



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DUAL

INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera de Empresas

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE VARIABLES DE
VENTAS, UTILIDADES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
EXISTENCIAS SISCOM DEL ALMACÉN BUEN HOGAR DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2012”**

AUTORA:

Adriana Paola Guadalupe Zambrano

RIOBAMBA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la presente investigación realizada por la Sra. Adriana Paola Guadalupe Zambrano, ha sido revisada en su totalidad y cumple con todos los aspectos normales, técnicos y reglamentarios establecidos conforme queda documentado en el archivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Para constancia de lo mencionado, firman

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Raúl Germán Ramírez Garrido

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

Adriana Paola Guadalupe Zambrano; autora de este estudio denominado “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE VARIABLES DE VENTAS, UTILIDADES Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE EXISTENCIAS SISCOM DEL ALMACÉN BUEN HOGAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERÍODO 2012” constituye un aporte para la empresa que permitirá otorgar un control más eficiente y real de los inventarios.

El presente estudio refleja el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en la Carrera de Ingeniería de Administración de Empresas Modalidad Dual de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Adriana Paola Guadalupe Zambrano

DEDICATORIA

Los frutos del esfuerzo y dedicación en este tiempo de estudio, van dedicados muy especialmente a Dios, a mis padres y a mi hijo. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. A mi hijo, quien a lo largo de este camino ha sido el motor de mi vida y me ha impulsado con su amor a levantarme de cada tropiezo. Los amo con mi vida.

Adriana

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, institución que me brindó la oportunidad, a través del Programa de Educación Universitaria Modalidad Dual, de formarme como profesional de calidad.

A todos quienes hacen el Almacén Buen Hogar, por abrirme las puertas de la empresa y de su corazón.

Mami, no me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí. Gracias porque siempre has estado a mi lado, te quiero mucho.

Papá, este es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por creer en mí. Quiero que sepas que ocupas un lugar especial.

A mi hijo Esteban Andrés, a él especialmente. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Él es lo mejor que me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar el trabajo. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vii
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	viii
Índice de fotografías	ix
Índice de anexos	ix
Introducción	11
CAPÍTULO I	
1. Marco teórico	
1.1. Sistema	12
1.1.1. Principales características de un sistema	12
1.1.2. Características de la teoría general de los sistemas	13
1.1.3. Jerarquía: subsistema, sistema y supra sistema	15
1.1.4. Subsistema	16
1.1.5. KARDEX	16
1.2. Evaluación	16
1.3. Inventario	17

1.3.1. Clases de Inventario	17
-----------------------------	----

CAPÍTULO II

2. Generalidades	
2.1 Reseña histórica	19
2.2 Ubicación geográfica	20
2.3 Constitución	21
2.4 Misión	22
2.5 Visión	22
2.6 Estructura organizacional	22
2.7 Manual de puestos del Almacén Buen Hogar	25
2.7.1 Análisis de puestos	25

CAPÍTULO III

3. Análisis situacional	
3.1 Análisis situacional externo	33
3.2 Análisis situacional social	36
3.3 Análisis situacional interno	40
3.4 Procedimiento de control de inventario de Buen Hogar	44
3.5 Metodología	45
3.5.1 Técnica de recolección de datos	46
3.6 Análisis FODA	55

CAPÍTULO IV

4. Diseño de la propuesta	
4.1 Objetivos de la propuesta	60
4.1.1 Objetivo general	60
4.1.2 Objetivos específicos	60
4.1.3 Alcance de la propuesta	60
4.1.4 Delimitación de la propuesta	61
4.1.5 Desarrollo de la propuesta	61

4.2 Implementación	61
4.2.1Mejora 1	61
4.2.2Mejora 2	63
4.2.3Mejora 3	64
4.2.4Mejora 4	65
4.3Análisis de proveedores	65
4.3.1Criterios para la evaluación del proveedor	66
4.4La evaluación	67

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones	71

Resumen

Summary

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Organigrama estructural de Almacenes Buen Hogar	24
2	Estructura del mercado de electrodomésticos	35
3	Flujograma del procedimiento de control de inventario	44
4	Criterios básicos para la evaluación del proveedor	66
5	Criterios para la selección de proveedores	67

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Análisis de importaciones totales e importaciones de bienes Industriales duraderos	36

2	Equipamiento en el hogar a nivel nacional de junio del 2009 hasta junio del 2011	38
3	Identificación del impacto operacional	42
4	Tabulación de resultados de la pregunta No. 1	46
5	Tabulación de resultados de la pregunta No. 2	47
6	Tabulación de resultados de la pregunta No. 3	49
7	Tabulación de resultados de la pregunta No. 4	50
8	Tabulación de resultados de la pregunta No. 5	51
9	Tabulación de resultados de la pregunta No. 6	53
10	Matriz de operacionalizacion de variables FODA	57
11	Matriz de operacionalizacion de variables fortalezas versus oportunidades	58
12	Matriz de operacionalizacion de variables debilidades versus amenazas	59
13	importancia del articulo para medir el periodo entre revisiones de existencias	63
14	Criterios de evaluación a proveedores	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Venta de enseres domésticos en Ecuador	36
2	Demanda de productos domésticos a nivel nacional a junio del 2011	38
3	Motivos de preferencias de compra a nivel nacional	39
4	Comercio interno en la zona centro del país	40
5	Situación del inventario de Buen Hogar	41
6	Diagnóstico de la situación interna del inventario de Buen Hogar	42
7	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 1	47
8	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 2	48
9	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 3	49
10	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 4	50
11	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 5	52
12	Porcentajes de resultados de la pregunta No. 6	53

13	Existencias en el inventario de Buen Hogar a julio del 2011	62
----	---	----

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Almacén Buen Hogar	21

ÍNDICE DE ANEXOS

Entrevista a los empleados y directivos de la Empresa

INTRODUCCIÓN

El almacén BUEN HOGAR es una Empresa Comercial, cuyo objetivo es comprar y vender mercancías. En este tipo de empresas el inventario es el centro generador de utilidades por lo tanto, los mismos deben ser valorados y controlados técnicamente. En la presente investigación se ha detectado la falencia en el área de inventarios ya que no refleja las existencias reales de cada uno de sus productos por varios errores cometidos al momento de descargar los productos del sistema, generando desfases que perjudican el control de las existencias. A más de la incorrecta descarga de los ítems del sistema, se han detectado otros inconvenientes tales como el mal ingreso de facturas, diferente codificación de productos, re-ingreso de productos ya vendidos. Por tal razón, los directivos de la empresa han depositado la confianza en que esta tesis de grado proponga la mejor solución a este problema.

De los resultados obtenidos en la presente investigación que se enmarcó en primera instancia a la entrevista tanto de clientes internos, que fueron 15 así como al área gerencial, además de la observación realizada al área de ventas, permitió proponer mejoras que permitan desarrollar las actividades del control de existencias de manera eficiente.

La presente investigación se desarrolló en cuatro capítulos que están integrados de la siguiente manera:

En el capítulo I se inicia analizando la reseña histórica de la empresa, su estructura organizacional, su organigrama estructural y su manual de funciones. En el capítulo II se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la investigación pertinente y la obtención de resultados que se exponen en tablas, gráficos con su análisis e interpretación individual. En el capítulo III se plantean las mejoras y finalmente en el capítulo IV encontramos las conclusiones y recomendaciones para que sean aplicadas en la empresa Buen Hogar.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1 Sistema

Se ha definido el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificable de su ambiente o supra sistema.

Un sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esencial y, por lo tanto, se debe estudiar como un todo.

El sistema consiste en subunidades con ciertas condiciones de frontera entre las cuales se dan procesos de transporte.

1.1.1. Principales características de un sistema

Según Kast, Fremont y Rosenzweig, James se pueden enumerar 9 características principales claves de los sistemas organizacionales: sistemas artificiales, los límites, Jerarquía de los sistemas, entropía negativa, estado estable o equilibrio dinámico, mecanismo de retroalimentación, mecanismos de adaptación y mantenimiento, crecimiento a través de la elaboración interna y equifinalidad de los sistemas abiertos Los sistemas artificiales son una característica de los sistemas sociales, los cuales poseen una estructura pero de eventos más que de comportamientos físicos y no pueden separarse de los procesos del sistema.

- Los límites son las líneas o regiones de demarcación para la definición de las actividades apropiadas del sistema, para la admisión de miembros dentro del sistema y otros componentes.
- Jerarquía de los sistemas, la estructura jerárquica no solo se relaciona con los niveles, sino que se basa en la necesidad de agrupamientos incluyendo combinaciones de subsistemas.
- Entropía negativa, es el proceso de organización completo y de capacidad para transformar los recursos. La entropía está relacionada con la tendencia natural de los

objetos a caer en un estado de desorden. Los sistemas abiertos combaten la entropía mediante un proceso de organización más completo y de capacidad para transformar los recursos.

- Estado estable o equilibrio dinámico, ocurre cuando el sistema puede mantener su funcionamiento y trabaja de manera efectiva, siendo capaz de adaptarse a los cambios en su medio y mantener un estado estable continuo.
- Mecanismo de retroalimentación, es la recepción continua de información desde su medio externo lo que le ayuda a ajustarse. Esta puede ser negativa o positiva.
- Mecanismos de adaptación y mantenimiento, el mecanismo de mantenimiento asegura que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio, los mecanismos de adaptación suministran un equilibrio dinámico que le permite responder a los cambios internos y externos.
- Crecimiento a través de la elaboración interna, tendencia a elaborar sus actividades y alcanzar mayores niveles de diferenciación, organización y especialización en sus subsistemas.
- Equidad y finalidad de los sistemas abiertos, define que los resultados finales dentro de una organización pueden lograrse con diferentes condiciones iniciales y de manera diferente

1.1.2. **Características de la teoría general de los sistemas**

Las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son las siguientes:

1. ***Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares.*** Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los

componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.

2. **Totalidad.** El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
3. **Búsqueda de objetivos.** Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
4. **Insumos y productos.** Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
5. **Transformación.** Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas "inputs-outputs". Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida (productos, ventas, eventos) difiere de la forma de entrada.
6. **Entropía.** La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si se los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento, convirtiéndose en una masa inerte.
7. **Regulación.** Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.

8. **Jerarquía.** Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término "jerarquía" implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
9. **Diferenciación.** En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
10. **Equifinalidad.** Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado. Para las organizaciones complejas implica poseer diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas, de diversa manera, es decir flexibilidad y adaptabilidad.

Dadas estas características se puede imaginar con facilidad una organización, un hospital, una universidad, como un sistema, y aplicar los principios mencionados a esa entidad. Por ejemplo las organizaciones, como es evidente, tienen muchos componentes que interactúan: producción, comercialización, contabilidad, investigación y desarrollo, todos los cuales dependen unos de otros.

Al tratar de comprender la organización se le debe encarar en su complejidad total, en lugar de considerarla simplemente a través de un componente o un área funcional. Por ejemplo el estudio de un sistema de producción no produciría un análisis satisfactorio si se dejara de lado el sistema de comercialización.

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=9599>

1.1.3. **Jerarquía: subsistema, sistema y suprasistema**

En teoría de sistemas, los niveles de organización (o jerarquías) se refieren al orden en distintos niveles de organización de los sistemas más simples a los más complejos; por ejemplo, la identificación de un subsistema, dentro de un sistema, dentro de un suprasistema.

Para esta distinción es fundamental establecer los límites o fronteras precisas de los sistemas de cada nivel. Sin fronteras, difícilmente se puedan establecer los subsistemas, sistemas y suprasistemas.

1.1.4. **Subsistema**

Un subsistema es un sistema que es parte de otro sistema mayor (suprasistema o supersistema). En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas.

1.1.5. **Kardex.**

El kardex es simplemente un historial de los productos que existan en el inventario. Cada producto del inventario debe tener su kardex respectivo. Cada kardex, en consecuencia, tiene el nombre del producto, como título. Luego, tiene las siguientes columnas tituladas: Fecha, #Documento, Tipo del Documento (Compra, Venta, Nota de Débito, Nota de Crédito, etc.), Nombre del Proveedor, Nombre del Cliente, Cantidad Entrada, Costo Unitario Entrada, Cantidad Salida, Costo Promedio, Saldo Anterior y Saldo Actual. El kardex es el informe que observa mayor detalle en un Inventario, puesto que describe desde el primer día que un producto generó una transacción, hasta la última transacción que ha generado hasta la fecha, de aquí resulta que es un documento en extremo valioso pero que manualmente requiere considerable esfuerzo humano cuando es manualmente administrado, de aquí resulta que la informática es de gran ayuda puesto que la computadora lo produce sin ningún esfuerzo.

1.2 **Evaluación**

“Dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno” (Hoffman, 1999).

En el lenguaje cotidiano, el concepto de evaluación es polisémico porque éste se impone o no en la práctica según las necesidades mismas de la evaluación y en función de las

diferentes formas de concebirla. En efecto, puede significar tanto estimar y calcular como valorar o apreciar. Quizá en este sentido, conviene no olvidar tampoco desde la dimensión pedagógica las implicancias polivalentes del término: la evaluación hace referencia a un proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes o un ambiente educativo, objetivos, materiales, profesores, programas, etc., reciben la atención de quien evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de parámetros de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación. Así pues, la evaluación, en términos generales, supone una instancia de valoración.

