



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA
“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR”.**

**TUTOR
MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA**

**AUTORA
PERALTA RIVAS JESSICA KATHERINE**

Guayaquil, 2016

REPOSITORIO



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO de tesis

TITULO Y SUBTITULO:

“PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR”.

AUTOR/ES:

JESSICA KATHERINE PERALTA
RIVAS

REVISORES:

MAE. SOLANGE RESABAL A
VALENCIA

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:**N. DE PAGS:**

141

ÁREAS TEMÁTICAS:**PALABRAS CLAVE:**

Control, Inventario, Manual.

RESUMEN:

La Ferretería Fercomar es una microempresa comercial con más de 27 años dedicada a la venta de materiales de construcción, decoración, iluminación, jardinería y ferretería en general. Debido al inestable clima organizacional que existe en la microempresa, el cual se crea por la falta de control de inventario, la Ferretería Fercomar se vio en la necesidad de desarrollar un manual que sirva como herramienta en la cual se defina los lineamientos, funciones y procedimientos que permitan reducir las debilidades detectadas en la microempresa. Para determinar los problemas, se estudió los procesos

existentes en la Ferretería Fercomar por medio de guías de observación, las cuales beneficiaron para definir correctamente procedimientos que se establecieron en el manual. Para el trabajo de investigación se utilizó el tipo de investigación documental, de campo y descriptivo; entrevistas al personal, administradores, asesor externo y colaboradora de una empresa que utiliza manuales para ejecutar operaciones en forma correcta. Además los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de investigación, se determinó que existía deficiencias tales como: falta de actualización en herramientas o sistemas para el control de inventario, dependencia laboral, poco trabajo en equipo. Por otro lado por medio de las entrevistas se pudo apreciar que los administradores están dispuestos a realizar todos los cambios necesarios para mejorar el rendimiento de la microempresa, además los empleados tienen conocimientos en el uso de programas que ayudan de forma directa a llevar un control de inventario, tienen estudios afines con sus cargos y están dispuestos a aceptar el uso de un manual que ayude a realizar sus funciones de manera correcta, optimizando su trabajo, mejorar su rendimiento laboral y sobre todo mejorando el clima organizacional.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: JESSICA KATHERINE PERALTA RIVAS	Teléfono: 0987536290	E-mail: Jekathy15@hotmail.com

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO</p> <p>E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec</p> <p>MBA Ing. Rafael Iturralde Solórzano</p> <p>Teléfono: 2596500 EXT. 203</p> <p>E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec</p>	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada JESSICA KATHERINE PERALTA RIVAS, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR”.

Autora:

JESSICA KATHERINE PERALTA RIVAS

C.I. 093030010-8

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR”, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “*PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR*”, presentado por la estudiante JESSICA KATHERINE PERALTA RIVAS como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA

C.I. 0918810524

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: manualdeprocedimientostesisJessicaP.docx (D21565460)
Submitted: 2016-09-01 06:07:00
Submitted By: Jekathy15@hotmail.com
Significance: 9 %

Sources included in the report:

CAPITULOS VI.docx (D13036598)
cap 2 GL.docx (D12780028)
CAPTULO I & II ECUALAB S.A. ESTELA.doc (D11155354)
JESSICA_CULQUI_9D_PROYETO DE INVESTIGACION.docx (D13165069)
PROYECTO-FINANCIERA 1.docx (D15196927)
proyecto.docx (D13472808)
<https://prezi.com/vqsdf9hyhs5/clima-organizacional/>
<https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20111205153947AAOwl3Q>
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/contabilidad.html>
<http://docplayer.es/5150390-Administracion-de-pequenas-empresas.html>
https://prezi.com/kl_hl3hyabsp/valoracion/
<https://es.scribd.com/doc/58163599/Control-de-Inventarios-Justo-a-Tiempo>
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>
http://es.slideshare.net/marketing2009/anlisis-foda-ple?qid=c7b01c9a-f843-4936-b2a4-a80ba09b6287&v=&b=&from_search=1
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6798/1/Tesis%20Salas%20Quiroz%20Blanca.pdf>

AGRADECIMIENTO

A mi madre por ser quien me alienta cada día a luchar por las metas trazadas en mi camino para no decaer pese a que estas sean difíciles de alcanzar y por todos los sacrificios que ha realizado en toda su vida para que yo pueda llegar a ser una profesional, a mi padre por motivarme a terminar esta meta, a mi hermano por todo el apoyo incondicional recibido día a día, a mi esposo por brindarme soporte constante, sacrificio y apoyo, a mis amigos quienes a lo largo de este proceso me motivaron a finalizar este proyecto. A mis profesores a quienes les debo los conocimientos adquiridos durante mi periodo lectivo en esta prestigiosa universidad.

Agradezco a mi tutora de proyecto, MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA por su asesoramiento, motivación, paciencia, confianza y apoyo en el proceso de realización del proyecto de investigación.

DEDICATORÍA

A DIOS, por darme fuerzas para cumplir con las metas que me he propuesto.

A mis Padres, porque me enseñaron que cuando se quiere se puede, mi apoyo incondicional desde siempre y hasta siempre.

A mi hermano Rubén, por ser mi apoyo incondicional durante este proceso.

A mi esposo Carlos y mi eterna amiga Estefanía dedico este proyecto como ejemplo de perseverancia, aunque parezca imposible todo se puede, gracias por no dejarme decaer, es su turno ahora.

A mi eterna amiga Master Ingrid, por motivarme y ser mi ejemplo a seguir para cumplir con mis metas.

