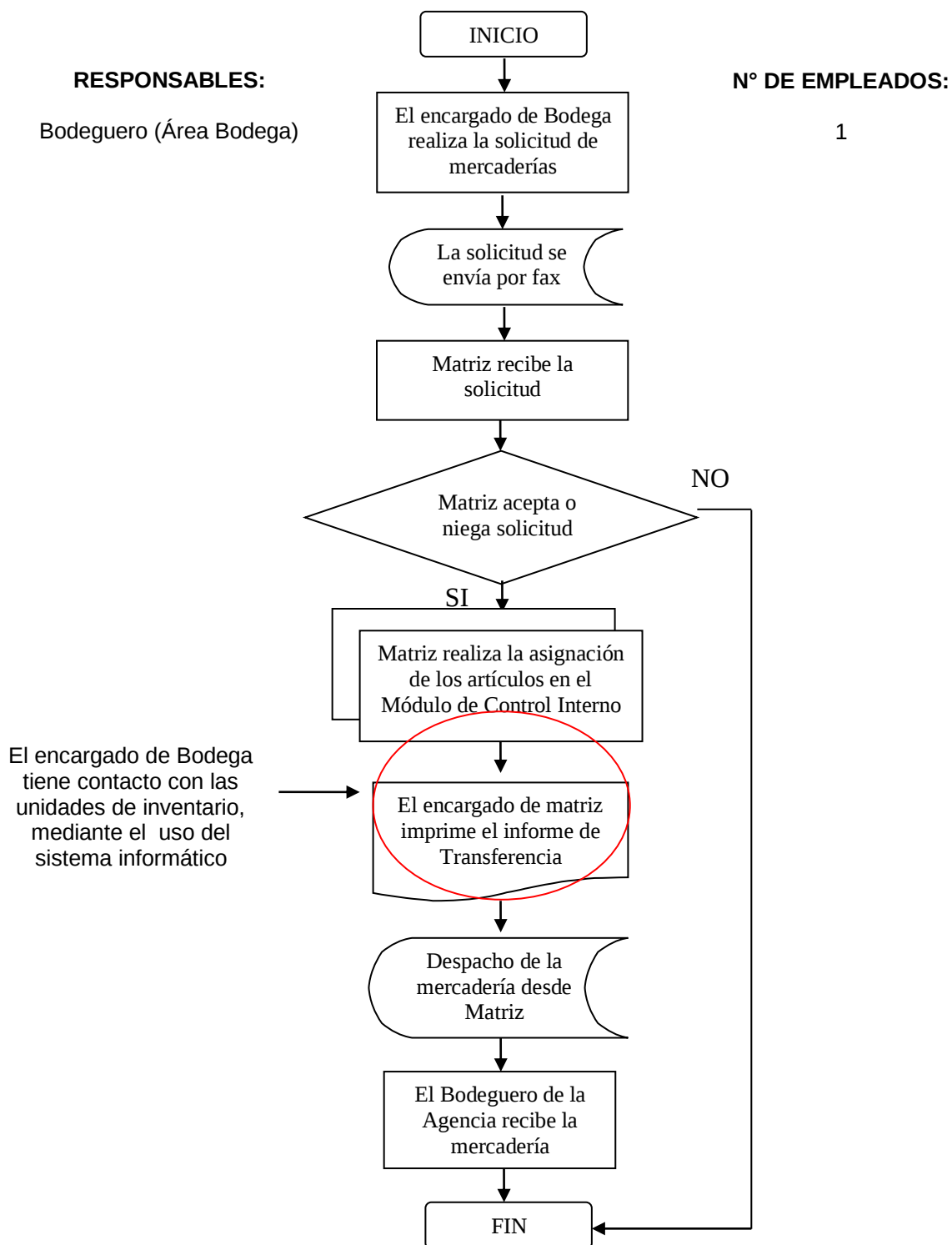
- ✓ El encargado de bodega realiza, la debida solicitud de mercadería en base a las necesidades de la agencia.
- ✓ Dicha solicitud es enviada vía fax hacia el departamento de Inventarios de la matriz principal.
- ✓ En la matriz principal realizan la aceptación o negación respectiva del pedido según disponibilidad de mercadería existente.
- ✓ En caso de aprobarse el pedido, matriz realiza la asignación de los artículos en el módulo de control interno de la agencia Quevedo, y en donde se emite un código que será entregado posteriormente al encargado de bodega.
- ✓ Posteriormente el encargado de inventarios de Matriz, imprime el respectivo informe en donde se encuentra el detalle de los artículos asignados a la Agencia y la fecha de despacho del mismo.

- ✓ El siguiente paso es realizar el despacho de la mercadería hacia la agencia, con el respectivo camión repartidor, (período de entrega máximo dos días).

- ✓ El bodeguero de la agencia recibe la mercadería, en donde realizará de manera rápida la revisión según lo facturado con lo solicitado, y procederá a firmar la respectiva acta de entrega – recibido.

4.1.1. Diagramas de Flujo Proceso de Transferencia, conteo y despacho de la Mercadería.

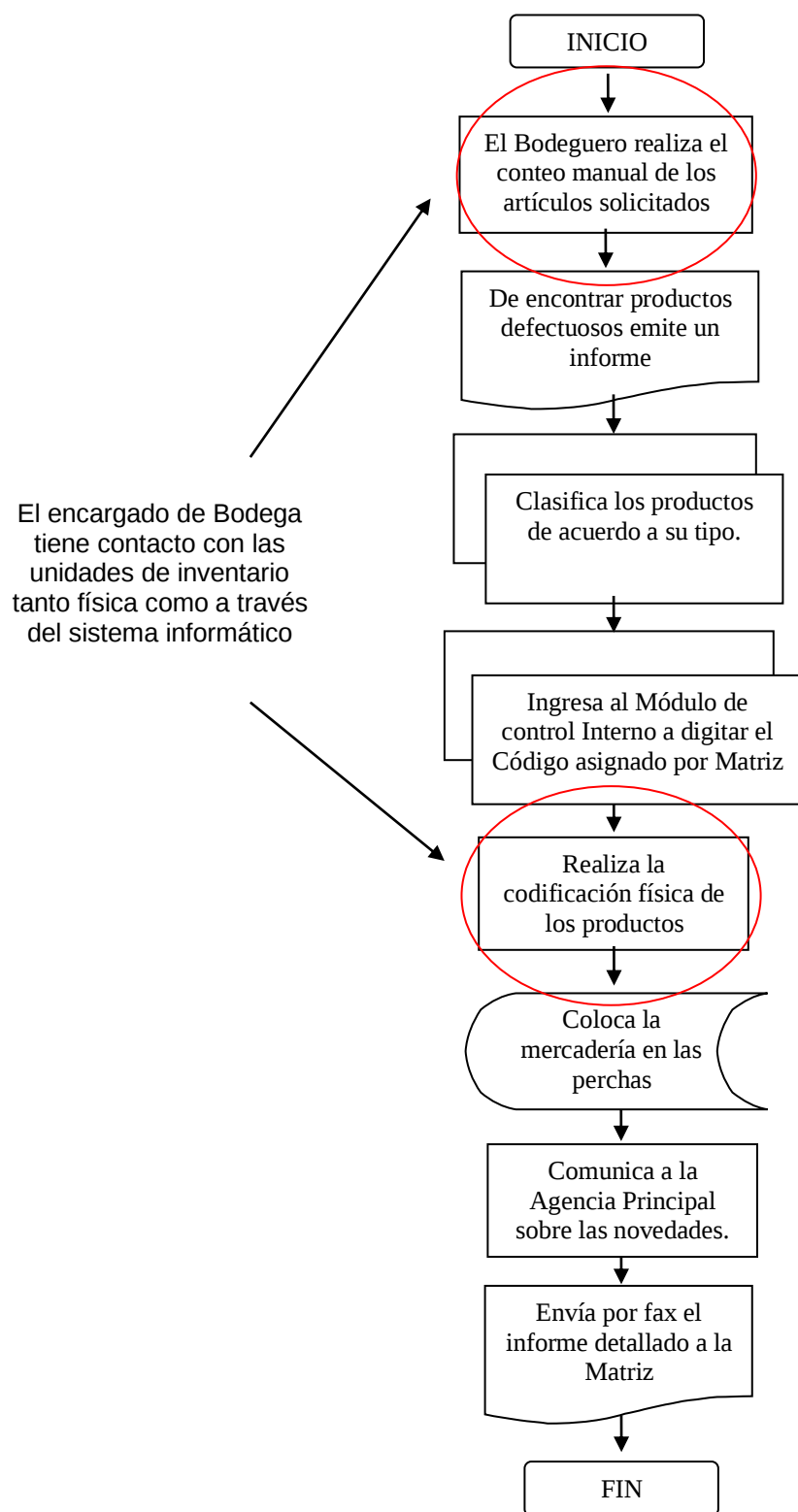
Gráfico 4. Diagrama de Proceso de Transferencia de Mercadería:



5. Del conteo y almacenamiento:

1. Una vez que recibe la nueva mercadería el encargado de bodega procede a realizar el conteo uno a uno de los artículos solicitados.
2. De encontrar productos en desperfecto o con errores de fábrica, procede a emitir un informe del mismo.
3. Culminado el conteo físico procede a clasificar cada uno de los productos de acuerdo a su tipo.
4. Ingresa el módulo de control interno a digitar el código asignado por la matriz principal, en donde procede a revisar el detalle de los artículos recibidos y a su respectiva aceptación.
5. Inmediatamente procede a realizar la codificación física de cada uno de los productos.
6. Terminado el proceso de codificación coloca la mercadería en las perchas según su ubicación establecida.
7. Al final el encargado de bodega comunica a la agencia principal sobre las novedades encontradas y envía por fax el informe detallado con las novedades encontradas.