1.3 Inventario

Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de Activo Circulante.

1.3.1. Clases de inventarios

De acuerdo a las características de la empresa se encuentran las siguientes clases de inventario:

- **Inventario de productos terminados:** Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.
- **inventario de productos en proceso de fabricación:** Lo integran todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran en proceso de manufactura. Su cuantificación se hace por la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación, aplicables a la fecha de cierre.
- **inventario de materias primas:** Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento.

- inventario de suministros de fábrica: Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta (Televisores, lavadoras, cocinas, etc.).

CAPÍTULO II

2. Generalidades

2.1. Reseña histórica

ALMACEN BUEN HOGAR inició sus actividades como una microempresa establecida en la Ciudad de Riobamba por iniciativa del Sr. Luis Alfonso Vera Vásquez, el 12 de julio de 1984, con capital mínimo en el área de comercialización de vajillas y menaje del hogar adquiridos en la Ciudad de Cuenca.

Con el paso del tiempo y el crecimiento del negocio el propietario vio la necesidad de incrementar su stock de productos y asignar un presupuesto para contratar nuevo personal que agilite la comercialización, por lo que tramitó un préstamo al Banco de Fomento de siete millones de sucres. La empresa se inició con el propósito de proveer a los habitantes de la Ciudad de Riobamba de electrodomésticos en línea blanca, línea café, muebles de sala, comedor, dormitorio y todo artículo para el hogar de buena calidad a precios accesibles.

Tras casi 30 años de trabajo, ALMACENES BUEN HOGAR se encuentra liderando el mercado tanto en precios, como en variedad de productos. Este crecimiento ha sido organizadamente administrado, lo que ha permitido la expansión de la empresa que hoy cuenta con dos sucursales a más del edificio matriz. Cada local funciona independientemente en la parte comercial, sin embargo todos siguen la cultura corporativa establecida por la casa matriz en la parte administrativa.

La empresa tiene su edificio matriz ubicado en las calles Pichincha y José Veloz esquina. Su más grande sucursal se encuentra ubicada en las calles Junín, entre 5 de Junio y Tarqui; la otra sucursal funciona en las calles José Veloz y Juan Montalvo. La empresa cuenta con un total de 45 empleados y actualmente existe la necesidad de contratar personal para el área de ventas.

ALMACENES BUEN HOGAR ofrece diversos productos a sus clientes y a toda la sociedad Riobambeña, entre ellos: Línea Blanca, Línea Café, Muebles de Oficina, Muebles de Hogar, Motos y Cuadrones, y Electrodomésticos en general. La diversidad de producto que maneja

la empresa, hace que su número de clientes llegue a 700 entre particulares e institucionales, buscando así acaparar el mayor porcentaje del mercado potencial que tiene la Ciudad de Riobamba, esto gracias a la creciente economía que ha ido mejorando desde la crisis del 2009 hasta la actualidad donde se reflejan cifras del 3,7% de crecimiento económico, según lo que indica la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica en su publicación del 08 de mayo del 2011.

Es una empresa 100% familiar, cuya organización está constituida por un gerente general, quien coordina a los jefes de almacén, contador general y estos a su vez tienen bajo su dependencia al personal operativo en cada área. En este tipo de empresas el fin que se persigue con la gestión de la administración del negocio es reducir los costos en los altos niveles de mercancías con un mínimo de inversión; relacionados con el ordenamiento y almacenamiento de las mercancías, la estimación del valor de inventarios a utilizar y el conocimiento real del costo de las mercancías vendidas, y por consiguiente la acertada toma de decisiones financieras. El Servicio de Rentas Internas es la entidad gubernamental que controla la actividad comercial del ALMACEN BUEN HOGAR, puesto que según lo establece el artículo 20 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas señala que “Las entidades del sector público, las sociedades, organizaciones privadas y las personas naturales están obligadas a proporcionar al Servicio de Rentas Internas toda la información que requiere para el cumplimiento de sus labores de determinación, recaudación y control tributario”

<http://descargas.sri.gov.ec/download/anexos/rotef/NAC-DGERCGC12-00568788.pdf>

2.2. **Ubicación geográfica**

Los Almacenes Buen Hogar están ubicados en la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo estratégicamente para llegar a los clientes de mejor manera.

Edificio Matriz: En las calles José Veloz y Pichincha esquina (frente al Coliseo)

Sucursal 1: En la calle José Veloz 30-39 y Juan Montalvo

Sucursal 2: En la calle Junín, entre Tarqui y 5 de Junio



Fotografía N° 1: Almacén Buen Hogar

Fuente: Adriana Guadalupe

2.3. Constitución

La empresa BUEN HOGAR 1 fue constituida el 12 de junio de 1984.

NUMERO RUC: 1400155683001

RAZON SOCIAL: Vera Vásquez Luis Alfonso

CLASE DE CONTRIBUYENTE: Especial

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: Vera Vásquez Luis Alfonso

CONTADOR: Ing. Fernanda Orozco

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: Venta al por mayor y menor de artefactos electrodomésticos en línea blanca, café, muebles de sala, comedor, dormitorio y todo tipo de artículo para el hogar.

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Veloz

Calle: Pichincha y José Veloz

Edificio: Diamante

Referencia ubicación: Frente al coliseo Teodoro Gallegos

Teléfono Trabajo: 032965816

E-mail: almacenesbuenhogar@hotmail.com

2.4. **Misión**

Comercializar productos en línea blanca, línea café, muebles de oficina, muebles del hogar brindando un servicio óptimo para satisfacer las necesidades de clientes locales y nacionales y así posicionarse como una empresa sólida y moderna orientada al desarrollo sostenible del país.

2.5. **Visión**

Ser reconocidos como líderes en nuestra actividad en el país, representando para nuestros clientes la mejor alternativa en el mercado, promoviendo la pertenencia y creatividad para anticiparse a los cambios del entorno garantizando la satisfacción de nuestros clientes al brindar un excelente servicio y atención al cliente.

2.6. **Estructura Organizacional**

Actualmente el almacén cuenta con la siguiente estructura organizacional:

- **NIVEL DIRECTIVO**

GERENTE: Ing. Luis Alfonso Vera Vásquez

- **NIVEL FINANCIERO**

CONTADORA: Ing. Fernanda Orozco

AUXILIAR DE CONTABILIDAD: Lic. Carolina San Andrés

CAJERA: Ing. Libia Barragán

- **NIVEL ADMINISTRATIVO**

JEFE DE ALMACÉN: Sra. Wendy Piguave

- **ÁREA DE MARKETING Y VENTAS**

RESPONSABLE DE DESCUENTOS: Ing. Priscila Menéndez

RESPONSABLE DE INVENTARIO: Ing. Ximena Osorio

- **AGENTES DE VENTAS**

AGENTE DE VENTAS 1: Eco. María José Rojas

AGENTE DE VENTAS 2: Sra. María Elena Robalino

AGENTE DE VENTAS 3: Ing. María del Carmen Carrillo

- **AREA DE CREDITO Y COBRANZAS**

RESPONSABLES DE CREDITO Y COBRANZAS: Ing. Patricia Hidalgo

COBRADOR: Sr. Fabián Guevara

- **AREA DE SERVICIO**

BODEGUEROS

BODEGUERO – OPERARIO DE LIMPIEZA 1: Sr. Víctor Basantes

BODEGUERO – OPERARIO DE LIMPIEZA 2: Sr. Luis Quisnancela

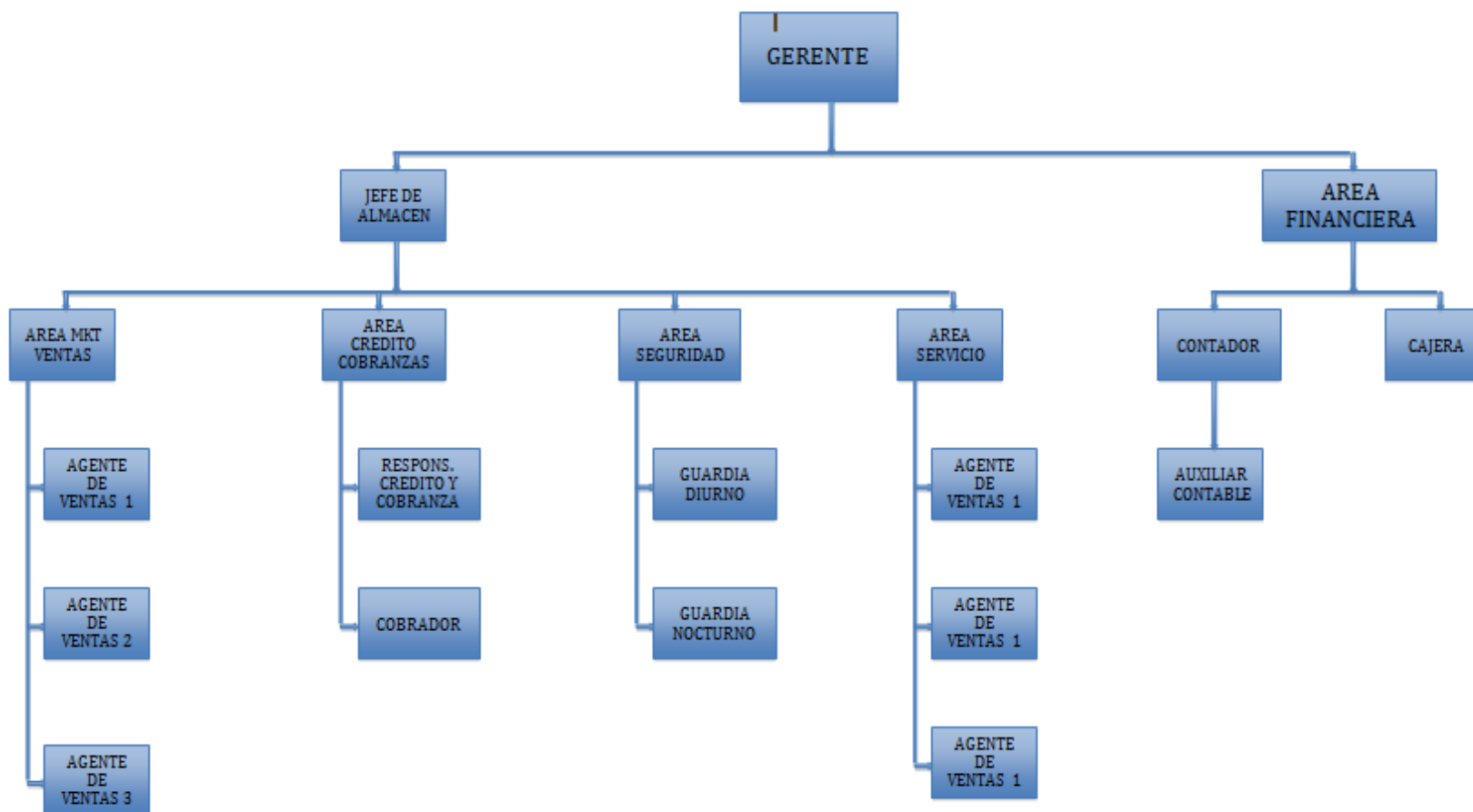
DESPACHADOR (CHOFER): Sr. Ángel Naranjo

- **AREA DE SEGURIDAD**

GUARDIA DE SEGURIDAD DIURNO

GUARDIA DE SEGURIDAD NOCTURNO

FIGURA N° 1 Organigrama estructural de almacenes Buen Hogar



2.7. **Manual de puestos del almacén Buen Hogar**

2.7.1. **Análisis de puestos**

a) Nombre del Puesto: Gerente Punto de Venta

Localización Física: Oficinas Administrativas

Ubicación Jerárquica: Nivel 1

Subordinación: Gerente General

Supervisión a: Asesores Comerciales, Cajera y Contadora.

Funciones:

- Administrar el almacén.
- Tomar decisiones.
- Revisar cuentas vivas (Estados Financieros, facturas y notas de venta).
- Vigilar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Atender y relacionarse constantemente con los proveedores.
- Supervisar la apertura y cierre del local.
- Proveer de herramientas necesarias al personal.

Tareas:

- Intervenir directamente en el proceso de reclutamiento de personal nuevo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Elaborar presupuesto.
- Analizar a la competencia.
- Conceder permisos y descansos a los trabajadores.
- Elaborar el plan de negocios para el almacén.
- Convocar y realizar reuniones de trabajo.
- Crear estrategias para el buen funcionamiento de la organización.
- Supervisar la imagen de los trabajadores.
- Elaborar propuestas de capacitación para mejor desempeño de los trabajadores.

PERFIL DEL PUESTO

- Ingeniería afín a áreas contable-administrativas
- Título Profesional
- Conocimientos en Administración de Empresas o Marketing
- Conocimientos básicos en computación (Paquete Office)
- Edad: 25 – 35 Años
- Estado civil: Indistinto
- Liderazgo
- Responsable
- Honesto
- Puntual Productivo
- Excelente presentación

b) Nombre del Puesto: Jefe de Cobranza

Localización Física: Oficinas de Crédito y Cobranza

Ubicación Jerárquica: Nivel 2

Subordinación: Jefe de Almacén

Supervisión: Cobrador

Funciones:

- Controlar el cobro de cuentas pendientes.
- Supervisar al Cobrador.
- Chequear a diario la documentación de cuentas por cobrar.
- Rendir cuentas al Jefe de Almacén
- Tareas:
- Elaborar estrategias de cobranza.