A mis compañeros de carrera, como ejemplo de esfuerzo y superación, si yo pude, ustedes también lo lograran no se rindan, mucho ánimo y éxitos.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÒN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema del proyecto	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Justificación de la investigación.....	5
1.7 Delimitación y alcance del proyecto	6
1.8 Ideas a defender.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2. Marco teórico.....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Microempresa.....	12
2.2.1 Características de la microempresa.....	13
2.3 Estructura de la organización	14
2.3.1 Importancia de la estructura de la organización.....	14
2.4 Organigrama.....	14
2.4.1 Tipos de organigramas	14

2.5	Cultura organizacional.....	16
2.5.1	Características de la cultura organizacional	17
2.6	Clima organizacional.....	18
2.6.1	Características del concepto de clima organizacional.....	19
2.7	Inventarios	19
2.7.1	Objetivo de los inventarios.....	20
2.7.2	Importancia de control de inventario	20
2.7.3	Tipos de inventarios	21
2.9	Planificación.....	22
2.9.1	Beneficios planificación.....	22
2.10	Control interno.....	22
2.10.1	Importancia del control interno.....	23
2.10.2	Beneficios del control interno	23
2.11	Análisis FODA.....	24
2.11.1	Objetivos del análisis FODA	25
2.11.2	Aplicaciones del análisis FODA	25
2.11.3	Ambientes del análisis FODA.....	25
2.12	Toma de decisiones	27
2.12.1	Procesos de toma de decisiones	27
2.13	Manual.....	28
2.13.1	Objetivos de los manuales.....	28
2.13.2	Clasificación básica de los manuales	30
2.14	Procedimientos	31

2.14.1	Beneficios de los procedimientos.....	32
2.15	Manual de procedimientos	32
2.15.1	Estructura de los manuales de procedimientos	33
2.16	Marco conceptual	34
2.16.1	Inventario:	34
2.16.2	Automatización	34
2.16.3	Control:	34
2.16.4	Manual:	34
2.16.5	Procedimientos:.....	34
2.17	Marco legal.....	35
2.17.1	Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 39	35
2.17.2	NIC 2 Inventarios.....	36
2.18	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	37
2.19	NIIF completas y NIIF para las PYMES	37
2.19.1	Métodos de valoración Inventarios	38
CAPÍTULO III		40
3.	Marco Metodológico.....	40
3.1	Tipo de Investigación	40
3.1.1	Investigación documental.....	40
3.1.2	Investigación de campo.....	40
3.1.3	Investigación descriptiva.....	41
3.2	Enfoque de la Investigación	41
3.3	Técnicas de Investigación.....	42

3.3.1	Observación.....	42
3.3.2	Entrevista.....	43
3.4	Población y muestra	44
3.5	Análisis e interpretación de resultados	45
3.5.1	Análisis de guías de observación	45
3.5.2	Análisis de guías de entrevistas.....	47
3.5.3	Análisis general.....	55
3.6	Lista de productos Ferretería Fercomar.....	55
CAPÍTULO IV		59
4.	Propuesta.....	59
4.1	Beneficios de la propuesta.....	59
4.2	Estructura organizacional de la Ferretería Fercomar.....	59
4.3	Misión, visión y valores	60
4.3.1	Misión	60
4.3.2	Visión	60
4.3.3	Valores corporativos	61
4.4	Análisis FODA Ferretería Fercomar	61
4.5	Manual de procedimientos para el control de Inventario en la Ferretería Fercomar.....	63
4.6	Cronograma de implementación manual de procedimientos.	95
4.7	Costo general del manual de procedimientos.....	96
4.8	Análisis FODA Manual de procedimientos	96
4.9	Evaluación financiera de la propuesta.....	97

4.9.1	Flujo de efectivo proyectado de la propuesta.....	97
4.9.2	Valoración financiera de la propuesta.....	97
CONCLUSIONES		99
RECOMENDACIONES		99
BIBLIOGRAFIA.....		100
ANEXOS.....		104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TOTAL PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA FERRETERÍA FERCOMAR.....	45
TABLA 2: LISTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA FERCOMAR.....	56
TABLA 3: LISTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA FERCOMAR.....	57
TABLA 4: LISTA DE PRODUCTOS FERRETERÍA FERCOMAR.....	58
TABLA 5: ANÁLISIS FODA FERRETERÍA FERCOMAR.....	61
TABLA 6: COSTO GENERAL DEL MANUAL	96
TABLA 7: ANÁLISIS FODA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR.....	96
TABLA 8: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE LA PROPUESTA.	97
TABLA 9: VALORACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA.	98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: UBICACIÓN DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA FERCOMAR. . .	6
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS NACIONALES SEGÚN SU TAMAÑO.	9
FIGURA 3: APOORTE DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS A LA GENERACIÓN DE EMPLEO.	10
FIGURA 4: CONCENTRACIÓN DE LAS PYMES POR PROVINCIAS.....	10
FIGURA 5: NÚMERO DE TRABAJADORES EN FERRETERÍAS.	11
FIGURA 6: TIPO DE EMPRESAS FERRETERAS POR SEGMENTO.	12
FIGURA 7: ORGANIGRAMA VERTICAL.....	15
FIGURA 8: ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	15
FIGURA 9: ORGANIGRAMA CIRCULAR.	16
FIGURA 10: ANÁLISIS FODA.....	24
FIGURA 11: LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO Y LA MATRIZ FODA.	27
FIGURA 12: ESTRUCTURA DE UNA GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	43
FIGURA 13: NIVEL DE ESTUDIO.	47
FIGURA 14: PROGRAMAS INFORMÁTICOS.....	48
FIGURA 15: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	48
FIGURA 16: CONTROL DE INVENTARIO.....	50
FIGURA 17: TIEMPO DE DEMORA	51
FIGURA 18: ORGANIGRAMA FERRETERÍA FERCOMAR 2016.	60
FIGURA 19: CRONOGRAMA TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS.	77
FIGURA 20: PLANTILLA TOMA FÍSICA INVENTARIO FERRETERÍA FERCOMAR.....	78
FIGURA 21: ESCRITORIO.	85
FIGURA 22: INGRESO A LA PLANTILLA DE CONTROL DE INVENTARIO.	86
FIGURA 23: REGISTRO DE PRODUCTOS.....	87
FIGURA 24: MODIFICACIÓN Y ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS.....	88
FIGURA 25: MENÚ – MOVIMIENTOS.....	89
FIGURA 26: MOVIMIENTOS ENTRADAS Y SALIDAS.	90

FIGURA 27: REPORTE KARDEX POR CADA PRODUCTO.....	91
FIGURA 28: CONTROL DE INVENTARIO- MÉTODO DE VALUACIÓN PROMEDIO.....	92

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA DE OBSERVACIÓN – PEDIDO DE MERCADERÍA.	104
ANEXO 2: GUÍA DE OBSERVACIÓN – RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.....	105
ANEXO 3: GUÍA DE OBSERVACIÓN – CONTROL DE MERCADERÍA EN BODEGA.	106
ANEXO 4: GUÍA DE OBSERVACIÓN – COLOCACIÓN DE MUESTRAS Y VENTA DE PRODUCTOS.	107
ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTA – ADMINISTRADOR 1.	108
ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTA – ADMINISTRADOR 2.	110
ANEXO 7: GUÍA DE ENTREVISTA – BODEGUERO.	112
ANEXO 8: GUÍA DE ENTREVISTA – VENDEDORA 1.....	114
ANEXO 9: GUÍA DE ENTREVISTA – VENDEDORA 2.....	116
ANEXO 10: GUÍA DE ENTREVISTA – COLABORADORA EMPRESA ACROMAX.	118
ANEXO 11: GUÍA DE ENTREVISTA – ASESOR EXTERNO.....	120
ANEXO 12: EVIDENCIA FOTOGRÁFICAS.....	122

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO EN LA FERRETERÍA FERCOMAR.