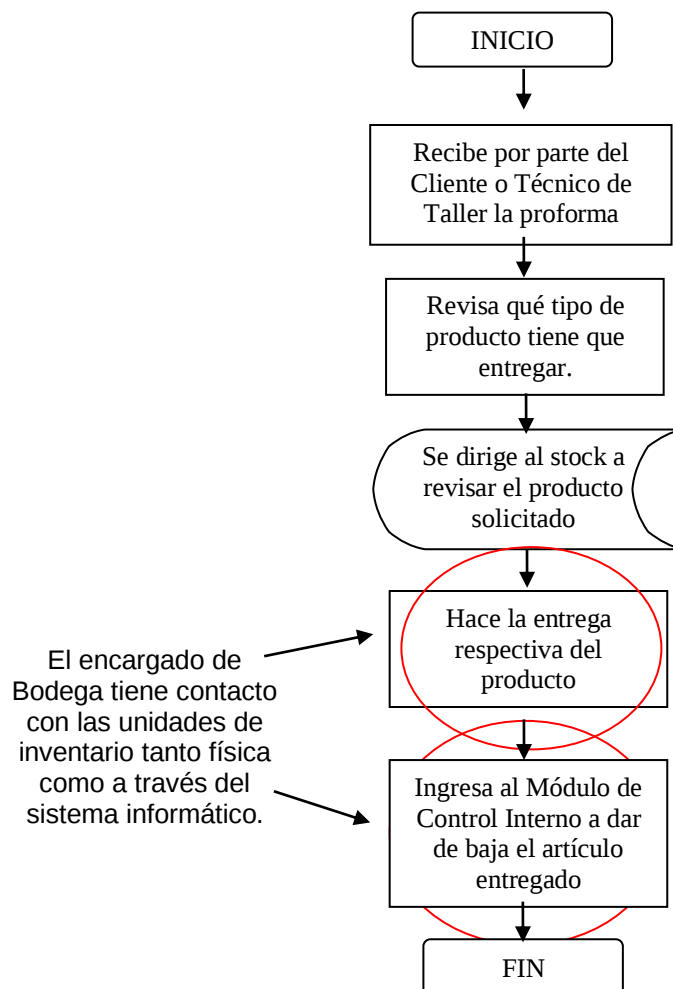
Gráfico 5. Diagrama de Proceso Del conteo y almacenamiento:



6. Del despacho de mercaderías: Mediante proceso de venta y servicio técnico.

1. Recibe por parte del cliente o técnico de taller la proforma.
2. Revisa qué tipo de producto va a ser entregado.
3. Se dirige al stock a revisar el producto solicitado.
4. Hace la entrega respectiva del producto.
5. Ingresa al módulo de control interno a dar de baja en el sistema el artículo entregado.

Gráfico 6. Diagrama de Proceso del Despacho de Mercaderías:



4.1.2. Constatación y verificación del Inventario Físico Vs. Sistema Informático

La empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. en cuanto a constatación y verificación del inventario físico éste es realizado por un delegado de la agencia principal, el mismo que se lo realiza de manera periódica al inicio de cada mes por un período mínimo de dos y máximo de cinco días laborales después de la jornada de trabajo.

En cuanto a los pasos que se realizan en el control físico de inventarios, éste se lo efectúa de la siguiente manera:

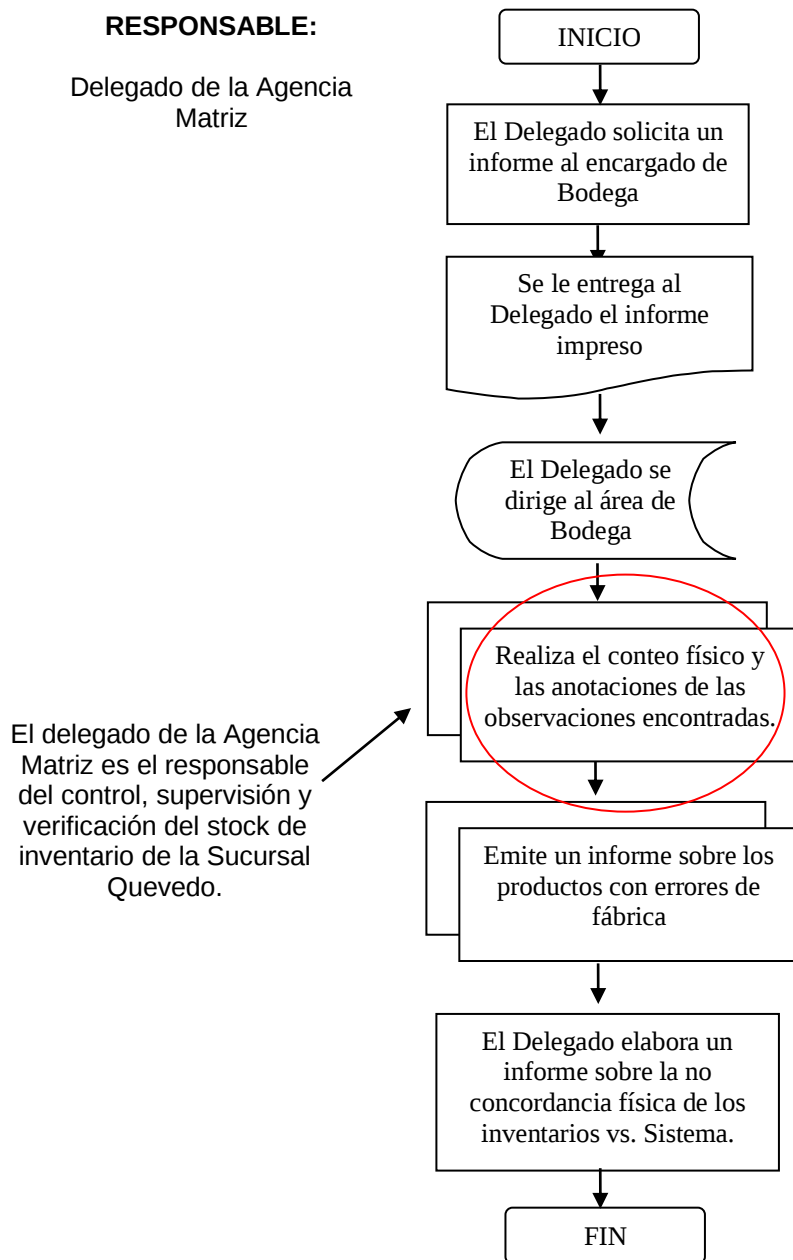
- 1) El delegado de la agencia principal solicita un informe al encargado de bodega sobre la mercadería existente a la fecha según el Sistema Informático.
- 2) En el informe impreso, se encuentra detallado la mercadería debidamente clasificada por productos y códigos respectivamente, para que de esta manera se pueda conocer el valor físico real que se tiene de cada producto, el valor económico de cada grupo de artículos y en donde se logra establecer el valor total de mercaderías de la agencia.
- 3) Con el informe en sus manos el delegado se dirige a la bodega a realizar el conteo físico por productos, en donde tomará como referencia el código de cada artículo.
- 4) En el transcurso del conteo el delegado irá haciendo sus anotaciones conforme se vayan presentando los acontecimientos en cuanto a la no concordancia física vs inventarios en el reporte del Sistema informático.
- 5) De encontrarse con artículos en desperfecto o errores de fábrica, estos procederán a ser detallados en la parte que corresponde a artículos no

disponibles para la venta, para luego hacer las comparaciones con el reporte de notas de crédito emitidas por el almacén.

- 6) Una vez concluida esta tarea, el delegado procede a elaborar el informe respectivo, en el que se encuentra detallado las novedades encontradas, y las debidas sanciones.