PERFIL DEL PUESTO

- Ingeniería afín del área de contable-administrativo
- Conocimientos básicos de computación (Paquete Office)
- Edad: 25 a 35 años
- Sexo: Femenino
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Productivo
- Disponibilidad de horario
- Excelente presentación

c) Nombre del puesto: Cajero

Localización Física: Caja

Ubicación Jerárquica: Nivel 3

Supervisión: Jefe de Almacén

Funciones:

- Controlar el funcionamiento de la caja principal.
- Registrar los movimientos de caja.
- Ordenar, clasificar y controlar el paquete operativo (envíos, transferencias, servicios, abonos, compras con tarjeta de crédito)
- Realizar el arqueo de caja al final del día.
- Rendir cuentas al Jefe de Almacén sobre los movimientos de caja realizados durante el día.
- Resguardar los cheques, dinero en efectivo, documentos operativos bajo las normas de seguridad estipuladas.

Tareas:

- Recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes.
- Manejar un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.
- Imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito.

PERFIL DEL PUESTO

- Ingeniería afín al área Contable – Administrativa
- Conocimientos básicos en computación (paquete office)
- Conocimientos básicos en contabilidad, tales como el registro cargos y abonos
- Edad: 25 a 35 años
- Sexo: Femenino
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Disponibilidad de horario
- Excelente presentación

d) **Nombre del Puesto:** Vendedor

Localización Física: Instalaciones del Almacén

Ubicación Jerárquica: Nivel 4

Supervisión: Jefe de Almacén

Funciones:

- Saludar y recibir cordialmente al cliente.
- Orientar al cliente sobre el uso del producto.

- Informar al cliente sobre créditos.
- Vender la mercancía.
- Portar el uniforme dando una buena impresión.
- Expedir notas de venta o facturas.
- Cerrar las ventas correctamente.

Tareas:

- Otorgar a personas trípticos, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones.
- Ofrecer producto adicional

PERFIL DEL PUESTO

- Ingeniería afín al área Contable – Administrativa
- Edad: 20 – 35 Años
- Sexo: Femenino
- Estado civil: Preferentemente Soltero
- Experiencia en Ventas
- Disponibilidad de horario
- Activo
- Entusiasta y con deseos de superación
- Responsable Honesto
- Puntual
- Excelente presentación
- Facilidad de palabra

e) Nombre del puesto: Cobrador

Localización Física: Oficinas de Crédito y Cobranza

Ubicación Jerárquica: Nivel 5

Subordinación: Jefe de Almacén

Supervisión: Gerente General

Funciones:

- Marcar la ruta del día en cuanto a cobranzas, en relación a la zona asignada.
- Llenar zonas de cobranza compactas.
- Investigar a los clientes solicitantes de crédito.
- Rendir cuentas al Jefe de Cobranzas.
- Registrar las operaciones del día en relación a las cobranzas.

Tareas:

- Invitar a los clientes a adquirir créditos.
- Revisar la certificación de los costos en línea.
- Cubrir la cuota de cobranza semanal.

PERFIL DEL PUESTO

- Bachillerato terminado
- Conocimientos: En programas básicos de computación (Word, Excel) Edad: 25 a 35 años
- Sexo: Masculino
- Responsable
- Puntual
- Honesto
- Entusiasta
- Perseverante
- Disponibilidad de horario
- Excelente presentación

f) **Nombre del puesto:** Bodeguero

Localización Física: Bodega

Ubicación Jerárquica: Nivel 6

Subordinación: Jefe de Almacén

Supervisión: Gerente General

Funciones:

- Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna.
- Mantener limpias y ordenadas las oficinas de Gerencia, y personal, así como los diferentes pisos del edificio.
- Mantener limpios y ordenados los muebles que se exhiben en los diferentes pisos de la institución.
- Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido.
- Colaborar en el correcto armado, mantenimiento, instalación, bodegaje y entrega de los productos.

Tareas:

- Realizar movimientos repetitivos y levantamiento de cargas pesadas.
- Recibir toda la mercadería que ingresa al almacén.
- Almacenar toda la mercadería que ingresa al almacén.
- Mantener en orden y clasificar la mercadería que se guarda en la bodega.
- Mantener en perfectas condiciones los artículos que se almacenan en bodega.
- Verificar el funcionamiento de equipos almacenados en bodega.
- Distribuir y asignar el lugar de la mercadería que no pueden ser almacenados en bodega.

PERFIL DEL PUESTO

- Bachillerato terminado
- Conocimientos: En programas básicos de computación (Word, Excel) Edad: 25 a 35 años
- Sexo: Masculino
- Responsable

- Puntual
- Honesto
- Entusiasta
- Perseverante
- Disponibilidad de horario
- Excelente presentación.

CAPÍTULO III

3. Análisis situacional

3.1. Análisis situacional externo

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, para asegurar la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales; esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios. (www.gestiopolis.com)

Los inventarios son bienes tangibles que posee una persona natural o jurídica para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Tiene como propósito fundamental proveer de materiales necesarios para que las empresas, sean públicas o privadas, posean un continuo y regular desenvolvimiento según la razón de ser de ellas; es decir, el inventario juega un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del mercado en el cual compiten o prestan servicios y de esta forma, afrontar las demandas o la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por consiguiente, la administración de inventario implica la determinación de la cantidad de materiales que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse las solicitudes para reposición del mismo y las cantidades de unidades a ordenar.

El inventario afecta todo el proceso productivo y el resultado final del producto, por tal razón, el manejo de los inventarios se considera como una operación del sistema de producción, y por lo tanto requiere de controles internos seguros que permitan que la información financiera contenida en los libros y documentos de la empresa sean exactos y confiables; ya que de estos depende el análisis crítico del pasado y la toma de decisiones a futuro. (Redondo, 2000). Dentro de los controles que deben establecerse para el funcionamiento del almacén, está la toma física diaria de inventario en otras palabras no es más que el cotejo de lo físico con lo teórico, siendo esto último, el movimiento de salida y entrada de mercancía de los materiales e insumos.

Al respecto, (Redondo, 2000) establece que: “El mejor control sobre las mercancías almacenadas consiste en comparar diariamente su existencia física con el movimiento de los formatos de entrada y salida”. Por lo anteriormente descrito, se evidencia que los controles son medidas de protección que la empresa establece sobre su activo.

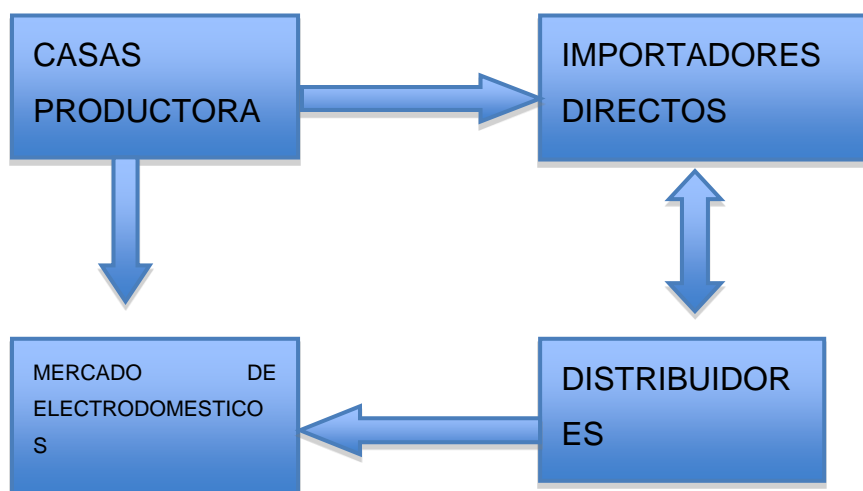
Muchos de los problemas que existen en los sistemas de control de inventarios de empresas industriales, comerciales y de servicios tienen su causa en pobres decisiones de administración de inventarios y en el inadecuado uso de los manuales y políticas determinadas al respecto; siendo estas de gran importancia, ya que constituyen el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

De esta situación en especial no escapan las empresas ecuatorianas y en particular las cadenas de electrodomésticos que en los últimos años se ha evidenciado su constante crecimiento y esparcimiento por todo el territorio nacional, ofreciendo al público consumidor una variedad de productos de línea blanca y café de buena calidad.

En el Ecuador existe un mercado de electrodomésticos altamente competitivo y cambiante, debido al constante desarrollo que experimenta la tecnología, por esta razón nuestro país cuenta con un mercado perfecto, en el que intervienen multiplicidad de compradores y vendedores, el producto es homogéneo; y el comportamiento de los consumidores es racional frente al aumento o disminución del precio, es decir, no existe influencia en el mismo. “Se caracteriza también por la existencia de libertad de entrada y salida del mercado, movilidad perfecta de los recursos y los agentes económicos están perfectamente informados de las condiciones del mercado” (McGRAW HILL, 2000).

El mercado de electrodomésticos presenta la siguiente estructura:

FIGURA N° 2: Estructura del mercado de electrodomésticos



FUENTE: Semanario Económico LÍDERES

FECHA: Septiembre de 2004

“Luego de la crisis del 2000, la venta de equipos electrónicos se disparó en el mercado, debido a la estabilidad cambiaria del país; las facilidades de crédito, las remesas de los migrantes y al mayor poder adquisitivo de los trabajadores. Incentivando la demanda en base a la reducción de los precios y la comodidad de nuevas tecnologías. Dado el caso de las Tv Plasma y LCD, que cada día son más populares gracias a la transición hacia la televisión digital de alta definición y al descenso de sus precios, estos electrodomésticos incrementaron sus ventas en un 10% en comparación con el 2003.” (LIDERES, 2004).

Como reacción a esta demanda, se inicia la apertura a nuevas comercializadoras y sucursales a nivel nacional relacionadas en la venta de tecnología y motivadas a aumentar los niveles de importaciones. Esto lo demuestra un informe presentado por firmas internacionales nuevas y tradicionales, quienes ven actualmente en nuestro país, un negocio atractivo para competir en precios y tecnología.

Así, según estadísticas del Banco Central que podemos analizar a continuación, se demuestra un incremento en la importación de bienes duraderos a partir del año 2000 y solo entre Enero y Junio de 2004, se importaron más de 13.6 millones de kilos de este tipo de mercadería.

TABLA N° 1: Análisis de importaciones totales e importaciones de bienes industriales duraderos

AÑO	IMPORTACION TOTAL	IMPORTACION BIENES DURADEROS	% PARTICIPACION
2000	1893586	32.8026	0,17
2001	2488672	65.3911	0,26
2002	2923080	83.2185	0,28
2003	2915193	80.0393	0,27
2004	3577578	92.2988	0,26

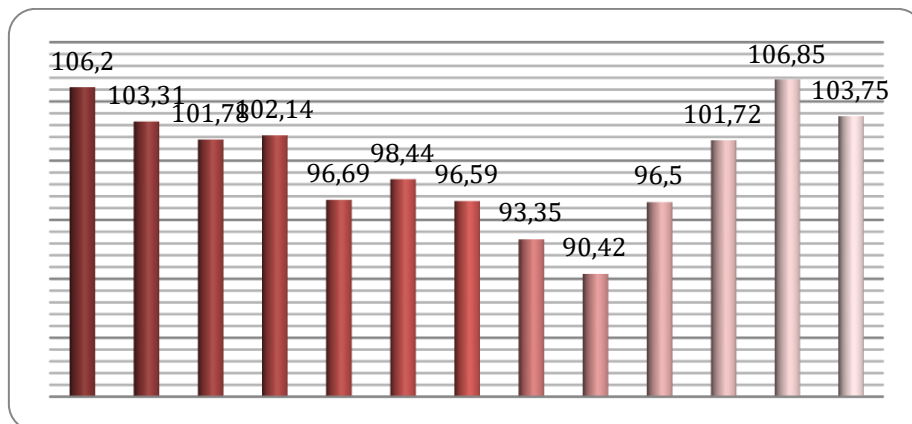
FUENTE: Banco Central del Ecuador
FECHA: Marzo de 2005

3.2. Análisis situacional social

Aunque resulte un poco extraña la siguiente afirmación, se debe señalar que Ecuador es una de las naciones que más electrodomésticos comercializa en Latinoamérica; junto con Argentina y Brasil, los ecuatorianos han mostrado un gran interés en los artefactos tecnológicos y hasta en aquellos relacionados con la robótica.