RESUMEN EJECUTIVO

La Ferretería Fercomar es una microempresa comercial con más de 27 años dedicada a la venta de materiales de construcción, decoración, iluminación, jardinería y ferretería en general. Debido al inestable clima organizacional que existe en la microempresa, el cual se crea por la falta de control de inventario, la Ferretería Fercomar se vio en la necesidad de desarrollar un manual que sirva como herramienta en la cual se defina los lineamientos, funciones y procedimientos que permitan reducir las debilidades detectadas en la microempresa. Para determinar los problemas, se estudió los procesos existentes en la Ferretería Fercomar por medio de guías de observación, las cuales beneficiaron para definir correctamente procedimientos que se establecieron en el manual. Para el trabajo de investigación se utilizó el tipo de investigación documental, de campo y descriptivo; entrevistas al personal, administradores, asesor externo y colaboradora de una empresa que utiliza manuales para ejecutar operaciones en forma correcta. Además los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de investigación, se determinó que existía deficiencias tales como: falta de actualización en herramientas o sistemas para el control de inventario, dependencia laboral, poco trabajo en equipo. Por otro lado por medio de las entrevistas se pudo apreciar que los administradores están dispuestos a realizar todos los cambios necesarios para mejorar el rendimiento de la microempresa, además los empleados tienen conocimientos en el uso de programas que ayudan de forma directa a llevar un control de inventario, tienen estudios afines con sus cargos y están dispuestos a aceptar el uso de un manual que ayude a realizar sus funciones de manera correcta, optimizando su trabajo, mejorar su rendimiento laboral y sobre todo mejorando el clima organizacional.

Palabras claves: Control, Inventario, Manual.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo, es la elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar, donde se realizará la estructura organizacional de la microempresa, definiendo la misión y visión de esta. El manual tendrá información detallada, sencilla, ordenada y sistemática sobre: fichas de perfil básico, políticas, responsabilidades y funciones de las diferentes operaciones que deben realizar los empleados. La elaboración de dicho manual es conveniente para la microempresa, ya que esta herramienta permite a los empleados cumplir con su trabajo y funciones de una manera más eficiente; mejorando a su vez el clima organizacional, la toma de decisiones por parte de los administradores. A continuación se describe la estructura del trabajo de investigación en cuatro capítulos.

El Primer Capítulo; Describe en forma general el problema que se refleja en la microempresa por la falta de una herramienta tan importante como un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar, se realiza la justificación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se establecen para desarrollar el trabajo de titulación. Además se definió la delimitación y alcance del proyecto

El Segundo Capítulo; Busca relacionar al lector con los diferentes referentes a los antecedentes de la investigación que aportan con información significativa para el desarrollo del marco teórico, considerando varias definiciones por diferentes autores investigados, los cuales dan soporte al trabajo de titulación. Se analiza el sector ferretero en el cual de desempeña la microempresa, se desarrolla el marco conceptual definiendo los conceptos bases relacionados con el manual de procedimientos para el control de inventario, finalmente el marco legal se desarrolla para tener en cuenta las bases legales a las que debe adaptarse o cumplir la Ferretería Fercomar.

El Tercer Capítulo; Se definen los diferentes métodos, técnicas e instrumentos para la recopilación de información y datos para la investigación. El tipo de investigación utilizado fue documental, campo y descriptivo; las técnicas que se aplicaron fueron la

observación directa y entrevistas a los trabajadores, administradores, asesor externo y colaboradora de una empresa amiga.

El Cuarto Capítulo; Describe la propuesta, beneficios, desarrollo del manual de procedimientos para el control de inventario.

Para finalizar se concluye con las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y anexos correspondientes al trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema del proyecto

Propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.

1.2 Planteamiento del problema

La Ferretería Fercomar es una microempresa que se encuentra en la parroquia Rocafuerte, zona central de la ciudad de Guayaquil, donde existe un alto nivel de competencia, la gran mayoría de microempresas que se encuentran ubicadas en este sector están orientadas hacia la venta de materiales de construcción, decoración, iluminación, jardinería y ferretería en general.

En la Ferretería Fercomar los dueños se encargan del manejo total de la empresa y por ende de la toma de decisiones, siendo una empresa familiar, en la cual no han llevado un buen registro del inventario, motivo por el cual se genera problemas de control. Aunque se han mantenido a través de los años, tienen conocimiento que deben actualizarse para ser más sólidos y competitivos como empresa, teniendo en cuenta que existe una segunda generación la cual tendrá la oportunidad de dirigir la microempresa.

Por lo tanto en la Ferretería Fercomar a medida que pasan los años al no llevar un control adecuado surgen los siguientes problemas: al no existir una estructura organizacional definida, los empleados en bodega y de ventas trabajan sin saber cuáles son sus funciones generales, no existe independencia laboral, no llevan registro de los ingresos y salidas del inventario, existe demora en la revisión de mercadería receptada, en la exhibición de productos, en la devolución de mercadería, no etiquetan inmediatamente los productos de muestra y percha, no controlan la fecha de caducidad de los productos, se realizan los pedidos de mercadería por percepción del administrador provocando conflictos entre compañeros de trabajo, incluso con el administrador y un ambiente laboral inestable.

Con esta propuesta de realizar un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar se lograría que la empresa tenga una guía con la cual lleve a cabo las funciones generales para el correcto control de inventario por medio de una secuencia de actividades programadas en cierto orden, así los empleados podrán ejercer sus funciones por medio de esta herramienta, el empleador puede mejorar sus decisiones operacionales y clima organizacional en la microempresa.

1.3 Formulación del problema

¿Qué problemas genera la falta de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Requiere la Ferretería Fercomar aplicar un manual de procedimientos para el control del inventario?
- ¿Elaborar un manual de procedimientos para el control de inventario en la microempresa permitirá una adecuada organización de las actividades?
- ¿Cuál sería el beneficio de aplicar el manual de procedimientos en la microempresa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar de un manual de procedimientos en la Ferretería Fercomar para el control de inventario que sirva en la toma de decisiones; la solución a los problemas y conflictos en el ambiente laboral.