Cabe mencionar que durante los últimos años al realizar este tipo de control, siempre se ha encontrado que los datos de inventarios nunca han coincidido con el conteo físico, presentando este un problema grave para la empresa. Por lo que se quiere mediante este estudio determinar cuáles son los factores que conllevan a que suscite este fenómeno.

Gráfico 7. Diagrama de Flujo de la Constatación y verificación del Inventario Físico Vs. Sistema Informático



4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS

Una vez realizado el diagnóstico de los procedimientos se procedió a clasificar cada una de las actividades o procesos que realiza el personal que trabaja en las áreas de estudio y determinar las posibles fallas o errores que se derivan de las mismas, considerando que un Manual de Procedimientos de Control Interno de Inventario de Mercaderías parte del accionar diario de su personal mediante la ejecución de sus actividades diarias, especialmente si éste tiene contacto con las unidades del mismo.

Para esto se aplicó un banco de preguntas, las cuales estuvieron enfocadas a calificar cada uno de los principales procesos de acuerdo a la siguiente escala valorativa:

☐ 0	Desconoce	☐ 3	Se cumple aceptablemente	
☐ 1	No se cumple	☐ 4	Se cumple satisfactoriamente	
☐ 2	Se cumple Insatisfactoriamente			

Las Fases a calificar son las siguientes:

- 1 Fase de inducción personal
- 2 Cargos estructurados y definidos
- 3 Distribución de tareas
- 4 Coordinación de procesos
- 5 Cumplimiento de actividades
- 6 Respaldo de firmas de responsables
- 7 Proceso de entrega y verificación
- 8 Procedimiento de control de inventarios
- 9 Uso y manejo de software informático

CUADRO N° 2 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS – VENTA DIRECTA

#	ÍTEMS	VENTA DIRECTA			VALORACIÓN
		Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	
1	La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo	3	3	3	Se cumple aceptablemente
2	¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos?	2	2	3	Se cumple insatisfactoriamente
3	La Distribución de tareas	2	2	2	Se cumple insatisfactoriamente
4	Coordinación por parte de los empleados que intervienen en el proceso de Venta	3	3	4	Se cumple aceptablemente
5	Cumplimiento de las tareas asignadas	4	3	4	Se cumple aceptablemente
6	Poseen los documentos las respectivas firmas responsables	4	3	4	Se cumple aceptablemente
7	La entrega y verificación de los productos al cliente	4	3	4	Se cumple aceptablemente
8	El actual proceso de control de inventarios	2	2	2	Se cumple insatisfactoriamente
9	Uso y manejo del software informático de control de inventarios	2	2	2	Se cumple insatisfactoriamente

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

Fases con problemas

2, 3, 8 y 9

Valoración

“Se cumple insatisfactoriamente”

Una vez aplicada las respectivas encuestas al personal del departamento de ventas, se determinó que cuatro de los procesos no se están desarrollando de manera eficiente, los cuales obtuvieron una calificación en su mayoría de 2, lo que significa que “se cumple insatisfactoriamente”.

CUADRO N° 3 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS – SERVICIO TÉCNICO

#	ÍTEMS	SERVICIO TÉCNICO				VALORACIÓN
		Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	
1	La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo	3	2	3	2	Se cumple aceptablemente
2	¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos?	2	2	3	2	Se cumple insatisfactoriamente
3	La Distribución de tareas	2	2	1	3	Se cumple insatisfactoriamente
4	Coordinación por parte de los empleados que intervienen en el de Servicio Técnico	4	3	4	3	Se cumple aceptablemente
5	Cumplimiento de las tareas asignadas	4	3	4	3	Se cumple aceptablemente
6	Poseen los documentos las respectivas firmas responsables	3	3	3	3	Se cumple aceptablemente
7	La entrega y verificación de los productos al cliente	4	3	3	4	Se cumple aceptablemente
8	El actual proceso de control de inventarios	2	0	2	1	Se cumple insatisfactoriamente
9	Uso y manejo del software informático de control de inventarios	1	0	1	0	Se cumple insatisfactoriamente

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

Fases con problemas

2, 3, 8 y 9

Valoración

“Se cumple insatisfactoriamente”

Una vez aplicada las respectivas encuestas al personal el área de Servicio Técnico, se determinó que existen problemas en cuatro de los procesos, los cuales obtuvieron un promedio de calificación entre 2 y 1, es decir que estos “se cumple insatisfactoriamente”.

CUADRO N° 4 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS – BODEGA

#	PREGUNTAS	BODEGA	VALORACIÓN
		Puntaje	
1	La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo	3	Se cumple aceptablemente
2	¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos?	3	Se cumple aceptablemente
3	La Distribución de tareas	2	Se cumple insatisfactoriamente
4	Coordinación por parte de los empleados	4	Se cumple aceptablemente
5	Cumplimiento de las tareas asignadas	4	Se cumple aceptablemente
6	Poseen los documentos las respectivas firmas responsables	4	Se cumple aceptablemente
7	La entrega y verificación de los productos al cliente	4	Se cumple aceptablemente
8	El actual proceso de control de inventarios	2	Se cumple insatisfactoriamente
9	Uso y manejo del software informático de control de inventarios	2	Se cumple insatisfactoriamente

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

Fases con problemas

3, 8 y 9

Valoración

“Se cumple insatisfactoriamente”

Con respecto a las preguntas el encargado de Bodega calificó a tres de los procesos con una calificación de 2, lo que significa que a su criterio éstos se cumplen insatisfactoriamente

4.3. ANÁLISIS DE VALORACIÓN

Los valores anteriormente descritos indican que estas fases dentro del proceso de control de inventario afectan en el normal desenvolvimiento de la Empresa, ya que las mismas se encuentran íntimamente relacionadas en el accionar diario de su personal.

De manera que al no existir una correcta distribución y estructuración de los cargos, se ve afectada la distribución de tareas de todo el personal involucrado y su desempeño; tanto así que los empleados han manifestado que el Control de inventarios no se está llevando de manera satisfactoria, debido a que consideran que el factor principal es el uso y manejo del Software informático, que para ellos les resulta muy complicado, debido a los constantes cambios que durante años la empresa ha ido implantando en el mismo.

CUADRO N° 5 IDENTIFICACIÓN DE LOS CONTROLES DÉBILES EN LA EMPRESA TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.

CONTROL DEBIL PROCESOS			
PROCESO	CONTROL	CAUSA	EFEECTO
Cargos Estructurados y Definidos	Verificación de un manual de procedimientos debidamente estructurado y definido.	Existencia de Políticas deficientes respecto a actividades a realizar de cada uno de los cargos.	Deficiente desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del personal.
Distribución de Tareas	Constatación de las instrucciones de las actividades a realizar del personal.	Inexistencia de directrices a seguir referentes a cada cargo.	Ineficiencia en el desempeño de las tareas asignadas al personal
Procedimiento de Control de Inventario	Correcta aplicación de pasos al momento de realizar el Procedimiento de Control de Inventario.	Carencia de un efectivo Sistema de Control de Inventarios	Una mala toma de decisiones en cuanto a abastecimiento del Stock mínimo y máximo del inventario
Uso y manejo de Software Informático	Evaluación sobre las habilidades en el uso del Sistema Informático, después de realizada las actualizaciones.	Debilidad en el uso y manejo del Software Informático.	Se genere información errónea no apegada a la realidad de la existencia del Inventario físico de Bodega.

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

Una vez realizada la identificación de los controles débiles, se realizó el respectivo análisis para determinar las causas que lo originan y el efecto que tienen en éstos en el desarrollo de las actividades del personal.

Proceso: Cargos estructurados y definidos

Mediante la verificación de un manual de procedimientos debidamente estructurados y definidos, se logra determinar si las funciones del personal, están conforme a los procesos que le corresponden realizar y no exista duplicidad de funciones, siendo la causa que lo origina el que la Empresa cuente con política deficientes respecto a las actividades a realizar lo que repercute en un deficiente desenvolvimiento y desarrollo de las actividades.

Proceso: Distribución de Tareas

Constatar que las tareas estén debidamente distribuidas y no exista recarga o exceso de trabajo, ya que la causa de este se origina cuando no existen directrices determinadas lo que hace que el personal no tenga organizado su trabajo y se vea afectado su desempeño diario.

Proceso: Procedimiento de Control de Inventarios

El proceso se rige bajo una correcta aplicación de los pasos a seguir en el control, que no exista la omisión de ciertos procesos, ya que la causa se origina cuando la empresa no cuenta con un efectivo método de control de existencias, lo que afecta la toma de decisiones de unidades físicas que se requiere para un óptimo abastecimiento de la Agencia.