Los electrodomésticos en Ecuador se comercializan de tal forma que se estima la presencia de una tienda de artículos para el hogar cada dos cuadras; este dato puede resultar increíble pero es muy cierto, las zonas céntricas y la capital de esta nación han visto en la venta de electrodomésticos un negocio rentable. (Banco Central del Ecuador, 2004)

GRÁFICO N° 1: Venta de enseres domésticos en Ecuador



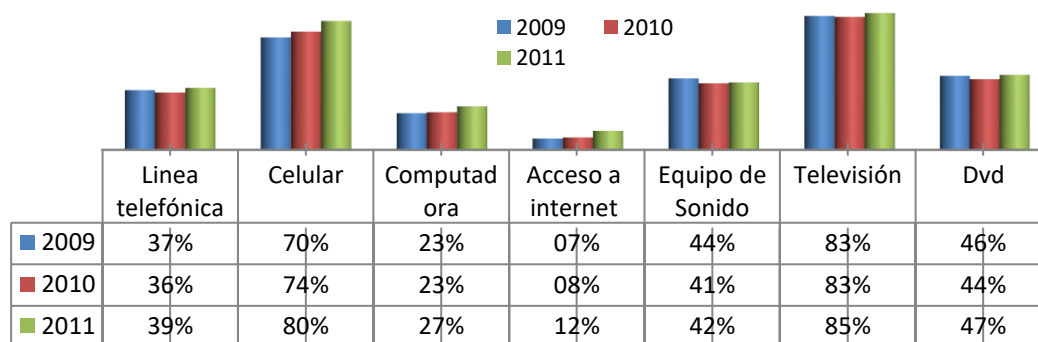
FUENTE: Banco Central del Ecuador
FECHA: Marzo 2010 a Marzo de 2011

Si se analiza más a fondo esta situación, se puede afirmar también que el auge de electrodomésticos en Ecuador tuvo lugar principalmente por el buen momento económico y técnico que este país sudamericano atraviesa; corporaciones como Phillips, Sony y Pioneer vieron en Ecuador un lugar rentable para sus inversiones, es por esto que establecieron allí varias de sus fábricas y centros comerciales. Durante los 90' Ecuador se caracterizaba por ser el sitio de los mobiliarios, algunas de sus calles escondidas imitaban a esos míticos barrios en donde se pueden comprar las más hermosas antigüedades; este negocio fue fructífero hasta el fin de la década en donde la tecnología empezó a atraer la atención de los ecuatorianos: los reproductores de mp3, los plasmas, las pantallas LCD, los formatos en DVD; todo esto contribuyó al avance.

A partir del nuevo milenio las tiendas de electrodomésticos en Ecuador comenzaron a ser furor; si a este factor sumamos otro como el “crédito” y “las cuotas sin interés”, tenemos como resultado un gran crecimiento del sector. Como en toda nación, los ecuatorianos tienen su preferencia a la hora de comprar, de acuerdo a varios encuestados por la empresa SEDATOS un 77% de los usuarios opta por electrodomésticos de larga vida útil y por eso no escatiman a la hora de invertir; un 20% sólo compra un aparato por necesidad y el resto se define como “comprador compulsivo”. (EL COMERCIO, 2011).

Se debe decir que los electrodomésticos en Ecuador no son igualmente populares, los refrigeradores, las cocinas, las lavadoras y aquellos relacionados con el entretenimiento y el ocio son las que más se comercializan; durante el año 2006 y 2007 se habían vendido muchos más reproductores de mp3 que en España, por ejemplo, dato curioso si se tiene en cuenta que los ingresos de los europeos son mucho mayores. Los televisores plasma no sólo fueron furor en Argentina y Brasil, en Ecuador de la totalidad de los modelos fabricados el 69% de los que fueron vendidos tenían estas características; luego siguieron las pantallas LCD, tal fue su auge que el juego de oferta y demanda empezó a hacerse presente: tan grande fue la segunda que el precio disminuyó un 50%.

GRAFICO N° 2: Demanda de productos domésticos a nivel nacional a junio del 2011



FUENTE: Banco Central del Ecuador

FECHA: Junio 2011

TABLA N° 2: Equipamiento en el hogar a nivel nacional de junio del 2009 hasta junio del 2011

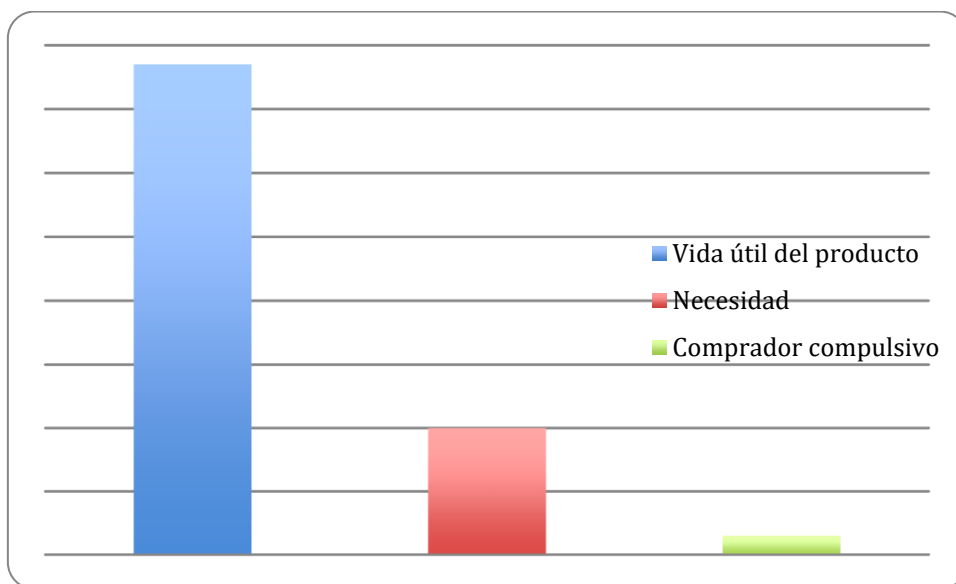
Equipamiento en el Hogar a Nivel Nacional de junio del 2009 hasta junio del 2011			
	2009	2010	2011
Teléfono	37,1%	35,6%	38,5%
Celular	69,9%	73,5%	80,1%
Computadora	22,8%	23,4%	27,0%
Acceso a Internet	7,0%	7,7%	11,8%
Equipo de Sonido	44,4%	41,4%	41,9%
Televisión	83,3%	82,7%	85,1%
DVD	46,0%	43,9%	46,6%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

FECHA: Junio 2011

Pero entre todos los electrodomésticos en Ecuador el más solicitado es un conocido nuestro, el refrigerador; aunque todavía no se entiende el porqué de las seguidas compras de neveras, debemos señalar que esta nación posee los últimos modelos en refrigeradores los cuales se caracterizan por ser más ecológicos ya que contienen floro-carburos, elementos menos contaminantes para la capa de ozono. Parece ser un detalle banal, pero para Ecuador el futuro en frigoríficos ha llegado ya, aunque sea difícil de creer estos aparatos, comercializados en el país, pueden ya navegar por Internet, controlarse a distancia, regularse automáticamente en función de la conservación de alimentos y hasta avisan cuando el champagne ha alcanzado la temperatura ideal.

GRAFICO N° 3: Motivos de preferencias de compra a nivel nacional



FUENTE: Banco Central del Ecuador

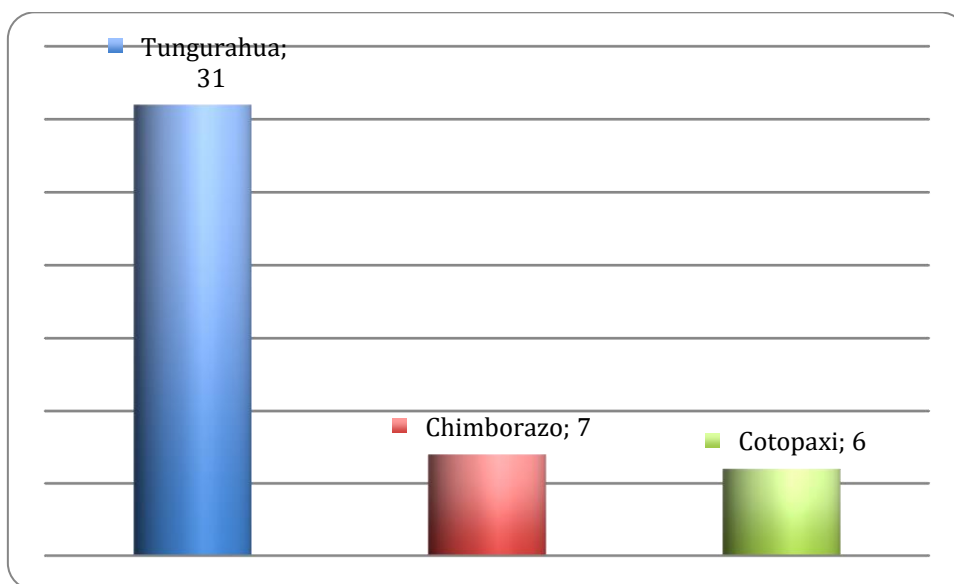
FECHA: Junio 2011

También cabe destacar que toda esta clase de electrodomésticos en Ecuador poseen una vida útil prolongada y un mantenimiento casi nulo; los hornos convencionales y microondas, por ejemplo, cuentan con tratamientos especiales en sus puertas y paredes para que la limpieza sea un juego de niños; las puertas de los refrigeradores poseen tratamientos anti-bacterianos y así evitan la proliferación de microorganismos dentro del artefactos, sin mencionar que las neveras actuales poseen sistemas de auto-descongelamiento. Ecuador ha demostrado ser una nación avanzada en cuanto a la fabricación de electrodomésticos modernos, este ejemplo es tomado hoy por varios de los países vecinos, ahora es cuestión de esperar la expansión.

A nivel nacional en el año 2006, se investigaron 1.156 establecimientos económicos que tenían 10 o más personas ocupadas, dedicados a la actividad comercial, tanto al por mayor, como al por menor y aquellos dedicados a la venta de vehículos y combustibles al por menor.

En las provincias centrales, se investigó en 46 establecimientos. La provincia de Bolívar cuenta con 2. En Tungurahua se encuentran 31 establecimientos, en Chimborazo 7 y en Cotopaxi 6.

GRAFICO N° 4: Comercio interno en la zona centro del país



FUENTE: Banco Central del Ecuador

FECHA: Julio 2006

3.3. Análisis situacional interno

El inventario es un activo que debe ser cuidadosamente manejado, para lo cual es importante que existan metodologías confiables para tratar los inventarios y dar soluciones óptimas. Si enfocamos la situación de una empresa, en este caso el ALMACEN BUEN HOGAR, la importancia del manejo de inventarios se radica en varios puntos; a continuación se analizarán algunos de estos. Como primer punto podemos tomar la propia definición de los inventarios como los “bienes tangibles que se tiene para la venta en el curso ordinario del negocio para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización” (Codera Martín, 1990); esto debido a que es bien sabido que la base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios.

Durante el control de inventarios, la empresa se debe asegurar que no se llegue a una falta de producto, ya que esto nos puede llevar a ventas pérdidas debido a la inconformidad del cliente y como consecuencia la oportunidad de tener utilidades se disuelve, esto último debido a que el concepto de calidad en el servicio para el cliente se debe traducir en que la empresa tenga la disponibilidad de artículos que desean en el momento que los soliciten. Se podría decir entonces que sin una buena gestión de inventarios, simplemente no hay ventas. El segundo punto en el que radica la importancia de los inventarios es que el dinero que se ahorre dentro de la empresa por una buena gestión de inventarios se podría utilizar o invertir

en alguna otra área de la empresa donde sea necesario. Por último, una buena política de inventario adecuadamente implementada reduciría el costo del manejo del inventario en comparación a los competidores, lo que daría una mayor flexibilidad en cuanto a los posibles precios que se pueden ofrecer al público.

El SISCOM es el sistema electrónico con el que la empresa trabaja; desde el año 2007 la empresa trabaja con este sistema para controlar de mejor manera todas las actividades que se realizan en el almacén; histórico de compras de clientes, datos de proveedores, control de existencias de inventarios, facturación, registro de ventas por vendedor, registro de ventas de contado, registro de ventas a crédito, cobranzas y kardex por producto.

BUEN HOGAR es una empresa comercial, cuyo objetivo es comprar y vender mercancías. En este tipo de empresas el inventario es el centro generador de utilidades por lo tanto, los mismos deben ser valorados y controlados técnicamente. A diciembre del 2010 la empresa tenía un inventario total de 6421 ítems, de los cuales 257 presentaban saldo negativo en el sistema, lo que cuantitativamente representa un 4% sobre el total.

GRAFICO N° 5: Situación del inventario de Buen Hogar



FUENTE: Almacén Buen Hogar
FECHA: Diciembre de 2010
AUTOR: Adriana Guadalupe

Este inventario no reflejaba las existencias reales de cada uno de sus productos ya el control de las existencias de dichos ítems se había manejado de manera empírica, aplicando herramientas que con el paso del tiempo se han vuelto obsoletas para la realidad en la que la empresa se desenvuelve. A más de la incorrecta descarga de los ítems del sistema, se habían

detectado otros inconvenientes tales como el mal ingreso de facturas, diferente codificación de productos, re-ingreso de productos ya vendidos, errores que generaban desfases que perjudicaron el control de las existencias.