1.5.2 Objetivos específicos

- Observar el proceso actual de la microempresa sobre el control de inventario.
- Recopilar información por medio de guías de observación y entrevistas.

- Analizar la información contenida en las guías de observación y entrevistas.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de acuerdo con el resultado del análisis de la información que influyen con el control de inventario.
- Elaborar un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.

1.6 Justificación de la investigación

Actualmente las grandes, medianas, micro y pequeñas empresas admiten que no cuentan con las herramientas necesarias: sistemas de inventarios o manual de procedimientos que les permitan alcanzar sus metas y crecimiento de la empresa, la propuesta de la elaboración de un manual de procedimientos para el control del inventario está orientado a favorecer tanto al empleador, empleados y clientes; con esta herramienta el empleador podrá tomar decisiones acorde a lo que tiene en su empresa manteniendo así un ambiente laboral en el cual se pueda trabajar, los empleados sabrán sus funciones y podrán laborar de forma eficaz en la empresa sin excusa alguna brindando por medio de este una buena atención al cliente, tendremos la satisfacción del cliente al contar con la demanda de su producto, tanto en la cantidad y en el momento que lo requiera.

Un manual de procedimientos para el control de inventario en la microempresa detalla las tareas específicas del personal, aumenta la eficiencia de los empleados, establece responsabilidades por fallas o errores, controla la mercadería desde que llega, asignando al personal las siguientes tareas tales como: pedido de mercadería, recepción - revisión de mercadería, traslado de la mercadería a la bodega, ingreso de entradas y salidas de inventario, colocación de los productos en los mostradores con su etiqueta respectiva para finalmente proceder a la venta de la mercadería.

El propósito del presente trabajo de titulación es aportar al crecimiento y desarrollo de la microempresa “FERRETERIA FERCOMAR”, ya que esta es una empresa familiar que ha permanecido por más de veinte años en el mercado ferretero, por lo tanto para seguir subsistiendo deben comenzar a realizar manuales de procedimientos y aplicar sistemas

informáticos según los avances tecnológicos para mantenerse actualizados y seguir siendo competitivos en un mercado que cada vez es más fuerte, en donde solo las empresas que aprenden a utilizar la tecnología son las que perduran y cosechan éxitos.

1.7 Delimitación y alcance del proyecto

Límites de contenido:

- Lugar: Centro de la ciudad de Guayaquil, parroquia Rocafuerte.
- Campo: Administrativo
- Área: Control de inventario: pedido de mercadería, recepción de mercadería, colocación y etiquetado de productos para muestra.
- Aspecto: Propuesta de elaboración de un manual para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.
- Limite espacio de Tiempo: Propuesta de elaboración de un manual de control de inventario en la Ferretería Fercomar, en el centro de la ciudad de Guayaquil, parroquia Rocafuerte.
- Periodo: 2016



Figura 1: Ubicación de la microempresa Ferretería Fercomar.

Fuente: Google Maps, 2015.

1.8 Ideas a defender

La elaboración de un manual de procedimientos en la Ferretería Fercomar permitirá tener una herramienta con la cual se obtendrá control sobre el inventario, esto conlleva de manera oportuna a una mejor toma de decisiones y un clima organizacional estable.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En sus inicios la Ferretería Fercomar fue creada por motivación de los administradores a tener un negocio propio que le permita mejorar su nivel de vida y el de su familia. Esta microempresa se destacaba por sus ventas al por mayor y menor, pero por diferentes factores como: falta de control interno-externo, personal con doble moral y pérdida de productos dentro de la microempresa fueron algunas de las razones por las que tuvieron que desistir de las ventas al por mayor, proponiéndose como objetivo, mejorar su nivel de competitividad y liquidez con las ventas al por menor. Aunque en sus inicios mantenían un control sobre el inventario y adquirieron un sistema de administración para dicho control, no le dieron continuidad, por falta de tiempo y apoyo de uno de los administradores al emprender otro negocio, a pesar de estos problemas se han mantenido a través de los años en el mercado ferretero.

Según la revista Fierros asegura que los establecimientos comerciales dedicados a la venta de insumos para el bricolaje, construcción, arreglo y mantenimiento de viviendas han experimentado un fuerte dinamismo en los últimos años debido al desarrollo del sector de la construcción, el cual en el 2011 y 2012 presento picos de crecimiento del 17,6% y 12,2% respectivamente, gracias a la ejecución de varios proyectos de infraestructura, vivienda pública, obras viales, entre otros.

La microempresa Ferretería Fercomar es un almacén que se encuentra ubicado en las calles Av. Quito entre Colón y Alcedo, en el centro de la ciudad de Guayaquil. Es uno de los locales más antiguos de la zona, ya que tiene 27 años en el mercado ferretero, por lo que los clientes lo ubican con facilidad.

Al entrar a la Ferretería Fercomar se puede apreciar en las paredes y vitrinas la exhibición de una variedad de productos desde herramientas eléctricas, griferías, plásticos, materiales de construcción hasta pinturas. El nombre de la microempresa fue

inventado por uno de los administradores, en este caso se tomó dos términos FERCO por Ferretería comercial y MAR por Maribel, el cual es el nombre de la hija mayor de los dueños de la microempresa y al unir ambos términos da como resultado “FERCOMAR”.

De acuerdo al último Censo Económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y presentado por medio del diario El telégrafo, del total de empresas en el país, el 95,4% corresponde a microempresas; el 3,8%, a pequeñas; el 0,6%, a medianas; y, el 0,2%, a grandes.