Proceso: Uso y manejo del software informático

El uso del software informático en la empresa es de suma importancia para el cálculo del inventario, ya que al existir debilidad en su uso y manejo hace que se generen errores en los valores de las existencias reales.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Al realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A., se llegó a la conclusión de que sí se cumple la hipótesis: “El análisis del sistema de control de inventario de mercaderías, permitirá definir los parámetros para diseñar un manual de procedimientos de control interno.”

Al establecer la validez de la hipótesis planteada, se puede afirmar que es necesario que todo el personal de la Empresa utilice esta herramienta de una manera adecuada, siguiendo los lineamientos establecidos para contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., se lleva un deficiente control de inventarios, basado en su mayoría en la experiencia del personal, es decir que la empresa no tiene un manual de procedimientos definido, lo que conlleva a que los empleados cometan errores y los procesos no se puedan desarrollar de manera eficaz.
- La empresa adolece de un mecanismo de control físico de inventario de mercaderías, de manera que no se tiene definida política alguna en cuanto a toma física y procedimientos, únicamente se basan en los resultados del stock que genere el sistema informático, para después hacer la respectiva comparación física.
- El manual de procedimientos de control de inventario de mercaderías constituye una fuente de información que facilita al personal la correcta ejecución de sus tareas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar controles periódicos sobre el proceso de control de inventarios, para evaluar continuamente el desempeño del personal, de tal manera que se puedan tomar las decisiones necesarias de una manera oportuna y se logre mejorar la eficiencia y desempeño de la administración del inventario.
- Reestructurar el actual procedimiento de control existente en la Empresa y analizar la presente propuesta de manual de procedimientos de control de inventario de mercaderías que permita a los departamentos tener una coordinación adecuada durante los distintos procesos y sobre las actividades designadas a su cargo.
- Implementar el presente manual de procedimientos de control de inventario dentro de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., sugerido para agilizar y ejecutar las actividades contenidas en el mismo, y de esta manera obtener en un corto plazo los objetivos definidos por la agencia.
- Instruir al personal sobre el contenido y directrices a seguir en el presente manual de control de inventario.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE

CONTROL DE INVENTARIO DE

MERCADERÍAS

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. TÍTULO

Manual de procedimientos de control de inventarios para la Empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A., del Cantón Quevedo provincia de Los Ríos - periodo 2011.

6.2. JUSTIFICACIÓN

Toda organización posee una misión, objetivos, políticas y funciones que están predeterminadas, sin embargo al no existir dentro de una organización un manual de procedimientos de control de inventarios de mercaderías, hace que las actividades de esta área no se puedan desarrollar de una manera coordinada, viéndose afectada la labor de los empleados.

En la empresa Comercial Tecnicentro Eguiguren S.A., resulta de vital importancia la existencia de una manual de procedimientos de control de inventarios, que ayude a regular el manejo de la mercadería, permitiendo así un correcto y oportuno ordenamiento de cada uno de los productos que allí se comercializan.

Por lo anteriormente expuesto, la propuesta contiene elementos de suma importancia que servirán de guía y apoyo a todo el personal involucrado respecto al mecanismo a utilizar en cada uno de los procesos, ya que mediante el desarrollo del mismo se podrá alertar oportunamente sobre el rendimiento del manejo de los inventarios a la administración de la agencia.

6.3. OBJETIVOS

6.3.1. OBJETIVO GENERAL:

Establecer las normas, políticas y directrices a seguir en cada uno de los procesos relacionados al control del inventario de mercaderías de la empresa comercial TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. agencia Quevedo.

6.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Realizar un análisis funcional de cada uno de los cargos y de esta manera poder plantear una reestructuración de los mismos.
- ✓ Elaborar políticas en cuanto a evaluación, contratación, capacitación e inducción del personal nuevo y antiguo.
- ✓ Facilitar a todo el personal de la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A., una herramienta detallada sobre las funciones principales, responsabilidades que permita a la Agencia contar con un adecuado control de Inventarios.

6.4. IMPORTANCIA

El análisis realizado dentro de la Empresa, en cuanto a desarrollo de actividades de cada personal, deja muy claro que las gestiones que realiza su personal no se encuentran debidamente estructuradas en documento alguno, en donde se constató que los principales problemas encontrados se dan principalmente porque las funciones de su personal no se encuentran debidamente estructuradas y definidas, lo que conlleva a que la distribución de tareas no sea la adecuada, viéndose su efecto en el proceso de Control de Inventarios, y por lo que se conoce se registran muchos errores desde el ingreso, codificación, despacho y venta de mercaderías.

De tal manera que la implementación del presente manual, ayudará a todo el personal a involucrarse en su cargo y tener el respectivo soporte con relación a las directrices a seguir en su actividad diaria, y de involucrarse en su totalidad para corregir los problemas que se derivan por la falta del mismo.

6.5. BENEFICIOS DEL MANUAL

A través de la aplicación del manual de Procedimientos de control de inventario, se logrará obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Contar con una herramienta de inducción y capacitación tanto para el personal nuevo y antiguo.
- ✓ Que todo el personal cuente con un instructivo sobre las actividades a realizar en cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ Nuevo mecanismo de control del inventario en cada una de sus fases.
- ✓ Servirá como una herramienta de consulta rápida para la Gerencia sobre cada una de las actividades a realizar en las áreas y conocer el nivel de responsabilidad de cada empleado.

6.6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

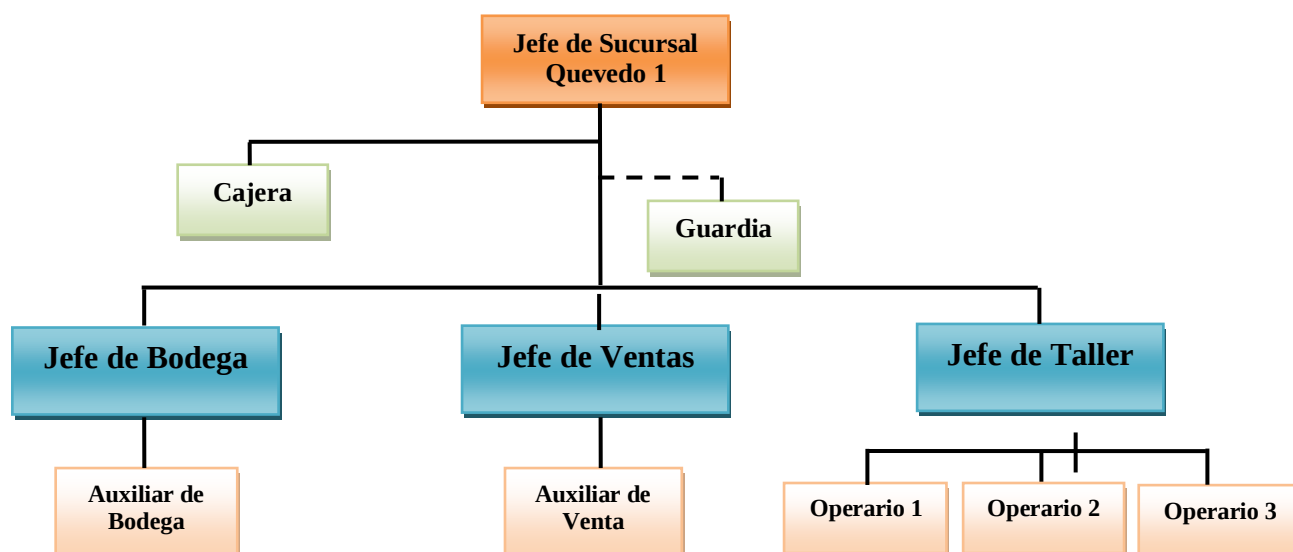
La presente propuesta de Manual de Procedimientos está dirigida a todo el personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., específicamente en las áreas de Venta Directa, Jefe de Servicio Técnico y Bodega.

La elaboración del Manual de Procedimientos se empezará por realizar un análisis funcional de cada uno de los cargos, en el que irá detallado al cargo a ocupar, el área de trabajo, el Jefe inmediato, las funciones principales, las responsabilidades y requisitos.

Posteriormente se continuará con el desarrollo de las políticas en cuanto a evaluación, contratación, capacitación e inducción del personal nuevo y antiguo.

Y por último se establecerán nuevos formatos a utilizar en los distintos departamentos, que permita a la Administración de la Agencia tener un mejor control de la mercadería disponible en Bodega, especialmente de aquellos productos de mayor rotación.

GRÁFICO N° 8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. (MODELO PROPUESTA)



Para la implantación de esta propuesta de Manual de Procedimientos de Control de Inventario, se requiere realizar dentro de la Agencia una reestructuración de los puestos de trabajo, para que de esta manera sus empleados puedan identificar claramente el nivel de jerarquía en el que se encuentran, quién es su jefe inmediato, las funciones, políticas y responsabilidades con el fin evitar duplicidad en cada una de las actividades.