TABLA N° 3: Identificación del impacto operacional

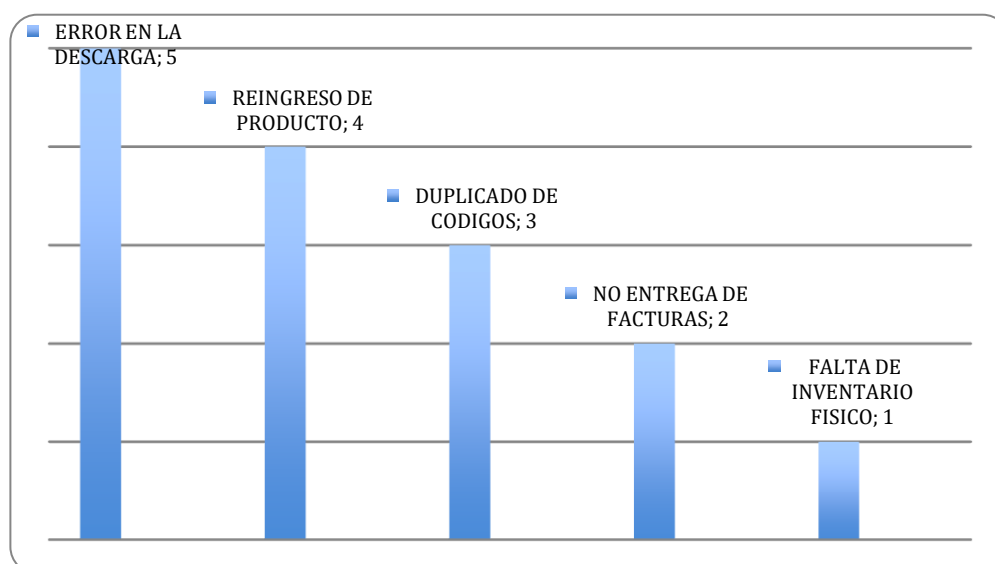
CONSECUENCIA	ORDEN
FALTA DE PRODUCTO	1ª
INCONFORMIDAD DEL CLIENTE	2ª
PERDIDA DE VENTAS Y UTILIDADES	3ª

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre De 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 6: Diagnóstico de la situación interna del inventario de Buen Hogar



FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre De 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

En la actualidad la empresa cuenta con una adecuada administración de los mismos; se han creado “filtros” que permiten controlar de mejor forma las existencias tanto cualitativamente como cuantitativamente. Anteriormente las descargas de los ítems en el sistema no se controlaban de ninguna forma; hoy, las facturas de venta son revisadas por la persona encargada de inventarios, quien se cerciora que cada factura tenga la pegatina correspondiente para verificar que el ítem descargado sea el mismo que el que está siendo facturado.

Luego de hacer la comparación física de lo descargado con lo facturado, se revisa el sistema para contabilizar los ítems que han sido vendidos pese a no tenerlos en existencia.

Hay ocasiones en las que los clientes desean adquirir alguno de los productos que no hay en stock pero que se pueden pedir a los proveedores; mientras estos llegan al almacén, el sistema los tiene registrados como negativos pero una vez que llega la factura de compra son ingresados al sistema y este se iguala automáticamente. Esta mejora en el manejo del inventario ha permitido al área de ventas contar con datos reales respecto a las existencias físicas de los productos con que cuenta el almacén; la venta se facilita cuando, para verificar que un producto está en stock, únicamente se ingresa en el sistema (SISCOM) el nombre del producto y mediante el kárdex electrónico se arroja la información solicitada.

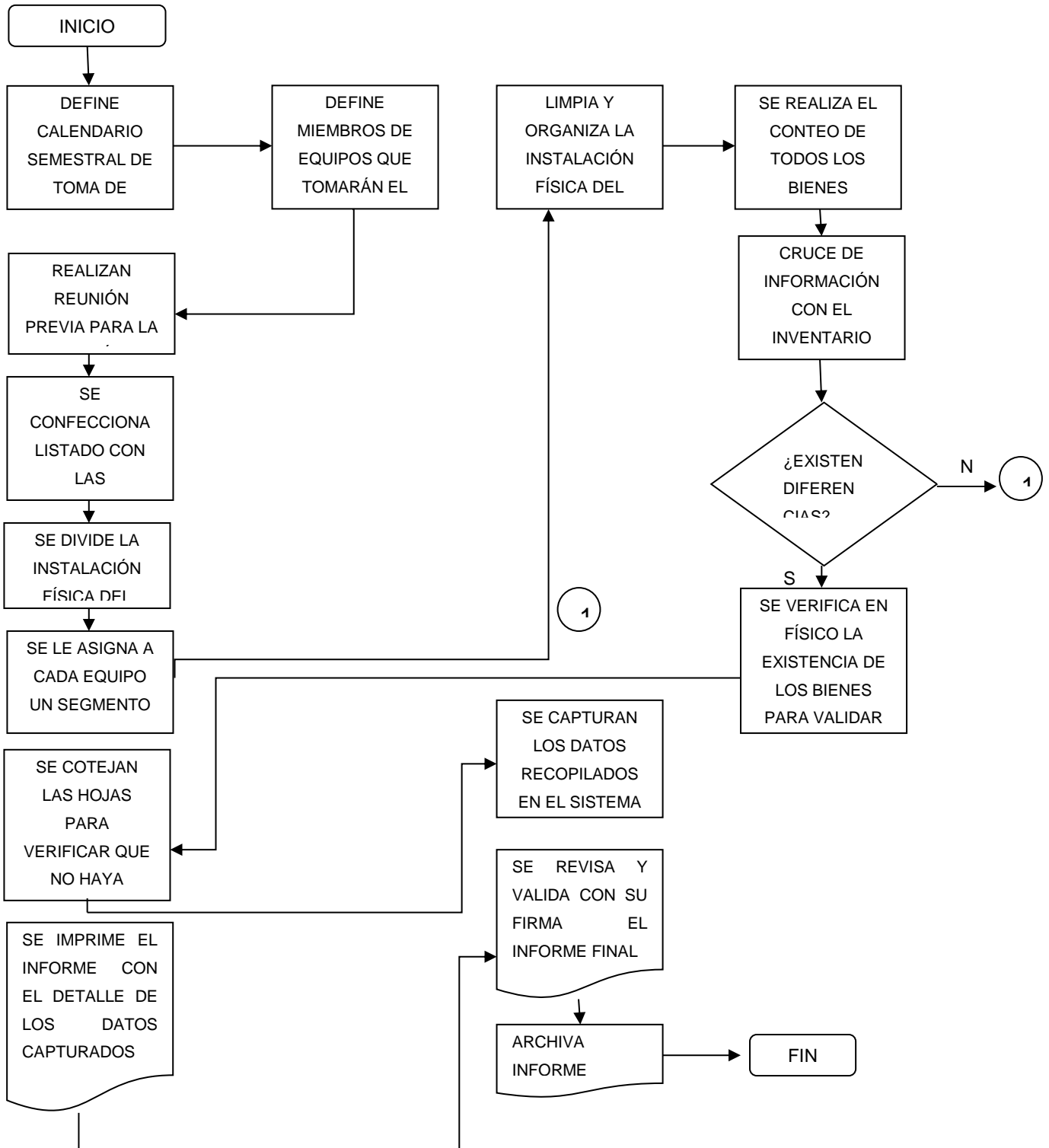
Hay que destacar también que este proceso ha sido posible llevarlo a cabo con la ayuda y participación de todos quienes conforman el ALMACEN BUEN HOGAR. Cada compañero, de cada una de las áreas que tiene la empresa, colabora a manera de “filtro” para comprobar que los artículos que están siendo vendidos son los que están siendo descargados del sistema. Desde que el producto es solicitado por el cliente, la constatación de la existencia física del mismo lleva menos tiempo; los compañeros de bodega hacen un solo trabajo el momento en que están completamente seguros de que se cuenta con lo solicitado y la venta se la hace de forma segura sin hacer esperar al cliente.

Vale mencionar que a raíz de los cambios que se presentaron con la aplicación de la propuesta, se elaboró el PLAN OPERATIVO ANUAL para el ALMACEN BUEN HOGAR en el cual consta la planificación de las actividades de la empresa para el año 2011. Dentro de estas actividades se mencionan las específicas para el área de inventarios.

3.4. Procedimiento de control de inventario de Buen Hogar

FIGURA N° 3: Flujograma del procedimiento de control de inventario de Buen Hogar

CONTABILIDAD/AUDITORIA	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	SUPERVISOR DE ALMACEN/ALMACENISTA	EQUIPOS
------------------------	--------------------------	-----------------------------------	---------



3.5. Metodología

Esta investigación tiene la característica de una investigación de campo tipo descriptiva, porque se realizó un diagnóstico físico de las necesidades y problemas de la empresa en la actualidad. Una investigación de campo (Ortiz, 2006) “es el procedimiento por medio del cual se obtiene y registra información que se busca de manera directa en el lugar en que ocurren los fenómenos o hechos que se investigan y es de uso principal, de la ciencia social.”

Se ha tomado la información de forma directa a través de la observación en el lugar de estudio, el Almacén Buen Hogar, así como también los documentos y entrevistas que han sido obtenidos de fuentes originales y en la misma sede de la empresa, esto ayuda a que la persona que está encargada de la investigación pueda manejar los datos reales; se tuvo contacto directo con el personal encargado del control de inventarios y de bodega.

La investigación descriptiva, menciona Ortiz (2006), “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales”.

Se realizó un diagnóstico físico de las necesidades y problemas de la empresa en la actualidad comparando esta realidad con la analizada en la fase anterior de este proyecto. Esto ha ayudado a que en esta investigación se puedan manejar datos reales; además, se ha tenido contacto directo con el personal encargado del control de inventarios y de bodega., realizando entrevistas y observación directa para poder recopilar la información necesaria. Se utilizó el método inductivo que nos permite identificar las actividades principales dentro del proceso de Análisis y Control de Inventarios con su respectivo diagnóstico lo que nos ayudó a elaborar estrategias de mejoramiento.

El método deductivo lo utilizamos para identificar, dentro de las actividades, las causas y efectos que producen el manejo y control de inventarios.

3.5.1. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se ha seleccionado la técnica de la entrevista la misma que para Ortiz (2006), es la interacción personal de tipo comunicativo que tiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación diseñada con anticipación y en función de las dimensiones que se pretende estudiar. En vista de que la población es reducida, la investigación se aplicó al 100% de la población.

Se realizaron dos entrevistas, una al personal del ALMACÉN BUEN HOGAR y otra al Señor Gerente y a la Señorita contadora con la finalidad de conocer su percepción respecto al manejo de los inventarios dentro de la empresa. En la entrevista que estuvo dirigida a los quince empleados que conforman el personal de la empresa Buen Hogar, se realizaron las siguientes preguntas: (VER ANEXO 1)

a) Entrevistas a personal del almacén Buen Hogar

Pregunta N°1 Requiere la empresa BUEN HOGAR la propuesta de control de inventario más eficiente?

TABLA N° 4: Tabulación de resultados de la pregunta N° 1

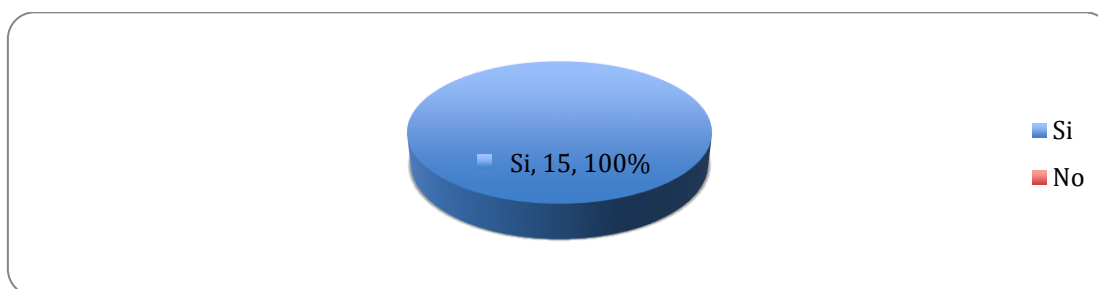
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 7: Porcentaje de resultados de la Pregunta N° 1



FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e Interpretación de la Pregunta N°1

Analizando el contenido en el marco teórico, el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. En la entrevista realizada se pudo notar que todos los empleados, que representan al 100%, sienten la imperiosa necesidad de tener un control de inventario más eficiente considerándolo un factor importantísimo que influye en la reducción de costos mejoras las utilidades y beneficios para la organización.

Pregunta N°2: Cómo le gustaría que el inventario se clasificará: por línea, por proveedor, por producto?

TABLA N° 5: Tabulación de resultados de la pregunta N° 2

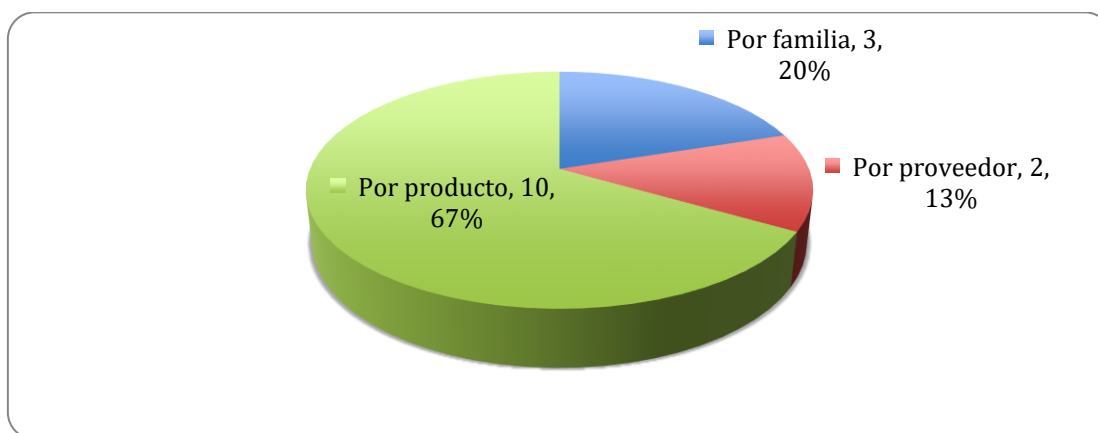
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por línea	3	20%
Por proveedor	2	13%
Por producto	10	67%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 8: Porcentaje de resultados de la pregunta N° 2



FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e interpretación de la pregunta N°2

Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta. Al contrario que la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios, es por esto último que es difícil para quienes manejan inventario en la empresa clasificarlo de esta manera. De forma individual, es decir por producto, resulta más factible poder llevar un control más real y estricto del inventario.