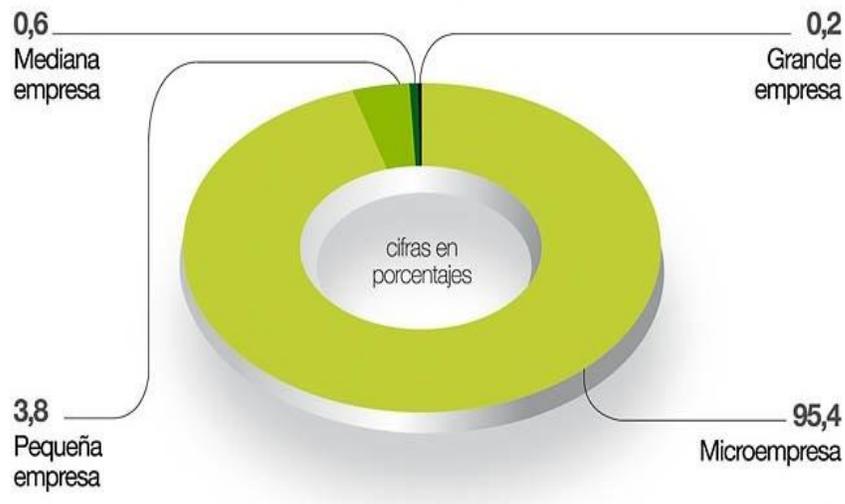


Figura 2: Distribución de empresas nacionales según su tamaño.

Fuente: www.eltelgrafo.com.ec

También podemos observar en la siguiente figura 3 que la contribución al empleo es clave, porque “de cada cuatro empleos que se generan en el país, tres de ellos son gracias a las Microempresas”. El 44% del empleo lo genera la microempresa; el 17%, la pequeña; el 14%, la mediana; y, el 25% las empresas grandes.

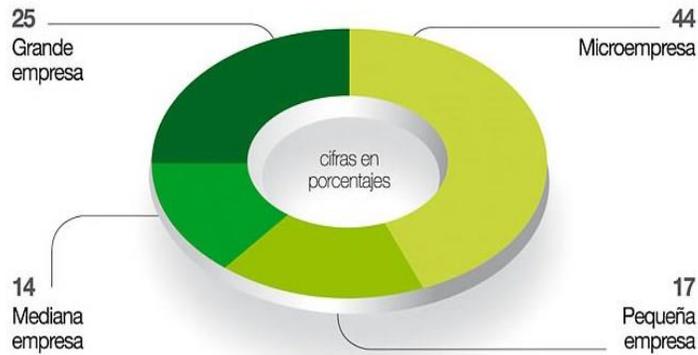


Figura 3: Aporte de las empresas ecuatorianas a la generación de empleo.

Fuente: www.eltelegrafo.com.ec

En el Ecuador las provincias en donde existe la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas se registran en el Guayas y Pichincha. El sector de la construcción se ha convertido en uno de los pilares del crecimiento de la economía en estos últimos años debido a la sostenida inversión pública y privada.

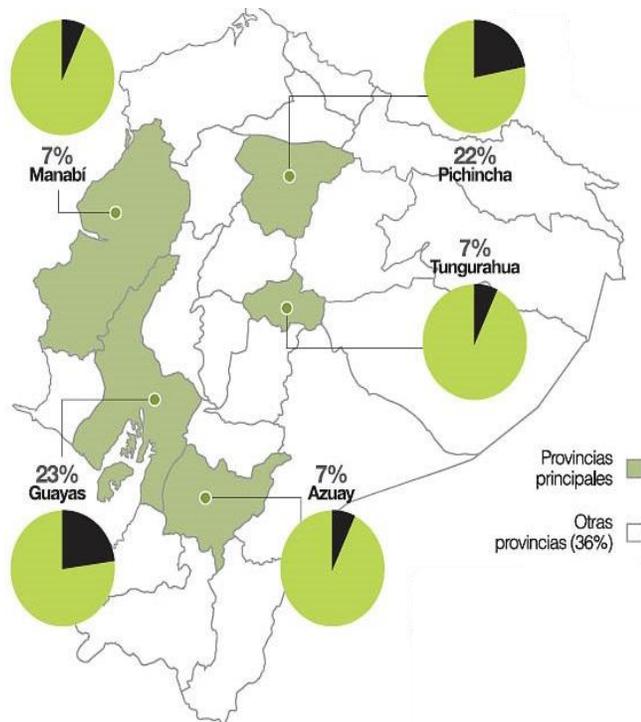


Figura 4: Concentración de las pymes por provincias.

Fuente: www.eltelegrafo.com.ec

Podemos observar que el número de trabajadores en las ferreterías de acuerdo a la figura No. 5 son de 1 a 5 por lo que las microempresas son la base fundamental en la economía del país. También se observa en la siguiente figura No. 6 que las micro y pequeñas empresas se dedican más a las ventas al por menor que al por mayor. Por lo tanto el 77,9% facturan entre USD100.000 y 1 millón al año (micro y pequeñas empresas), a partir de esto se evidencia que las personas naturales son las que se dedican a esta actividad.

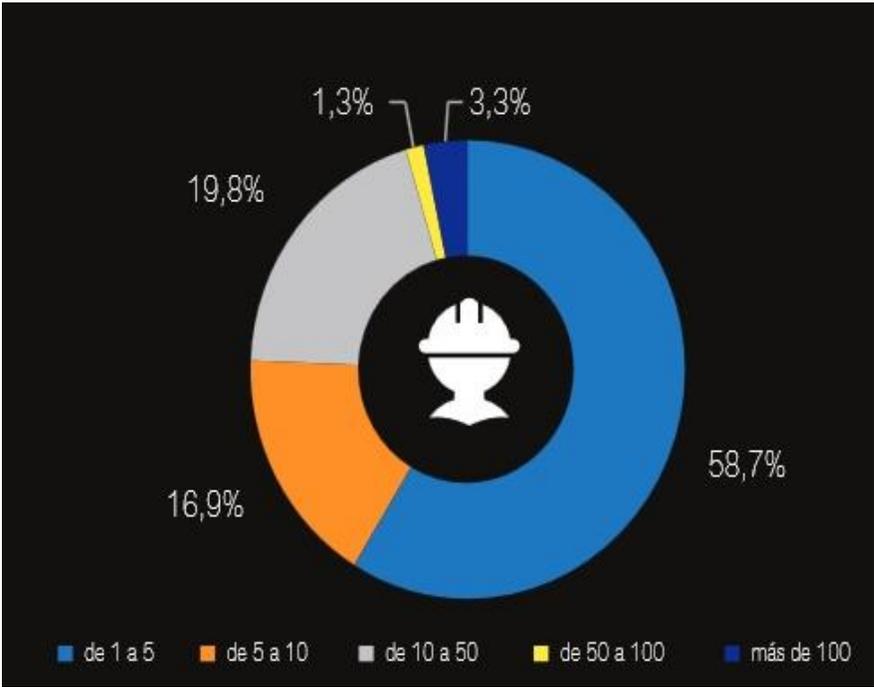


Figura 5: Número de trabajadores en ferreterías.