Es así que por cada área específica se designa un Jefe, el que será responsable absoluto de las actividades que se realicen bajo su departamento, permitiendo un mejor flujo de la información y la comunicación entre las diferentes áreas.

El Objetivo principal que se persigue es economizar el tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, con el fin de que los empleados contribuyan a fortalecer el ambiente laboral para el logro de los objetivos de la Empresa.

6.6.1. ANÁLISIS FUNCIONAL DE CADA UNO DE LOS CARGOS

		MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Gerente Sucursal		ÁREA:	Administración
		JEFE INMEDIATO:	Gerente General
FUNCIONES PRINCIPALES			
⊙ Administrar los bienes y recursos de la Agencia ⊙ Responsable de la dirección y supervisión del personal de la Agencia ⊙ Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la Agencia ⊙ Autorizar transacciones de compras y de ventas ⊙ Es el encargado de autorizar créditos a los clientes. ⊙ Análisis de los estados Financieros de la Agencia a su cargo			
RESPONSABILIDADES			
⊙ Absoluta responsabilidad de la administración de los Recursos de la Agencia. ⊙ Es responsable de informar cada de las actividades del personal, de acuerdo a lo establecido en el presente manual ⊙ Se encarga de transmitir al personal los objetivos de la empresa y hacer el seguimiento respectivo para el logro del mismo ⊙ Delegar responsabilidades a las demás áreas.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		EXPERIENCIA Y OTROS	
Estudios Superiores relacionados a su puesto de trabajo		○ Mínima cinco años en puestos similares ○ Excelentes relaciones Humanas ○ Don de mando y creatividad	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

		MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Jefe de Bodega		ÁREA: Bodega JEFE INMEDIATO: Gerente Sucursal	
FUNCIONES PRINCIPALES			
○ Supervisión del Conteo físico de inventarios ○ Supervisión del ingreso de productos al área de Bodega ○ Supervisión de Ingresos y egresos de productos al sistema ○ Revisión y conteo de productos en stock ○ Supervisión de despacho de productos conforme a la orden de Compra de los clientes ○ Encargado de entregar los productos adquiridos por el cliente según factura de compra.			
RESPONSABILIDADES			
○ La custodia de los artículos destinados a la venta de la Agencia. ○ Elaborar informes periódicos u ocasionales requeridos por Gerencia ○ Instruir al auxiliar de Bodega sobre las actividades a realizar. ○ Efectuar cuadros periódicos del inventario físico contra sistema, con la supervisión del Gerente de Sucursal y el Delegado de la Agencia Matriz			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		EXPERIENCIA Y OTROS	
○ Estudios Superiores relacionados a su puesto de trabajo.		○ Experiencia mínima un año en puesto similar ○ Conocimiento del Producto	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

	MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO: Auxiliar de Bodega	ÁREA: Bodega JEFE INMEDIATO: Jefe de Bodega		
FUNCIONES PRINCIPALES			
⊙ Despacho de los productos solicitados por los clientes. ⊙ Revisión e ingreso de productos al sistema ⊙ Codificación y colocación de los productos a bodega ⊙ Conteo físico de inventarios. ⊙ Limpieza del área de Bodega			
RESPONSABILIDADES			
⊙ Asistir al Jefe de Bodega en los distintos procesos de control de inventario. ⊙ Elaborar los reportes requeridos por el Jefe inmediato			
REQUISITOS			
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> NIVEL DE EDUCACIÓN ⊙ Estudios básicos relacionados a su puesto de trabajo. </td><td style="width: 50%; vertical-align: top;"> EXPERIENCIA Y OTROS ○ Experiencia mínima un año en puesto similar ○ Conocimiento del Producto </td></tr> </table>		NIVEL DE EDUCACIÓN ⊙ Estudios básicos relacionados a su puesto de trabajo.	EXPERIENCIA Y OTROS ○ Experiencia mínima un año en puesto similar ○ Conocimiento del Producto
NIVEL DE EDUCACIÓN ⊙ Estudios básicos relacionados a su puesto de trabajo.	EXPERIENCIA Y OTROS ○ Experiencia mínima un año en puesto similar ○ Conocimiento del Producto		

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

		MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Jefe de Venta		ÁREA: Venta Directa	
		JEFE INMEDIATO: Gerente Sucursal	
FUNCIONES PRINCIPALES			
⊙ Estimular las ventas y brindar atención personalizada a los clientes. ⊙ Supervisa el trabajo del auxiliar y resuelve las inquietudes en cuanto a descripción y calidad de los productos y servicios. ⊙ Supervisar y Controlar el volumen de Ventas de la Agencia. ⊙ Revisión de los precios de los productos ⊙ Coordinar las actividades promocionales y publicitarias. ⊙ Realiza una segmentación minuciosa de los clientes a su cargo y los posibles que se desea captar.			
RESPONSABILIDADES			
⊙ Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia. ⊙ Es responsable de crear estrategias y métodos para posicionar los distintos productos. ⊙ Evalúa el alcance de las ventas. ⊙ Revisa y firma las órdenes de ventas emitidas en su área			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		EXPERIENCIA Y OTROS	
⊙ Estudios Superiores relacionados a ventas o carreras afines		○ Mínima de dos años en puestos similares ○ Excelentes relaciones interpersonales	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

		MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Auxiliar de Ventas		ÁREA:	Venta Directa
		JEFE INMEDIATO:	Jefe de Venta
FUNCIONES PRINCIPALES			
○ Brindar información referente a los clientes sobre descripción, precios y descuentos de los productos y Servicios. ○ Estar presto a resolver las inquietudes de los clientes con respecto a necesidades de productos y servicios. ○ Brindar un atención eficiente al cliente ○ Elaborar proformas a los Clientes que la soliciten ○ Crear ruta de visitas, previa autorización del Jefe de Ventas. ○ Emitir reportes de Ventas. ○ Realiza una segmentación minuciosa de los clientes a su cargo y los posibles que se desea captar.			
RESPONSABILIDADES			
○ Tiene responsabilidad por la calidad de atención a los clientes. ○ Es responsable de la correcta facturación de los pedidos de los productos. ○ Cumplir a cabalidad las tareas asignadas por su Jefe inmediato.			
REQUISITOS			
NIVEL DE EDUCACIÓN		EXPERIENCIA Y OTROS	
○ Estudios Superiores relacionados a ventas o carreras afines		○ Experiencia en ventas ○ Excelentes relaciones interpersonales	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

	MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO: Jefe de Servicio Técnico	ÁREA: Servicio Técnico	JEFE INMEDIATO: Gerente Sucursal
FUNCIONES PRINCIPALES		
○ Dirige, coordina y controla las acciones necesarias en el taller. ○ Controla dentro del taller los servicios de mantenimiento del personal a su cargo ○ Elabora y autoriza pedidos de materiales a usar en los diferentes servicios. ○ Controla la entrada y salida de vehículos en el área de taller ○ Asigna las distintas actividades del personal a su cargo.		
RESPONSABILIDADES		
○ Realiza la entrega y verificación del servicio de mantenimiento realizado. ○ Firma todos los informes emitidos por el área de mantenimiento. ○ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas en su área.		
REQUISITOS		
NIVEL DE EDUCACIÓN ○ Estudios Superiores relacionados a área de trabajo	EXPERIENCIA Y OTROS ○ Experiencia en servicio de mantenimiento ○ Excelentes relaciones interpersonales	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnicentro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

6.7. NORMAS Y POLÍTICAS INTERNAS

Las normas de aplicación son las siguientes:

- ✓ El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal, para que sea observado y ejecutado los procesos conforme a los establecido.
- ✓ Las normas y procedimientos del manual deben revisarse mensualmente para su corrección y actualización.
- ✓ Que el personal cumpla con todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objetivo de hacer eficiente y eficaz su trabajo.
- ✓ Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones en cada proceso.
- ✓ Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.

Las políticas son las siguientes:

- ✓ El personal deberá de cumplir con los horarios de entrada y salida establecidos en la Empresa.
- ✓ Cumplir con su horario de trabajo, el cual indica que tiene que cumplir ocho de trabajo.
- ✓ Utilizar su uniforme proporcionado por la Empresa y las respectivas identificaciones personales.
- ✓ Cumplir a cabalidad con el desarrollo del trabajo encomendado y el cual está establecido en el manual de procedimientos.

Atender con cordialidad y responsabilidad a los clientes de la Empresa, en caso de presentarse inconvenientes en la Institución comunicar a su inmediato superior

6.8. DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROGRAMAS DE INDUCCIÓN

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones, está orientado a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de una empresa.

Es importante resaltar la importancia de aplicar procedimientos de selección más efectivos con el propósito de reclutar aquellas personas que tengan conocimientos firmes y completos de las diversas actividades que interesan a la empresa y de esta manera satisfacer las necesidades de la organización.