Por lo anteriormente dicho del total de personas entrevistadas que suman un total de 15, diez que representan al 67% opinó que el inventario se debe clasificar por producto, mientras que dos que representan el 13% por proveedor y tres que equivalen a un 20 % por familia alegan que sería mejor llevar este inventario porque es más completa la información y es más factible que los otros inventarios que se propusieron.

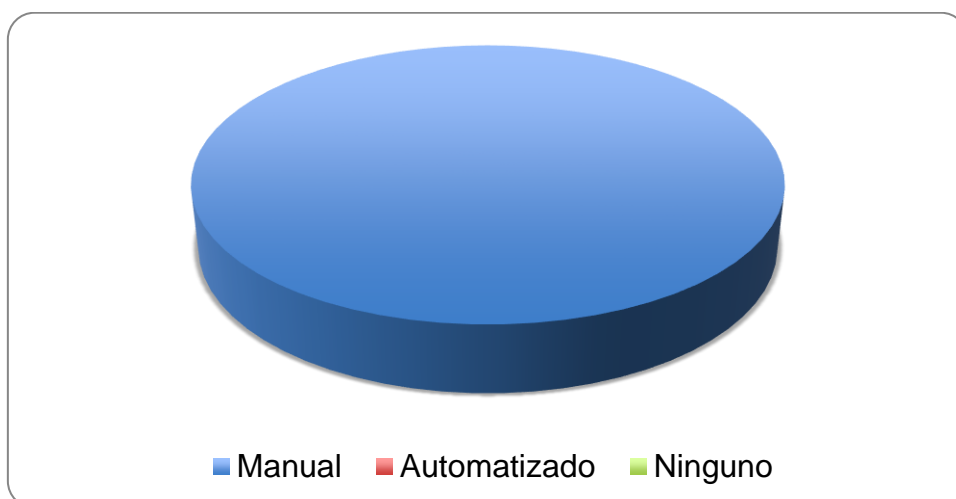
Pregunta N°3 ¿Cuál es el proceso mediante el cual se lleva el control de inventario actual?

TABLA N° 6: Tabulación de resultados de la pregunta N° 3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Manual	15	100%
Automatizado	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar
FECHA: Diciembre de 2011
AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 9: Porcentaje de resultados de la Pregunta N° 3



FUENTE: Almacén Buen Hogar
FECHA: Diciembre de 2011
AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e Interpretación de la pregunta N° 3

El Control Físico de Inventarios, se inicia a partir de un inventario manual, que según las condiciones de las existencias y del almacén en donde se encuentran, debe realizarse como una acción integral y con una metodología que asegure su éxito final.

El 100% de los entrevistados opinaron que el proceso actual se lleva de forma manual, debido a los múltiples problemas que actualmente acarrea el inventario electrónico. No es una fuente de datos fiable la información arrojada por el sistema puesto que existen fallas humanas que influyen directamente sobre dicho contenido.

Pregunta N°4 ¿Cuál es el nivel de instrucción de los trabajadores?

TABLA N° 7: Tabulación de resultados de la pregunta N° 4

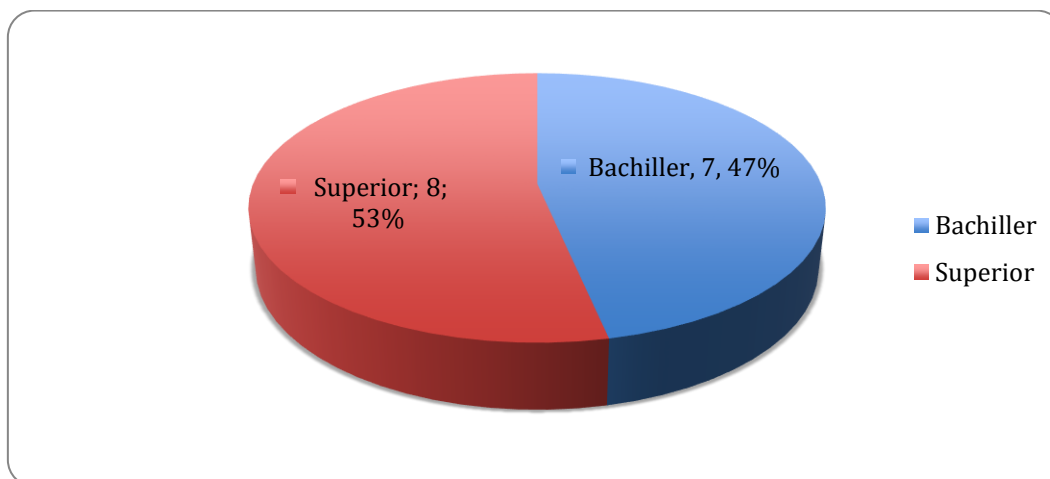
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	7	47%
Superior	8	53%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 10: Porcentaje de resultados de la Pregunta N° 4



FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e Interpretación de la pregunta N°4

La instrucción es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada, ya sea una persona, un animal o un dispositivo tecnológico. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional u operativo.

Cuando la instrucción se corresponde con un ámbito educativo, puede tratarse de educación formal o informal, impartida en un círculo familiar o en una escuela, colegio o universidad, puede ocurrir en un ambiente laboral o en una situación cotidiana entre dos amigos, puede incluso tener lugar en espacios jerárquicos o simplemente tener lugar de manera improvisada. En cualquier caso, para que existe instrucción deben existir dos partes, de las cuales una será la instructora (es decir, la que posee conocimiento a transmitir) y la otra será la instruida (la que recibe la enseñanza).

De siete personas entrevistadas, las mismas que corresponden al 47% de los trabajadores del ALMACÉN BUEN HOGAR poseen título de bachiller, mientras que el 53% es decir ocho personas tienen una instrucción de tercer nivel o superior.

Pregunta N°5: ¿Posee experiencia con algún sistema de inventarios?

TABLA N° 8: Tabulación de resultados de la pregunta N° 5

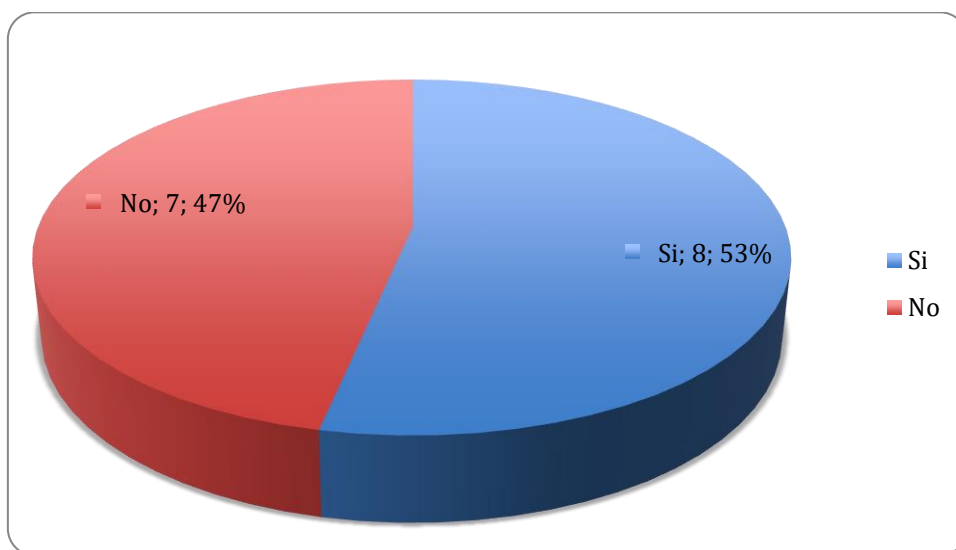
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	53%
No	7	47%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 11: Porcentaje de resultados de la pregunta N° 5



FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e Interpretación de la Pregunta N° 5

Se ha definido el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificable de su ambiente o supra sistema.

Un sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esencial y, por lo tanto, se debe estudiar como un todo. El sistema consiste en subunidades con ciertas condiciones de frontera entre las cuales se dan procesos de transporte. La experiencia por su parte es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

Por lo anteriormente dicho el 47% de los trabajadores, es decir 7 empleados, manifiestan que no han tenido experiencia con otros sistemas de control de inventarios y solo un 53% de estos que corresponden a ocho personas poseen conocimiento de este tema, pero esto no quiere decir que no estén de acuerdo en la implementación de mejoras en el sistema actual que maneja esta empresa.

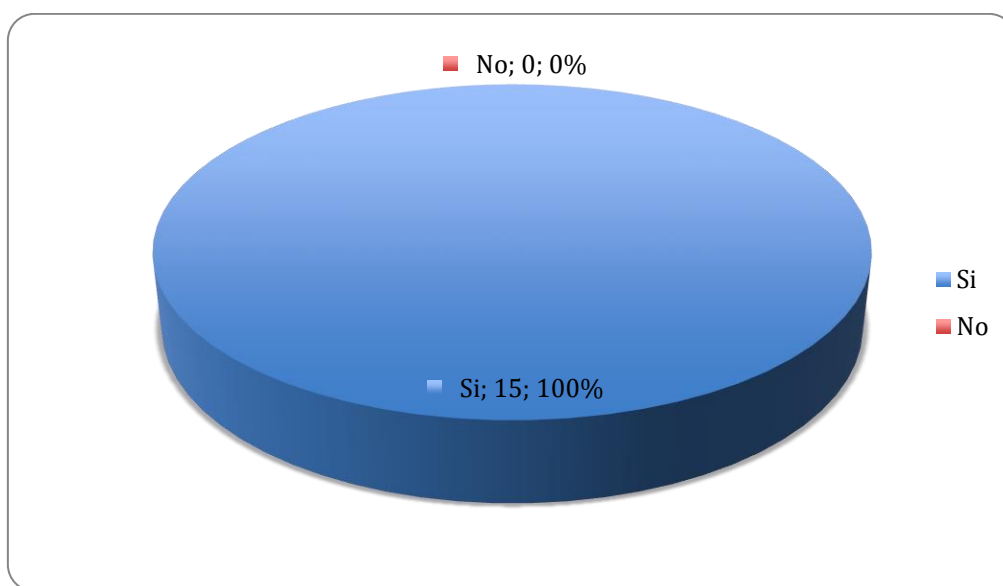
Pregunta N° 6: ¿Desearía Ud. realizar cursos de actualizaciones periódicas sobre sistemas de inventarios?

TABLA N° 9: Tabulación de resultados de la pregunta N° 6

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

FUENTE: Almacén Buen Hogar
FECHA: Diciembre de 2011
AUTOR: Adriana Guadalupe

GRAFICO N° 12 Porcentaje de resultados de la pregunta N° 6



FUENTE: Almacén Buen Hogar
FECHA: Diciembre de 2011
AUTOR: Adriana Guadalupe

Análisis e interpretación de la pregunta N° 6

La actualización del inventario constituye una herramienta importante ya que permitirá tener una estimación de la eficacia de las medidas implementadas. El 100% de los empleados opinaron estar de acuerdo en realizar un curso de actualización de sistemas de inventario, esto con el fin de estar en constante avance.

b) Entrevistas a los Directivos

Las entrevistas que fueron realizadas al Señor Gerente así como a la Señorita Contadora de la empresa, fue planteada de la siguiente forma:

1)Cuál es el nombre de la empresa?

Ambas personas coinciden en la respuesta; la empresa tiene como razón social: ALMACEN BUEN HOGAR

2) A qué rubros se dedica específicamente?

Los directivos del almacén indican que la empresa se dedica a la comercialización de todo tipo de artículo para el hogar; entiéndase productos en línea blanca, línea café, batería de cocina, vajillas, cubertería, cristalería, muebles como juegos de sala, comedor, dormitorio, etc., en fin todo lo que la familia necesita para amoblar su casa.

3) Cuántos ítems contiene el inventario?

Las cantidades exactas en cuanto a número de ítems que maneja la empresa, únicamente pudo ser proporcionado por la contadora que es quien maneja de manera más cercana y diaria estos datos. El gerente indicó que actualmente la empresa maneja muchas líneas de productos pero que, por la profundidad de las mismas, no se sabe

4) Cuáles son sus proveedores?

Son un total de 13 empresas proveedoras que trabajan de manera directa con el ALMACÉN BUEN HOGAR, provenientes de las Ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Distribuidores directos de marcas reconocidas, que ofrecen a nuestra empresa preferencias en formas de pago, servicio técnico autorizado, transporte especializado, entre otros beneficios.

5)Cuál es el método de inventario que maneja la empresa?

Desde el año 2007 la empresa adquirió un Sistema de Control de Inventarios conocido como SISCOM; mismo que nos ha permitido manejar los diferentes procesos internos que se requieren para poder ofrecer un servicio de alta calidad, característica de nuestra empresa.