Fuente: Revista FIERROS, (2016, pág. 13)

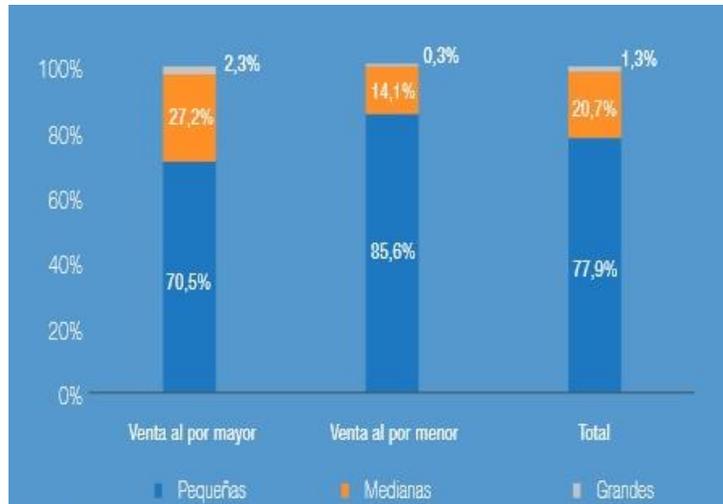


Figura 6: Tipo de empresas ferreteras por segmento.

Fuente: Revista FIERROS, (2016, pág. 15)

2.2 Microempresa

“Las microempresas de cualquier sector productivo (industrial, comercio o servicio) están integradas hasta por 10 trabajadores”. (Nuño de León , 2012, pág. 11)

“Las Mipymes son claves para el desarrollo y dinamismo del país, pero ese sector enfrenta desafíos no solo para exportar, sino para mejorar su productividad y competitividad”. (Telégrafo, 2013)

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME1 . Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional. (Araque, 2012, pág. 2)

Una microempresa es una empresa pequeña dedicada a la venta de bienes o servicios, no cuenta con más de diez empleados, aunque si bien por su tamaño se puede llevar un control adecuado, muchas de estas no lo hacen, ya sea por ser familiar o por falta de conocimientos en el campo.

2.2.1 Características de la microempresa

Para Nuño de León, P. (2012, p. 14) las características son:

- Eficiente planeación de largo plazo, minimizando riesgos.
- Flexibilidad es el factor clave de éxito de las pequeñas empresas, entendida como la habilidad de cambiar rápidamente de dirección o de un curso de acción predeterminado o la capacidad de hacer algo diferente, que le da una alta capacidad para responder y satisfacer la demanda de los consumidores.
- Simple, plana y horizontal. Hay ausencia o minimización de la jerarquización. Los equipos directivos suelen ser pequeños.
- Producción de pequeños volúmenes de producción.
- Relación de trabajo estrecho con los miembros de la organización.
- Gran capacidad de aprovechamiento del capital humano.
- Como característica de desventaja se presenta con los recursos limitados (económicos, humanos, etc.), su rigidez en la forma de gestión tradicional, la rápida obsolescencia tecnológica, el constante endeudamiento por no ser fácil sujeto de crédito y el mercado de comercialización es principalmente local.

Las microempresas por lo general son de tipo familiar, por lo tanto no cuentan con el mismo avance tecnológico que las empresas grandes, pueden modificarse o adaptarse a los cambios o variaciones gubernamentales, los colaboradores no exceden más de diez y la mayoría tiene un enfoque hacia la venta de productos terminados.

2.3 Estructura de la organización

“La estructura de la organización se trata de la distribución y orden que se establece en una empresa para dividir las funciones y jerarquías”. (Sánchez, J. 2013, pág. 34)

2.3.1 Importancia de la estructura de la organización

Según Sánchez, J. (2013, pág. 34) es importante porque permite:

- Definir los niveles jerárquicos.
- La definición y separación de funciones.
- Definir objetivos.
- Facilita la coordinación de áreas homogéneas.
- Facilita el control de la empresa.

La estructura de la organización es importante en una empresa, le permite tener un manejo adecuado de las áreas existentes y de la organización por medio de los niveles jerárquicos que se definan, estableciendo funciones que permitan un mejor control y toma de decisiones.

2.4 Organigrama

Para Escudero Serrano, J. (2011) “un organigrama refleja los distintos departamentos, secciones o áreas de trabajo que realizan unas actividades concretas”. (p. 5)

Un organigrama es la representación mediante un gráfico de la estructura organizacional de una empresa, mediante el cual podremos observar las áreas que existen, los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación.

2.4.1 Tipos de organigramas

Como Escudero Serrano, J. (2011, p. 6) describe los siguientes tipos de organigramas:

- a) **Organigrama vertical:** Este organigrama tiene forma piramidal, se representan los niveles de jerarquía desde el cargo más alto (parte superior de la pirámide) hasta el más bajo, ocupando los empleados la base de la pirámide.

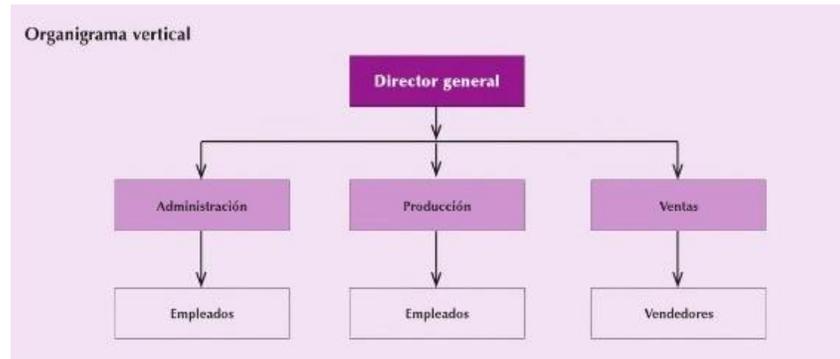


Figura 7: Organigrama Vertical.

Fuente: Escudero, MJ. (2011, p. 7) Gestión comercial y servicio al cliente.

- b) **Organigrama horizontal:** Se representa de izquierda a derecha. Este tipo de organización parte de la base que todos los empleados son igual de importantes, se tiene en cuenta su opinión: aunque cada uno tenga las obligaciones y responsabilidades propias del puesto o cargo que desempeña.



Figura 8: Organigrama horizontal.

Fuente: Escudero, MJ. (2011, p. 7) Gestión comercial y servicio al cliente.