Los programas de inducción, están dirigidos al personal nuevo o aquellos empleados que cambian de áreas o son promovidos en la organización. Con respecto a esto, la empresa debe considerar lo siguiente:

✓ Inducción general sobre la empresa:

Al nuevo empleado se le debe dar una breve historia de la Empresa, explicar su estructura organizativa y políticas internas; así como también la descripción de los Productos y servicios que ofrece la empresa y el manual de procedimientos interno, en donde consta las actividades a realizar bajo su cargo.

✓ Inducción y entrenamiento al puesto de trabajo:

Al personal que ingrese a la Empresa se le debe informar sobre las tareas que va a realizar y las responsabilidades que asume, es decir explicarle detalladamente el manual de procedimientos. Este programa de entrenamiento, lo llevará a cabo el jefe de cada departamento y supervisado por el Gerente de la Agencia.

El personal está sometido a un período de prueba de noventa días, culminado el mismo, el jefe del departamento elaborará un reporte dirigido al Gerente de la Agencia, en el que constarán los resultados obtenidos en cuanto a desempeño de las actividades realizadas.

✓ **Programa de Capacitación:**

Se debe incorporar al personal nuevo y antiguo de la Agencia a curso, charlas, seminarios o talleres relacionados a organización, administración y manejo de software informático y de inventario; mientras más capacitado se encuentre el personal más eficiente serán los resultados a obtener.

Cuando existan cambios en el sistema informático se debe instruir oportunamente a todo el personal especialmente aquel que está en contacto constante con el software de la Empresa, por lo que se considera indispensable proporcionar al personal una guía estructurada sobre los pasos a seguir respecto al uso y manejo de las distintas opciones a utilizar dentro del programa, y que al momento de presentarse algún problema cuente con todas las capacidades necesarias con el fin de poder solucionarlas.

Es necesario que en la Empresa se promueva la idea de mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal hasta un nivel óptimo, de manera que puedan desempeñar sus cargos con un máximo rendimiento, productividad, seguridad y eficiencia.

✓ **Evaluación del Personal:**

Una sana administración requiere que el personal sea continuamente evaluado, para verificar y controlar si los procesos de selección, entrenamiento y capacitación han sido satisfactorios. Así mismo, determinar el grado de cumplimiento de las tareas por parte del personal y si estas se ajustan a las políticas de la Empresa.

La evaluación del personal le llevará a cabo un delegado de la Agencia de la Sucursal y a su vez el será evaluado por un delegado de la Agencia Matriz.

Además de servir de control, las evaluaciones se utilizarán para conceder ascensos, premios y cualquier otro tipo de incentivos. Para las evaluaciones, se utilizarán los formatos que disponga el departamento de personal y se deberán realizar al finalizar cada trimestre.

6.9. DE LAS VACACIONES OBLIGATORIAS Y ROTACIÓN PERIÓDICA INTERNA DEL PERSONAL.

Es importante asegurarse que el todo el personal tome sus vacaciones acorde a la fecha establecida, con el fin de que su inmediato inferior y/o superior pueda ocupar el cargo con absoluta confianza y responsabilidad, de manera que al ausentarse no se deriven problemas por causa de desconocimiento del cargo a ocupar.

6.10. ÁREA DE BODEGA

Objetivos del Proceso

Aquí se describen los procedimientos para realizar las transferencias de mercaderías para la venta, forma de recepción, revisión y de la mercadería.

PROCESO DE TRANSFERENCIA, RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE LA MERCADERÍA

Del proceso de transferencia y recepción de mercadería:

- ✓ Realiza, la debida solicitud de mercadería en base a las necesidades de la Agencia.
- ✓ Realiza el envío del pedido de mercadería por fax al departamento de Inventarios de la Matriz principal.
- ✓ Una vez aprobado el pedido la Agencia Matriz procede a realizar la asignación de los artículos en el Sistema mediante el módulo de Control Interno de la Agencia Quevedo, y en donde se emite un código que será entregado posteriormente al Jefe de Bodega.
- ✓ La entrega del pedido es realizada por el Camión repartidor (en donde existe un período de entrega máximo dos días).
- ✓ El Jefe y el auxiliar de Bodega reciben la mercadería y la examinan de manera rápida comparando lo facturado físicamente con lo solicitado, y luego el Jefe de Bodega procederá a firmar la respectiva acta de entrega – recibido.

Del conteo y almacenamiento de mercadería:

- ✓ Una vez que se recibe la nueva mercadería el Auxiliar de Bodega procede a realizar el conteo uno a uno de los artículos solicitados.
- ✓ De encontrar productos en desperfecto o con errores de fábrica, procede a reportar a su Jefe inmediato sobre las novedades encontradas.
- ✓ El Jefe de Bodega emite un informe del mismo.
- ✓ Culminado el conteo físico procede a clasificar cada uno de los productos de acuerdo a su tipo.
- ✓ El Jefe de Bodega ingresa el Módulo de Control Interno a digitar el código asignado por la Matriz Principal, en donde procede a revisar el detalle de los artículos recibidos y a su respectiva aceptación.

- ✓ Posteriormente el Jefe de Bodega procede a realizar la codificación física de cada uno de los productos.
- ✓ Le designa al auxiliar de Bodega el proceso de codificación física de los artículos y la respectiva ubicación en las perchas según la ubicación establecida.
- ✓ Al final el Jefe de Bodega comunica a la Agencia Principal sobre las novedades encontradas y procede a enviar por fax el informe detallado con las novedades encontradas.

Del despacho de los artículos a los Clientes (Mediante proceso de Venta y Servicio Técnico:

- ✓ El Jefe de Bodega recibe por parte del Cliente o Técnico de Taller la proforma.
- ✓ Revisa qué tipo de producto va a ser entregado.
- ✓ Luego el auxiliar de Bodega se dirige al stock a revisar el producto solicitado y hace la entrega respectiva del producto.
- ✓ El Jefe de Bodega Ingresa al Módulo de Control Interno a dar de baja en el sistema el artículo entregado.

DEL PROCESO DE CONSTATACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL INVENTARIO FÍSICO VS. SISTEMA INFORMÁTICO

Objetivos del Proceso

Aquí se describen los pasos a seguir durante el proceso de constatación y verificación física del inventario Vs. Informe impreso según Sistema Informático, con la finalidad de establecer el valor económico de las existencias reales de la Agencia.

- ✓ Este proceso se lo realizará al final de cada mes, después de la segunda jornada de trabajo (14:00), con el Delegado de la Agencia Principal, el Gerente de la Sucursal, El Jefe de Bodega y el auxiliar de Bodega.

- ✓ El delegado de la Agencia Principal solicita un informe al encargado de Bodega sobre la mercadería existente a la fecha según el Sistema Informático.
- ✓ En el informe impreso, se encuentra detallado la mercadería debidamente clasificada por productos y códigos respectivamente, en donde constará el valor físico real de cada producto, por grupo de artículos y por último establecer el valor total de mercaderías de la Agencia.
- ✓ Con el informe en sus manos el Delegado se dirige al área de Bodega a realizar el conteo físico por productos, tomando como referencia el código de cada artículo.
- ✓ En el transcurso del conteo el Delegado irá haciendo sus anotaciones en el Cuadro de Control de inventarios (Ver Pág. 87), conforme se vayan presentando los acontecimientos en cuanto a la no concordancia física vs inventarios en el reporte del Sistema informático.
- ✓ De encontrarse con artículos en desperfecto o errores de fábrica, estos procederán a ser detallados en la parte que corresponde a artículos no disponibles para la venta, para luego hacer las comparaciones con el reporte de Notas de Crédito emitidas por la Agencia.
- ✓ Una vez concluida esta tarea, el Delegado procede a elaborar el informe respectivo, en el que se encuentra detallado las novedades encontradas, y las debidas sanciones de existir el caso.

6.11. ÁREA DE VENTAS

Objetivos del Proceso

Aquí se describen cada uno de los pasos a seguir en el proceso de venta directa y servicio de mantenimiento, de los cuáles durante su ejecución, el sistema irá automáticamente realizando un control de los artículos vendidos y utilizados en los distintos servicios de mantenimiento.