6) Cómo describe Ud. A la competencia en el sector?

La competencia en el sector comercial de electrodomésticos ha ido cambiando a pasos agigantados en los últimos diez años. Las grandes cadenas comerciales como MARCIMEX, COMANDATO y otras que han decidido abrir sucursales en la Ciudad de Riobamba, ven en el consumidor riobambeño una gran oportunidad para incursionar en este mercado. El efecto económico por el que está pasando el país y en especial la ciudad donde se ve que hay dinero, hace que las empresas no escatimemos en recursos y busquemos brindarles una solución a sus problemas o necesidades y no simplemente un producto.

3.6. Análisis FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT; (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA, también es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas, tal como lo muestra en el siguiente análisis.

TABLA N° 10: Matriz de operacionalización de variables FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Instalaciones propias.</p> <p>F2 Recursos financieros adecuados.</p> <p>F3 Línea de productos exclusiva.</p> <p>F4 Buena imagen de los compradores.</p> <p>F5 Un reconocido líder en el mercado.</p> <p>F6 Acceso a economías de escala.</p> <p>F7 Ventajas en costos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>O2 Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>O3 Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>O4 Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>O5 Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Seguimiento deficiente al implantar estrategias de rotación de inventarios.</p> <p>D2 Débil red de distribución.</p> <p>D3 Problemas operativos internos.</p> <p>D4 Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>D5 Costos unitarios generales más altos en relación con la competencia.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas.</p> <p>A2 Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>A3 Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos.</p> <p>A4 Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p>

FUENTE: Almacén Buen Hogar

FECHA: Diciembre de 2011

AUTOR: Adriana Guadalupe

TABLA N° 11: Matriz de operacionalización de variables FORTALEZAS vs. OPORTUNIDADES

RELACIÓN Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	FORTALEZAS					Total
	1. Instalaciones propias	2. Disponibilidad de recursos (financieros – RRHH)	3. Línea de productos exclusiva	4. Ventaja en costos	5. Reconocimiento de liderazgo en el mercado	
OPORTUNIDADES						
1. Expansión de la línea de productos	5	5	4	5	5	24 1ra
2. Atención a grupos adicionales de clientes	5	4	5	5	5	24 2da
3. Ingreso a nuevos mercados o segmentos	5	4	5	5	5	24 3ra
4. Diversificación de productos relacionados	4	5	5	3	4	21
5. Creciente poder de negociación con clientes	0	0	0	3	1	4
Total	19	18	19	21	1	4

FUENTE: Almacén Buen Hogar
 FECHA: Diciembre de 2011
 AUTOR: Adriana Guadalupe

TABLA N° 12: Matriz de operacionalización de variables DEBILIDADES vs. AMENAZAS

RELACION Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS				Total
	1. Cambios adversos en las políticas de gobierno	2. Entrada de competidores foráneos con costos menores.	3. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos.	4. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores	
DEBILIDADES					
1. Débil red de distribución	4.5	5	5	5	19.5
2. Seguimiento deficiente al implantar estrategias de rotación de inventarios.	5	5	5	5	20
3. Problemas operativos internos.	4	4	4.5	5	17.5
4. Costos unitarios más altos en relación con la competencia	4.5	5	5	1	15.5
Total	18	19	19.5	16	

FUENTE: Almacén Buen Hogar
 FECHA: Diciembre de 2011
 AUTOR: Adriana Guadalupe

CAPÍTULO IV

4. Diseño de la propuesta

4.1. Propuesta

Propuesta de un sistema de medición de variables de ventas, utilidades y gestión administrativa de existencias SISCOM del Almacén Buen Hogar de la ciudad de Riobamba, periodo 2012.

4.1.1. Objetivo general

Implementar mejoras en el Sistema de Administración de Existencias SISCOM del Almacén Buen Hogar, con la finalidad de solucionar el desfase que genera la incorrecta descarga de los productos del sistema actualmente utilizado por la empresa de la Ciudad de Riobamba, período 2012.

4.1.2. Objetivos específicos

Evaluar el sistema de control de existencias previamente identificado en la propuesta
Elaborar mejoras que permitan un adecuado control de mercaderías en el sistema de administración de existencias SISCOM

4.1.3. Alcance de la propuesta

El espacio en el que se desarrolla la investigación está referido al ALMACEN BUEN HOGAR, ubicada en la Ciudad de Riobamba.

Esta empresa se dedica a la venta de electrodomésticos, muebles y todo artículo para el hogar. La implementación de mejoras en el sistema de administración de existencias SISCOM del Almacén Buen Hogar de la Ciudad de Riobamba se realizó durante el período enero-abril 2012 sin que ello implique que el proceso se pueda aplicar en períodos siguientes.

4.1.4. **Delimitación de la propuesta**

Esta investigación está orientada a mejorar el manejo de las existencias del Almacén Buen Hogar ubicado en las calles Veloz y Pichincha esquina de la Ciudad de Riobamba, en el Período 2012.

4.1.5. **Desarrollo de la propuesta**

Para implementar mejoras en el sistema de administración de inventarios del Almacén Buen Hogar ha sido necesario aplicar las siguientes mejoras:

Evaluar el estado de las existencias del inventario en el Almacén Buen Hogar al final del año fiscal 2012.

Establecer las prioridades en los inventarios de la empresa, mediante conteos cíclicos.

Establecer criterios para la selección de proveedores para el almacén.

Estimar los beneficios que proporciona a la empresa la implementación de las mejoras propuestas para el sistema existente.

4.2. **Implementación**

4.2.1. **Mejora 1**

Como primer paso, se realizó el inventario físico correspondiente al año 2011 el día domingo 6 de enero, contando con la participación de todo el personal del almacén dividido en grupos de trabajo de acuerdo al número de pisos con que cuenta la empresa, con sus respectivos responsables designados. La distribución de los documentos para la constatación física fue elaborada el día anterior y se finalizó el 9 de abril del mismo año.

Para establecer la exactitud de los inventarios, mismos que en el almacén difieren entre el electrónico y el físico, se ha buscado que estos dos coincidan. Las principales razones por las que en la empresa no coinciden son:

- La incorrecta descarga de los ítems del sistema
- El mal ingreso de facturas.

- Diferente codificación de productos.
- Re-ingreso de productos ya vendidos.

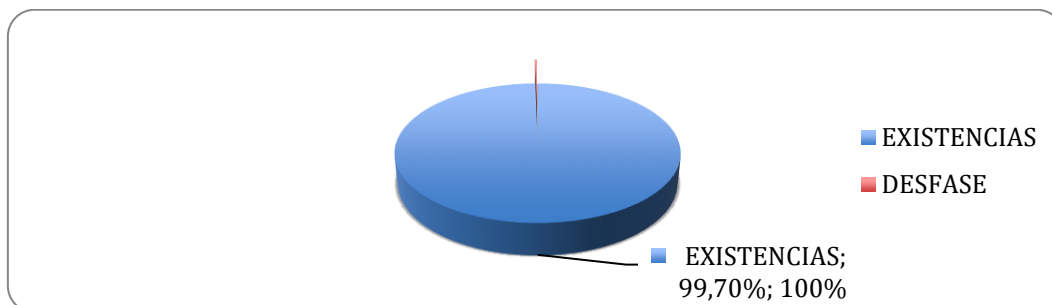
Para disminuir o eliminar al máximo estos errores detectados fue que se recomendó a la empresa varias opciones para mantener en óptimas condiciones el inventario. Como todo el personal tenía acceso al sistema electrónico, lo que se hizo fue restringir el acceso al mismo a las personas que no tienen relación con el área de inventarios; el sistema permite realizar cambios en las facturas de ventas con el objetivo de corregir los productos que han sido mal descargados o asignados a cajas erróneas. Esta opción era mal utilizada por las compañeras del área de ventas quienes cambiaban los ítems a su conveniencia sin analizar la afección que esto causaba sobre el sistema.

Siempre ha habido una persona responsable del inventario, pero hoy esa es la directa responsable de realizar los cambios en las facturas electrónicas; a más de ella, la jefe de almacén y la contadora son las únicas que tienen activa esa opción.

Otro camino que se planteó es transmitir a todo el personal la importancia que tienen los registros exactos, por lo que se confía en que ayudarán con esa actividad.

Actualmente el inventario presenta un desfase de 19 productos, los mismos que son el resultado de la venta de producto escaso en el almacén. Una vez que el producto llegue a la bodega, el ingreso de la factura de compra permitirá igualar las existencias a cero.

GRAFICO N° 13: Existencias en el inventario de buen hogar a julio de 2011



FUENTE: Almacén Buen Hogar
 FECHA: Diciembre de 2011
 AUTOR: Adriana Guadalupe

A más de eso, se propuso contar el inventario con frecuencia para ajustar el resultado con los registros. Un método usado con frecuencia son los conteos cíclicos.

Los conteos cíclicos constituyen una técnica para levantar inventarios físicos en la cual contamos el inventario con frecuencia en lugar de una o dos veces al año. La clase de un buen conteo cíclico y, por lo tanto, de los registros exactos están en decidir qué artículos contaremos, cuándo y quién será el encargado de hacerlo.

4.2.2. MEJORA 2

En la actualidad, casi todos los sistemas de inventarios están computarizados. Podemos programar la computadora para que genere un aviso de conteo cíclico en los siguientes casos:

Cuando el registro muestra un saldo bajo o nulo de la mercadería en existencia. (es más fácil contar pocos artículos)

Cuando el registro muestra un saldo positivo, pero anotó un pedido atrasado acumulado. (lo cual indica una discrepancia)

Después de un nivel específico de actividad.

Se ha elaborado una tabla basada en la importancia del artículo para realizar las revisiones:

TABLA N° 13: Importancia del artículo para medir el periodo entre revisiones de existencias

USO ANUAL EN DOLARES	PERIODO ENTRE REVISIONES
\$ 4000 o más	30 días o menos
\$ 3000 a 1000	45 días o menos
\$ 999 a 250	90 días o menos
\$ 249 o menos	180 días o menos

FUENTE: Producción y logística En La Empresa

AUTOR: Johnson, 1998

El momento más fácil para contar las existencias es cuando no hay actividad en el almacén o cuando la actividad es menor que lo normal por lo que se ha programado realizar esta actividad los días sábados. De no ser posible lo anterior, se requerirá realizar el ingreso de los productos en el sistema al ingresar la factura de compra. El conteo cíclico dependerá del personal disponible, por lo que la empresa ha programado el trabajo del personal de tal manera que, durante ratos de su jornada laboral que no estén activos, realicen esta actividad. Otras empresas usan contadores de tiempo completo durante el ciclo y estos solo se encargan de contar el inventario y resolver las diferencias con los registros. Si bien este último método parecería muy caro, muchas empresas piensan que es menos caro que el molesto conteo anual de inventario que se realiza normalmente cuando la empresa cierra dos o tres semanas por vacaciones anuales.

La cuestión del porcentaje de error entre el inventario físico y los registros que puede ser tolerable ha sido motivo de muchos debates. Hay compañías que luchan por lograr una exactitud de 100 por ciento, mientras que otras aceptan 1,2 o 3 por ciento de error.

El nivel de exactitud que recomiendan los expertos es +/- 0,2 % para los artículos más importantes, +/- 1% para los medianamente importantes y +/- 5% para los artículos menos importantes. Sin influir el porcentaje de exactitud que se elija, el punto esencial consiste en seleccionar un nivel lo suficientemente confiable como para contar con existencias de reserva que sirva de colchón. La exactitud es importante para que el proceso de venta se realice sin interrupciones, de manera que las órdenes de los clientes puedan ser procesadas en lugar de permanecer detenidas a causa de la escasez de producto.

4.2.3. **MEJORA 3.**

Otro punto que se sugiere mejorar es el control a los proveedores; llevar un registro con los datos básicos del proveedor a la vez que se monitorea la visita de los mismos al almacén, con la finalidad de llevar una constancia de varios puntos tales como:

- Condiciones de entrega.
- Condiciones de pago.
- Lista de precios actualizada

- Registro de visitas
- Situación de la competencia
- Comentarios

4.2.4. **MEJORA 4.**

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad; todo en aras de tener mayores utilidades.

También en la operación propia de la empresa, los beneficios son tangibles: al controlar el inventario vamos creando información precisa, que nos será útil para aprovisionarnos de producto sin excesos y sin faltantes, ya que conoceremos a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias dependiendo de la época del año en que estemos.

Como fue citado en el apartado anterior, conoceremos el monto de la compra ya sea diaria o semanalmente, lo que nos permitirá saber cuánto habremos de invertir en pesos. Así eliminaremos o postergaremos gastos no propios a la operación de la empresa, para no minar su liquidez.