- c) **Organigrama Circular:** Este organigrama se representa mediante círculos concéntricos y cada uno simboliza los distintos niveles, el punto donde se juntan los círculos representa al director general.

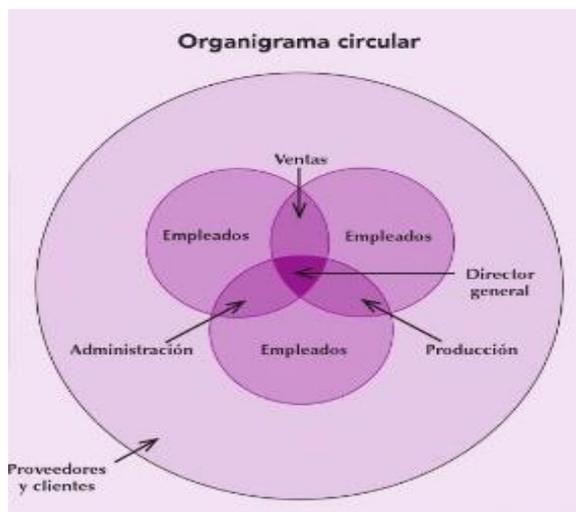


Figura 9: Organigrama circular.

Fuente: Escudero, MJ. (2011, p. 7) Gestión comercial y servicio al cliente.

El organigrama vertical es el más usado por las microempresas, define el cargo más importante imponiéndose sobre las otras áreas. Todas las áreas deben dirigirse por las decisiones del gerente o administrador. Mientras que el organigrama horizontal da la apertura de obtener cooperación e innovación de ideas de todas las áreas de la organización con el objetivo de mantener o liderar sobre la competencia.

2.5 Cultura organizacional

Como Pino Mejías, M. (2015) toma en cuenta la cita realizada por Sánchez (2011) y este a su vez cita a Becker (1982) en la que define la cultura organizacional como “un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización”. (p.161)

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 72)

“La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos considerados válidos y que se enseñan a los nuevos miembros como la manera de percibir, pensar y sentir en la organización”. (Debra L. & Campbell Quick, 2013, pág. 263)

La cultura organizacional en una empresa es la reunión de normas, hábitos, valores y experiencias, las cuales dependerán mucho de cómo los empleados de la empresa lo apliquen para poder tener conocimiento del comportamiento de la empresa.

2.5.1 Características de la cultura organizacional

Para Nuño de León, P. (2012, pp. 14-15) las características son:

- Es una cultura estable.
- Los sistemas tienen un enfoque emocional, dirigidos hacia adentro con aceptación incondicional.
- El empresario tiene un amplio conocimiento de la empresa y las capacidades de la organización
- El alto compromiso de todos los miembros de la familia y los miembros de la organización.
- Que la empresa mantiene una continuidad y propiedad familiar.
- La empresa es una sociedad-comunidad, esto es que se valora a sus miembros por lo que hacen y por ser quienes son.

- Innovadores de productos o servicios de acuerdo con las demandas del mercado
- Atención personalizada.
- Los roles empresariales dependen de los roles familiares: director padre, administrador-madre, gerente de...- hijo o hija, etcétera.
- Las normas que rigen las relaciones familiares no son la efectividad sino la rentabilidad.
- Como característica de desventaja se presenta en el alto grado de control que ejerce el empresario, el apego emocional a los viejos productos, conflictos emocionales.

Las microempresas por lo general se mantienen a través de los años, ya que son dirigidas por miembros de una misma familia y por lo tanto tratan al personal de una forma más afectiva, ofrecen una atención personalizada lo que permite llegar de una forma más directa al cliente.

2.6 Clima organizacional

Como Ramos, D (2012) cita en su tema de tesis a Tagiuri (1968) el cual afirmó que el “clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos”. (p.15)

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización. (Brunet, 2011, pág. 19)

El clima organizacional en una empresa es acerca del ambiente laboral, como se manejan los empleados en una empresa, su conducta, aceptación a las normas y procedimientos, metas y objetivos.

2.6.1 Características del concepto de clima organizacional

Como lo cita Brunet, L. (2011) de acuerdo lo dicho por Taguiri (1968, pp. 24-25) las características son las siguientes:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Todas estas características representan el comportamiento del personal que influye en la imagen de la organización.

2.7 Inventarios

Según Escudero serrano, J. (2014) define al inventario como “un informe o relación detallada de los materiales, productos, mercancías..., que tiene la empresa almacenados y clasificados según categorías”. (p. 277)

Por otra parte también se define a los inventarios con la connotación de control, el cual nos ayuda a cerciorarnos que los planes establecidos fluyan de la manera correcta; este presenta cuatro factores: el primero de ellos es la relación con lo planeado, en donde se confirma el resultado de los objetivos; el segundo es la medición utilizada en la

cuantificación de los resultados; la detección de las desviaciones, es el tercero de los factores donde se detectan las fluctuaciones presentes en la ejecución de lo planeado; por último en la connotación de control se encuentra el establecimiento de las medidas correctivas donde su objetivo es prever y corregir las falla. (Mora García, L. 2011, p. 94)

El inventario nos permite mediante la toma de decisiones tener un buen control interno de inventario para la microempresa, dando a conocer con cuanto dispone la empresa para posibles ventas o al momento de realizar pedidos evitando costos de almacenaje u obteniendo descuento por un monto de productos establecidos por los proveedores.

2.7.1 Objetivo de los inventarios

Como lo explica Escudero Serrano, J. (2011) el objetivo del inventario “es conocer la situación exacta de los materiales, comprobar si coinciden las unidades físicas y las contables, localizar materiales obsoletos o deteriorados, concretar las necesidades de espacio, instalaciones, etc.”. (p. 277)

El objetivo principal del control de inventarios es precisar con cuanta mercadería se dispone en bodega para la venta, a su vez se podrá realizar pedidos a tiempo, contar con la cantidad y características de los productos requeridos por los clientes, anticipar si la empresa cuenta con espacio para cierta cantidad de productos.

2.7.2 Importancia de control de inventario

La importancia de implementar una correcta gestión de inventarios, la misma se encuentra: “en la utilidad que reportan las existencias en almacén, referida a la cantidad de artículos necesarios para cubrir la demanda, ser oportunos teniendo los artículos en el tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio”. (Mora García, 2011, p. 94)

El control de inventario debe existir en cualquier empresa para un funcionamiento correcto, para la toma de decisiones, cubrir la demanda de los clientes; productos netamente necesarios y espacios en bodega debidamente utilizados.