MEDIANTE VENTA DIRECTA

- ✓ Este proceso se inicia cuando el cliente se dirige al Área Comercial a solicitar asesoría de los productos, referente a precio, atributos y calidad.
- ✓ El Auxiliar de Ventas elabora la proforma en donde se encuentra especificado el costo de el/los artículos que necesita.
- ✓ El Auxiliar de Ventas le imprime la proforma, en donde el cliente procederá a aceptar o negar la elaboración de la orden de compra.
- ✓ Posteriormente el auxiliar de Ventas se dirige a su Jefe inmediato para que revise los artículos detallados en la orden de compra y solicitarle la firma respectiva.
- ✓ Con la orden de compra el cliente se dirige al área de Cajas a cancelar el valor de los artículos solicitados, en donde se genera la factura y el pedido en el módulo de Control Interno.
- ✓ La persona encargada del área de Cajas recibe el dinero y le entrega al cliente el comprobante de pago impreso, con el que se dirige al área de Bodega a retirar la mercadería.
- ✓ El Jefe de Bodega recibe los documentos y luego procede a entregar al auxiliar quien procede a revisar que la mercadería solicitada se encuentre en stock.
- ✓ Posteriormente el Jefe de Bodega realiza la entrega y verificación de los materiales, los cuales deben ser los mismos que se encuentran en la orden de compra.

- ✓ Una vez que entrega los materiales al cliente el Jefe de Bodega firma la orden de compra y procede a dar de baja en el sistema el /los productos entregados.

MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE SERVICIO TALLER

- ✓ Este servicio se inicia cuando el cliente se dirige al Área de Ventas a solicitar asesoría de los servicios, referente a precio del mismo y productos a utilizar.
- ✓ El Auxiliar de Ventas elabora una orden de servicio de mantenimiento y le entrega al cliente.
- ✓ Con la orden de pedido el Cliente se dirige al área de Taller para realizar una evaluación previa o emitir un diagnóstico del vehículo mediante el análisis de los operarios.
- ✓ Los operarios proceden a llenar la orden de trabajo y recepción de Vehículos (Ver Pág.88), en donde irá detallado el nombre del cliente con las principales características del vehículo recibido, el tipo de mantenimiento a realizar y las piezas que serán cambiadas.
- ✓ El Jefe de Taller emite un informe por el cual sugiere o recomienda el cambio de ciertas piezas o partes y el uso de otros artículos en el proceso servicio de mantenimiento.
- ✓ Nuevamente el cliente se dirige al área de Asesoría Comercial para solicitar la proforma en donde se especificará el costo del servicio y procederá a aceptar o negar la elaboración del mismo.
- ✓ Una vez que el cliente acepta la proforma se genera el pedido en el módulo de Control Interno.
- ✓ Se procede a imprimir dicha orden de pedido, la misma que es entregada al personal de talleres que generó el informe, el mismo que procede acercarse al área de Bodega a retirar los materiales descritos.
- ✓ El Jefe de Bodega recibe los documentos y luego procede a entregar al auxiliar quien procede a revisar que la mercadería solicitada se encuentre en stock.

- ✓ Posteriormente el Jefe de Bodega realiza la entrega y verificación de los materiales, los cuales deben ser los mismos que se encuentran en la orden de compra.
- ✓ Una vez que entrega los materiales al personal de talleres el Jefe de Bodega firma la orden de pedido y procede a dar de baja en el sistema el /los artículos entregados.
- ✓ Con esta orden de pedido el Jefe de taller procede a llenar el Acta de entrega y recepción de trabajos realizados y del Vehículo (Ver Pág. 89), en donde constará los datos principales del cliente adicional el número de la orden de trabajo y la firma de aceptación de recibí conforme del cliente.
- ✓ Los Operarios proceden a realizar el servicio de mantenimiento con los cambios de piezas respectivamente.
- ✓ Una vez finalizado el servicio de mantenimiento se procede a realizar la verificación del mismo, mediante la confirmación de aceptación por parte del cliente
- ✓ Posteriormente el cliente se dirige al área de Cajas a cancelar el valor del servicio recibido.
- ✓ Finalmente el Cliente firma la Ficha de mantenimiento de Vehículos, en donde constará su total aceptación del servicio recibido.

6.12. MODELOS DE LOS PRINCIPALES FORMATOS A UTILIZAR

CUADRO N° 11 DE RESUMEN DE CONTROL DE INVENTARIOS



CUADRO DE RESUMEN CONTROL DE INVENTARIOS

FECHA:

RESPONSABLE:

ORD.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	COD.	STOCK SISTEMA	STOCK FÍSICO	VARIACIÓN EN STOCK
			CANT.	CANT.	CANT.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
SUMAN					

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Empresa Tecnico Centro Eguiguren

Autora: Jenniffer Laaz

ORDEN DE TRABAJO Y RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS



ORDEN DE TRABAJO Y RECEPCIÓN DE VEHICULOS

NOMBRE DEL CLIENTE:	TIPO DE VEHÍCULO:
TELÉFONO:	PLACA:
FECHA:	MODELO:
CONCEPTO	
	
TIPOS DE MANTENIMIENTO:	
FRENOS	
ENLLANTAJE	
ALINEACIÓN	
BALANCEO	
SISTEMAS DE AMORTIGUADORES	
HOJAS DE RESORTE	
MATERIALES UTILIZADOS:	
OBSERVACIONES:	

FIRMA DEL CLIENTE
Cl.#

F. OPERARIO
DESIGNADO

F. JEFE DE TALLER

ACTA DE ENTREGA DE RECEPCIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS Y DE VEHÍCULO



ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS Y DEL VEHÍCULO

NOMBRE DEL CLIENTE:	TIPO DE VEHÍCULO:
TELÉFONO:	PLACA:
FECHA:	MODELO:
CONCEPTO	
RECIBÍ CONFORME:	
TRABAJO REALIZADO SEGÚN ORDEN DE TRABAJO N°:	
OBSERVACIONES:	

FIRMA DEL CLIENTE
Cl.#

F. OPERARIO
DESIGNADO

F. JEFE DE TALLER

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFIA

Y ANEXOS

7.1. BIBLIOGRAFÍA

- **ÁLVAREZ, L. Carlos.** (2006). *Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis*.
- **ÁLVAREZ, E.** (2007). *Sistemas de Costes y Control. Administración de Costos: Contabilidad y Control*. Editores, S.A., Cuarta Edición, Volumen V.
- **COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA.** (2008). *Normas Internacionales de Auditoría*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México
- **DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO** (2004). *Legislación Ambiental*.
- **EL CONTADOR.** (2003). *Control Interno*.
- **HARDILG.** (2006). *Sistemas Y Procedimientos Administrativos*. Ediciones Frigor.
- **HERNÁNDEZ, S. y otros.** (2005). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Ediciones Pearson.
- **LAWRENCE J. Gitman.** 2003. *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación 631 pág.
- **LÁZZARO, Víctor.** (2007). *Sistemas y procedimientos*.
- **LÓPEZ Y WOLTZ** (2004). *Inventarios, Principios y Técnicas*. México, Prentice Hall Hispanoamericana
- **MORA, E. Aracely.** (2006). *Diccionario de Contabilidad Auditoría y Control de Gestión*. McGraw Hill.

- **NEWTON**, F. Enrique. (2008). *Auditoria Moderna Tomo I y II*. Interamericana Editores, S.A.

7.1.1 LINKOGRAFÍAS

- <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf>
- <http://bibadm.ucla.edu.ve>
- <http://www.perucontable.com/>
- <http://www.perucontable.com/monografias/sistema-de-control-interno-auditoria/es.scribd.com/>
- http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.
- www.biblioteca.usac.edu.gt
- www.monografias.com

7.2. ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENCUESTA A APLICAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA TECNICENTRO EGUIGUREN S.A. DEL CANTÓN QUEVEDO.

Diagnóstico Proceso Venta Directa

1.- Califique las siguientes preguntas desde su punto de vista de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

- | | | | | |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|---|
| ☐ 0 | Desconoce | ☐ 3 | Se cumple aceptablemente |  |
| ☐ 1 | No se cumple | ☐ 4 | Se cumple satisfactoriamente |  |
| ☐ 2 | Se cumple Insatisfactoriamente | | | |

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2) ¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3) La Distribución de tareas | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4) Coordinación por parte de los empleados que intervienen en el proceso de Venta | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5) Cumplimiento de las tareas asignadas de los empleados que intervienen en el proceso de Venta | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6) Poseen los documentos las respectivas firmas responsables | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7) La entrega y verificación de los productos al cliente | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8) El actual proceso de control de inventarios | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9) Uso y manejo del software informático de control de inventarios | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10) Resulta importante para usted la aplicación y ejecución de un manual de Procedimientos dentro de la Empresa | si | ☐ | no | ☐ | |

Diagnóstico Proceso Servicio Técnico

1.- Califique las siguientes preguntas desde su punto de vista de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

- | | |
|---|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; display: inline-block;">0</div> Desconoce </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; display: inline-block;">3</div> Se cumple aceptablemente </div> </div> | <div style="text-align: center;"> </div> |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; display: inline-block;">1</div> No se cumple </div> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; display: inline-block;">4</div> Se cumple satisfactoriamente </div> </div> | <div style="text-align: center;"> </div> |
| <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; display: inline-block;">2</div> Se cumple Insatisfactoriamente </div> | |