4.3. **Análisis de Proveedores**

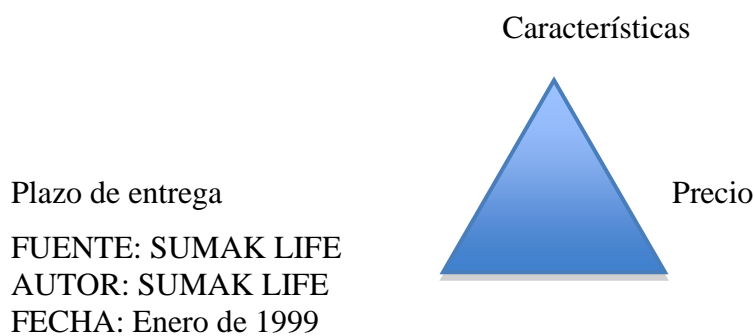
Más del 68% de los clientes que abandonan su relación comercial con una empresa, lo hacen porque el servicio o producto es deficiente. Reemplazar un dólar de un cliente perdido cuesta 10 dólares de nuevos clientes. Las tendencias mundiales apuntan hoy a centrar los esfuerzos en el núcleo o corazón del negocio, subcontratando las actividades de logística y de soporte en una tercería. Más de 50 años de experiencia acumuladas en el mundo, señalan a compras o adquisiciones como una actividad donde pueden realizarse importantes reducciones de costos a través del desarrollo de una gestión de compras acorde a las necesidades de cada organización. (Redondo 2000)

Importante número de empresas han entendido el valor de contar con un sistema de gestión de compras, por su enorme impacto en sus resultados.

Las empresas comerciales emplean entre el 50 y el 80% de sus ingresos en adquisición de productos, insumos y servicios. Es fácil darse cuenta que cualquier ahorro en esta área tendrá una incidencia importante en la organización. El primer paso es establecer cuáles son los productos, insumos o servicios críticos para nuestra empresa.

Son críticos aquéllos que inciden en la calidad del producto y/o servicio que reciben sus clientes.

FIGURA N° 4 Criterios básicos para la evaluación del proveedor



Estos tres elementos, que son requeridos a la empresa por sus clientes, son, a su vez, los que la empresa debe requerir a sus proveedores

4.3.1. Criterios para la Evaluación del Proveedor

Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación, así como la ponderación relativa de los mismos.

Habrán quienes aún sostienen que el único criterio valedero para definir una compra, es el precio. Parecería que el dicho “lo barato sale caro” no vale cuando se trata de adquirir productos, insumos o servicios. Sin embargo es donde más vigencia tiene. Los criterios de evaluación bajo los cuales se rigen las empresas normalmente son los siguientes, tomando en cuenta que depende del criterio de sus administradores, políticas internas, actividad económica, etc.

TABLA N° 14: Criterios de evaluación a proveedores

CRITERIOS DE EVALUACION		
CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Eficiencia operacional		
Evaluación de los recursos		
Devolución de productos o insumos que no cumplen los parámetros de calidad requeridos		
Falta o demora en la asistencia técnica		
Evaluación de las condiciones económicas y legales		

Esta categorización se mantiene actualizada a través de la evaluación continua. Anualmente se reevalúa a los proveedores, a fin de determinar si, con base en la evaluación continua, deben llevarse a cabo cambios en sus categorías.

FIGURA N° 5 Criterios para la selección de proveedores del almacén Buen Hogar



FUENTE: SUMAK LIFE
 AUTOR: SUMAK LIFE
 FECHA: ENERO DE 1999

4.4. **La Evaluación**

Una vez definidos los criterios de evaluación se elabora una lista de verificación que permitirá evaluar el grado de cumplimiento del proveedor con los criterios establecidos. Se

determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las evidencias obtenidas ya la ponderación realizada.

Es ineludible realizar una auditoría al proveedor para verificar los procesos que afectan la calidad del producto y/o servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Con el enfoque esencial hacia el mercado, la nueva forma de manejar el sistema de administración de existencias para el ALMACEN BUEN HOGAR procura en todo momento una mayor sinergia entre las áreas comercial, administrativa y contable. Con miras a este objetivo, el área de inventarios de la empresa ha manifestado profundo interés en la implementación de este proceso de racionalización de las existencias, pues el proceso responde a la decisión del almacén de actualizar el modelo de organización de los mismos convirtiéndose en una solución empresarial integrada que favorezca especialmente a la simplificación de los procesos y la reducción de costos.

Se busca focalizar al ALMACEN BUEN HOGAR hacia la mejor satisfacción de las necesidades de los consumidores, estableciendo a esta propuesta como una metodología que permita conocer y optimizar los niveles de inventarios actuales donde el grado de satisfacción del cliente o consumidor sea la motivación principal.

La propuesta realizada tiene como condición no producir repercusiones negativas es el área operativa de la organización, que genera empleo directo a sesenta personas.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones referidas al alcance y logros de los resultados de la investigación, en ese orden de ideas.

Desde el primer momento en que se hizo el proyecto, la empresa aceptó aplicar la propuesta en el sentido de ver a esta como una herramienta de mejoramiento continuo. La perspectiva del almacén de mejorar los procesos internos hace que esta herramienta sea fácilmente aplicable.

El almacén presenta un avance en esta fase del proyecto, por lo que ratifica la eficiencia de la propuesta y su aplicación ha arrojado resultados verificables.

El personal ha participado en un 100% en la obtención de estos resultados. Es de conocimiento general en el almacén los pasos que se deben cumplir al momento de descargar un producto del sistema.

El perfeccionamiento en el manejo del sistema ha hecho posible que el inventario se mantenga en niveles óptimos; el personal autorizado maneja el sistema de tal manera que controla las existencias tanto física como electrónicamente y el bloqueo al personal no autorizado ha permitido que estos no alteren lo contabilizado hasta las fechas de control.

A través del estudio realizado, se detectó que el sistema actual era de forma empírica, lo que traía como consecuencia que la ejecución de las operaciones realizadas sean lentas, tediosas y poco confiables.

Las mejoras en el proceso de registro e inventario de los productos de esta empresa, darán a conocer con exactitud la cantidad de ítems existentes y el status de cada uno de ellos.

El problema presentado en el ALMACEN BUEN HOGAR con respecto al registro e inventario de los productos, se resuelve con la propuesta planteada de mejorar los procesos

administrativos, así como la elaboración de reportes relacionados que se efectúan en dicho departamento, permitiéndole a la organización tener un rendimiento óptimo, lograr minimizar los costos y facilitar el trabajo al personal que labora en dicha área.

5.2. **Recomendaciones**

Se recomienda dar seguimiento a la aplicación de la presente propuesta. La concientización en el personal ha permitido mantener los niveles de desfase en el inventario bastante bajos. Dar a conocer al personal actual y nuevo de esta herramienta permitirá controlar en cantidades reales el inventario físico.

La aplicación del control a proveedores permitirá a la empresa contar con abastecedores que cumplan con las exigencias del almacén y de sus clientes.

La unificación del sistema de adquisiciones permitirá al almacén controlar de mejor manera no solo las existencias, sino también obtener por parte de los proveedores los mejores precios y descuentos.

RESUMEN

Al Almacén Buen Hogar se le planteó la necesidad de iniciar las mejoras en el modelo de organización y administración de inventarios hasta ahora manejado, tratando de buscar una solución empresarial integrada tendente a favorecer principalmente la reducción de sus costos. El Almacén Buen Hogar, que almacenaba para el momento de esta investigación 6421 ítems distintos en sus correspondientes bodegas, presentaba una falencia en el área de inventarios por diferentes causas, detectadas a través de la observación y entrevista, que una vez analizadas e interpretadas las respuestas, se plantearon las mejoras correspondientes.

Se determinó la conveniencia de que la aplicación de estas mejoras aportarán al desarrollo de las actividades de la empresa ya que se plantea evaluar el estado de las existencias del inventario en el Almacén Buen Hogar al final del año fiscal 2012 para así establecer las prioridades en los inventarios de la empresa, mediante conteos cíclicos y finalmente establecer criterios para la selección de proveedores para el almacén.

Todo lo anteriormente citado permitirá estimar los beneficios que proporciona a la empresa la implementación de las mejoras propuestas. Es importante enfatizar el interés que han puesto los directivos de la empresa, con la finalidad de lograr la superación del problema de la empresa a través de la Implementación de Mejoras en el Sistema de Administración de Existencias SISCOS del Almacén Buen Hogar de la Ciudad de Riobamba período 2012.

SUMMARY

Buen Hogar is a store it was raised the necessity to initiate improvements in its organizational model and inventory management carried out so far, trying to find an integrated business solution aimed mainly to favor cost reduction. Buen Hogar Store, which kept 6421 different items on their respective warehouses for the moment of this research, showed a lack in the area of inventory due to several causes detected by means of observation and survey, whose outcomes, once analyzed and interpreted, made possible to pose the corresponding improvements.

It was determined the suitability of the fact that the implementation of these improvements will contribute to the development of the activities performed by the company; since it is proposed to assess the status of the stocks of the inventory in Buen Hogar Store at the end of the fiscal year 2012 in order to establish priorities in the inventories of the company, by cyclical counts and finally, point out criteria to suppliers selection for the store.

All the previously mentioned will make possible to estimate the benefits that the implementation of the proposed improvements provides to the company.

It is important to emphasize the interest that has been demonstrated by the directors of the company, in order to overcome the problem it is going through by the implementation of improvements to the inventory managements system (SISCOM) of Buen Hogar Store, belonging to Riobamba during the year 2012.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, M. (2005). Cómo controlar tu inventario. Disponible en la Web: <<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/controlartuinventario/capitulo1.htm>>
- ARANGUREN, M. BUSTAMANTE, E. (2002). Control de Inventario. Disponible en la Web: <<http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>>.
- Arias, F (1999). El proyecto de la investigación. Caracas, Venezuela: Editorial. Espíteme-
- Ballou, Ronald H: “Logística Empresarial. Control y Planificación”. Pág. 8, 10, Ediciones Díaz Santos, S.A., 1991, Madrid, España.
- Bavaresco, A(1979). Las técnicas de la investigación. Estados Unidos: South Western Publishing co.
- Ballestrini, M. (1998). Cómo se elabora un Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Bl., Consultores Asociados.
- Brandín Lorenzo, A: “La Logística Empresarial y el concepto de Coste Total”. Vol. 28, pág. 369, Revista Alta Dirección, 1992.
- BUFFA, E., “Ciencias de la Administración e Investigación”, Editorial Limusa, México, 1994
- Casanova, August; Cuatrecasas, Luis: “Logística Empresarial”. Pág. 141, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2001, Barcelona, España.
- Chiavenato, I. (2002) Fundamentos de Administración, "Administración en los nuevos tiempos", Mc Graw Hill, Colombia.
- CASTAÑAS, D., “Modelo Estadístico de Planificación de Inventarios”, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1998
- Diez de Castro, E; Fernández, J. C: “Distribución Comercial”. Pág. 151, 152, 165, McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 1994, España.
- Encarta, Enciclopedia: “Enciclopedia Encarta 2005”. Microsoft Corporation, 2005, E.U.A.
- Fayol H. y F.W Taylor. (1981)Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General. Librería el A . Argentina

Gallagher, Ch; Watson, H: "Modelos Matemáticos para la toma de decisiones en Administración". Pág. 402, McGraw-Hill, 1990, México.

Hangren, Harrison y Robinson. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana. México McGraw-Hill

Harold Koontz & Heinz Weihrich, (1992) Elementos de administración, Quinta edición Editorial McGraw Hill, México

Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (1999). Metodología de la Investigación. Hurtado J. (1998). Metodología de la investigación holística. Tercera edición. Sypal. Caracas

Korn F. (1973). Conceptos y Variables en la Investigación Social. Editorial Nueva Visión. Cuadernos de Investigación Social; Buenos Aires Argentina.

Redondo A. (2000) Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Tomo I. Reyes A. (1992), Administración moderna, Editorial Limusa, México Stephen P. Robbins, (1997) Administración, Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, México

THOMPSON et. al., Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, McGraw-Hill, primera edición en español, México, p. 98 Bases Legales, 1998

LIDERES, Semanario Económico, lunes 27 de septiembre de 2004

NARASIMHAN, M., y Billington, "Planeación de la Producción y Control de Inventario", Editorial Prentice Hall, México, 1996

NADDOR, E., "Inventory Systems", Editorial John Wiley & Sons, Baltimore, 1995


SAPAG Y SAPAG, "Preparación y evaluación de proyectos", McGRAW HILL, cuarta edición, 2000

Council of Logistics Management <http://cscmp.org/> Página Web Organización Comercial Belloso C.A. COBECA, www.cobeca.com

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/43/inventario.htm>

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=9599>

Sitios WEB visitados:

<http://www.iese.edu/ciil/press.html> Asoci  ue brinda servicios a empresas de cualquier sector y tamaño en el campo de la logística.

<http://www.clm.org.html> Asociación fundada en 1963 que se dedica al estudio de la logística y ayuda a profesionales y empresas interesadas en el tema.

<http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

- 1) Requiere la empresa BUEN HOGAR la propuesta de control de inventario más eficiente?
- 2) Cómo le gustaría que el inventario se clasificará: por línea, por proveedor, por producto?
- 3) ¿Cuál es el proceso mediante el cual se lleva el control de inventario actual?
- 4) ¿Cuál es el nivel de instrucción de los trabajadores?
- 5) ¿Posee experiencia con algún sistema de inventarios?
- 6) ¿Desearía Ud. realizar cursos de actualizaciones periódicas sobre sistemas de inventarios?

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

- 1)Cuál es el nombre de la empresa?
- 2) A qué rubros se dedica específicamente?
- 3) Cuántos ítems contiene el inventario?
- 4) Cuáles son sus proveedores?
- 5)Cuál es el método de inventario que maneja la empresa?
- 6) Cómo describe Ud. A la competencia en el sector?