- | | |
|---|--|
| 1) La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 2) ¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos? | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 3) La Distribución de tareas | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 4) Coordinación por parte de los empleados que intervienen en el proceso de Servicio Técnico | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 5) Cumplimiento de las tareas asignadas bajo su cargo | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 6) Poseen los documentos las respectivas firmas responsables | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 7) La entrega y verificación del servicio realizado al Cliente | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 8) El actual proceso de control de inventarios | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 9) Uso y manejo del software informático de control de inventarios | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ |
| 10) Resulta importante para usted la aplicación y ejecución de un manual de Procedimientos dentro de la Empresa | si ☐ no ☐ |

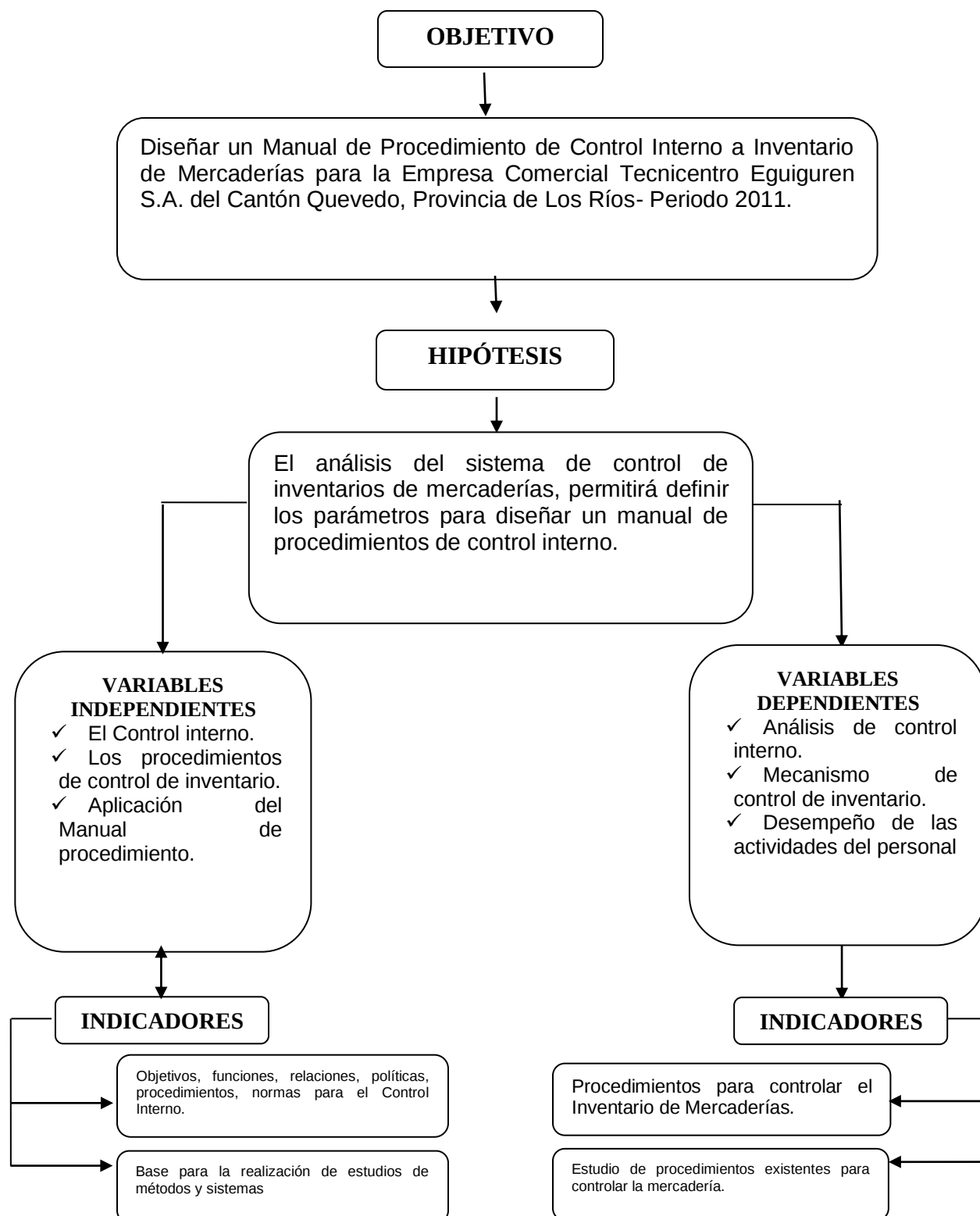
Diagnóstico Área de Bodega

1.- Califique las siguientes preguntas desde su punto de vista de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

0 Desconoce 1 No se cumple 2 Se cumple Insatisfactoriamente	3 Se cumple aceptablemente 4 Se cumple satisfactoriamente
--	--

1) La Inducción que realiza la empresa en cuanto al personal nuevo	☐	☐	☐	☐	☐
2) ¿Los cargos cuentan con perfiles debidamente estructurados y definidos?	☐	☐	☐	☐	☐
3) La Distribución de tareas	☐	☐	☐	☐	☐
4) Coordinación en cada una de las tareas	☐	☐	☐	☐	☐
5) Cumplimiento de las tareas asignadas bajo su cargo	☐	☐	☐	☐	☐
6) Poseen los documentos las respectivas firmas responsables	☐	☐	☐	☐	☐
7) Transferencia de Mercadería	☐	☐	☐	☐	☐
8) Clasificación de productos	☐	☐	☐	☐	☐
9) Conteo físico y almacenamiento	☐	☐	☐	☐	☐
10) Codificación de la mercadería	☐	☐	☐	☐	☐
11) Presentación de Informes de novedades	☐	☐	☐	☐	☐
12) El actual proceso de control de inventarios	☐	☐	☐	☐	☐
13) Uso y manejo del software informático de control de inventarios	☐	☐	☐	☐	☐
14) Resulta importante para usted la aplicación y ejecución de un manual de Procedimientos dentro de la Empresa	si	☐	no	☐	

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES



ANEXO 3. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.

- 1. Cuenta la Empresa con un Manual de Procedimientos debidamente estructurado, en donde reposen las actividades y directrices a seguir del personal.**

Si, efectivamente la Empresa Tecnicentro Eguiguren cuenta con un Manual de funciones y procedimientos sencillo, el cual ha venido funcionando desde hace muchos años.

- 2. Y con respecto a los procesos de Control de inventarios?**

La Empresa no cuenta con un método de control de inventarios que justifique la metodología y acciones a seguir dentro del mismo.

- 3. Desde su punto de vista, ¿Cómo califica el actual proceso de Control de Inventarios de la Empresa TECNICENTRO EGUIGUREN S.A.?**

El proceso de Control de Inventarios aplicado por la Empresa, es un método que se viene realizando durante varios años, es considerado bastante aceptable, puesto que ha permitido tener un control sobre cada uno de los artículos disponibles para la venta del Taller, lo que ha generado un poco de dificultad dentro del personal es el correcto manejo de los códigos, ya que en ocasiones existen piezas de similares características y se digitan de manera errónea lo que conlleva a que ciertas piezas cuenten con valores en inventario muy diferentes a las existencias en físico. Debido a que las Empresas actuales requieren del uso de la tecnología para crecer a otro nivel, nos hemos visto en la necesidad de capacitarnos para ir a la par con su uso y las habilidades del personal.

4. ¿Considera usted que existen falencias dentro del proceso de Control de inventarios?

Totalmente, puesto que todo proceso tiene un porcentaje mínimo de inexactitud, la Empresa durante años se ha mantenido en un buen nivel de calificación en cuanto a desarrollo de procesos administrativos, pero todo método está encaminado a la excelencia y eso es lo que tratamos a diario de buscar.

5. Durante el desarrollo de la investigación se ha podido constatar que la empresa actualmente ha crecido de una manera significativa y por ende las responsabilidades han aumentado. ¿Considera usted que se necesitan cambios dentro de la estructura organizacional de la Sucursal?

Eso es algo aún está por estudiarse, ya que en la Empresa durante los últimos años se ha registrado incremento de nuevos clientes ocasionándole al personal un recarga en sus actividades diarias debido a la demanda de servicios

6. ¿Considera necesario e importante la aplicación de un Manual de Procedimiento de Control de Inventarios?

Claro que si porque este serviría de apoyo tanto al personal como a la Gerencia, ya que sobre este documento reposaría todas y cada una de las actividades a seguir en cuanto a control de Inventarios, además de permitirle conocer al personal hasta donde llega su nivel de responsabilidad, y para que exista un nivel óptimo de desempeño se requiere de la optimización del tiempo y eso es lo que tratamos de buscar mediante la implementación del mismo.