2.7.3 Tipos de inventarios

De acuerdo con Escudero Serrano, J. (2011, p. 278) los tipos de inventarios son los siguientes:

- a) **Inventario permanente:** Es el que se hace para llevar un control constante de las entradas y salidas de cada uno de los artículos (modelo, talla, color, etc.). Los registros contables se anotan en las fichas de control de existencias.

El inventario permanente se lo realiza por medio de Kardex que detallan la cantidad de productos existentes en la empresa, aunque tienen la información de acuerdo a lo registrado por el personal, si realizan el conteo físico por seguridad.

- b) **Inventario periódico:** Consiste en hacer un recuento físico de las existencias, para conocer las cantidades de stock al final de un periodo y valorar dichas existencias a precios de coste o de mercado. Estos inventarios se pueden ser:

- **Inventario Final**

Consiste en hacer recuento de las existencias al final del ejercicio económico.

- **Inventario rotativo**

Consiste en realizar el recuento de manera continua, así los artículos de algunas secciones se recuentan varias veces durante el año.

El inventario permanente es el más utilizado por las empresas, mediante Kardex, plantillas en Excel o sistemas de control de inventario y al finalizar un periodo realizan la toma física de inventario, para constatar que lo que se encuentra en sus registros coincida con lo que se encuentra en bodega.

2.9 Planificación

La planificación “es la forma de establecer enlaces indispensables entre la innovación o el descubrimiento de una idea, con los objetivos esperados, y los recursos indispensables”. (Escudero Serrano, J. 2011, p. 78)

Planificar es el proceso de planear estrategias, objetivos y procedimientos para alcanzar o lograr metas planteadas en un plazo o tiempo determinado.

2.9.1 Beneficios planificación

De acuerdo con Escudero Serrano, J. (2011, p. 78) los beneficios son los siguientes:

- Ayuda a definir donde queremos ir y cuál es la meta.
- Señala un camino lógico a seguir para llegar al objetivo.
- Informa sobre el progreso del plan trazado.
- Permite ver los errores en el papel, antes de aparecer en la realidad.
- Permite realizar ajustes, si se presentan dificultades en el trabajo.

Las microempresas aunque no sean grandes empresas deben planificar para poder seguir progresando, manteniéndose, actualizándose, ajustándose, definiendo sus metas, estrategias, objetivos para permanecer sólidos y competitivos en el mercado.

2.10 Control interno

“El control interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera”. (Salas, 2011)
Cita a los autores Mantilla B. y Samuel A. (2008, p. 12)

2.10.1 Importancia del control interno

Según el autor Salas, B. (2011) indica que el control interno es importante por varios factores:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

En toda organización o empresa es de vital importancia establecer control interno, mediante esto, logra el cumplimiento de objetivos, análisis de la situación de la empresa y aplicara soluciones, proporciona manuales donde se determinan responsables de cada actividad o proceso a realizar para evitar errores; la empresa lograra rentabilidad y posicionamiento gracias a dicho control.

2.10.2 Beneficios del control interno

Como lo indica Salas, B. (2011) cuando cita a Cepeda, G. (1997, p. 15) debe existir una cultura de control interno en la empresa, estos beneficios son los siguientes:

- Ayudar a los directivos al logro razonable de las metas y objetivos institucionales
- Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control
- Ayudar al personal a medir su desempeño y por ende, a mejorarlo

- Contribuir a evitar el fraude
- Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos

Al mantener un control interno se puede obtener ciertos beneficios como: reducir costos, aumenta el nivel de responsabilidad, mantiene el orden, ahorra tiempo, minimiza las pérdidas y daño de materiales o mercadería.

2.11 Análisis FODA

Para López, P. (2013) el análisis FODA “es una técnica de diagnóstico de una empresa, que sirve para la detección y análisis del impacto, sea este positivo o negativo, que permitan conocer la situación actual y poder tomar las mejores decisiones para resolver problemas y cumplir con las estrategias”.

El análisis FODA “consiste en evaluar las fortalezas y debilidades relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario, del micro y macro ambiente exterior de la compañía”. (Escudero Serrano, 2011, pág. 79)

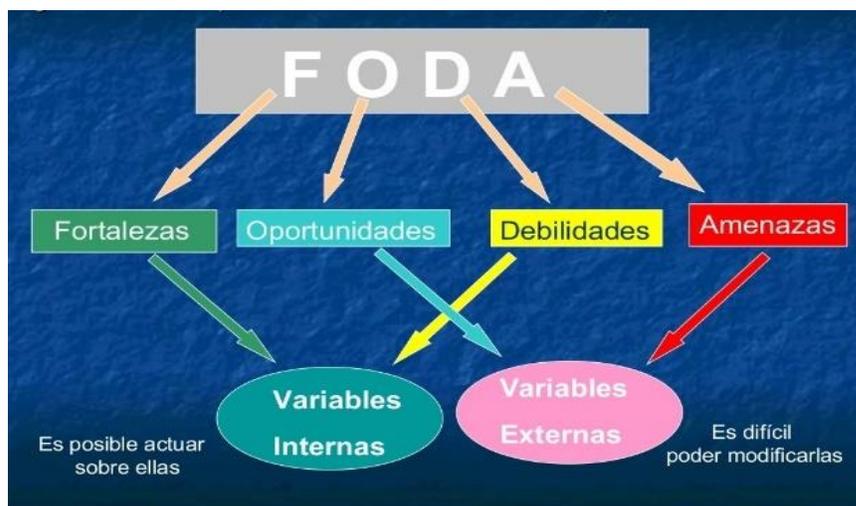


Figura 10: Análisis FODA.

Fuente: López, P. (2013) Análisis FODA.

El análisis FODA es una técnica de diagnóstico la cual nos permite obtener toda la información real acerca de la empresa u organización, detecta situaciones tanto positivas como negativas, las cuales se podrán manejar de una manera que favorezca a la empresa y a la toma de mejores decisiones.

2.11.1 Objetivos del análisis FODA

De acuerdo al trabajo realizado por el autor López, P. (2013) los objetivos del análisis FODA son:

- Conoce la situación real de la empresa.
- El diagnóstico permite saber cuáles son nuestras fortalezas para poder usar las oportunidades.
- Evita las amenazas y minimiza las debilidades.

2.11.2 Aplicaciones del análisis FODA

- En todas las áreas o niveles de la organización puede ser usado este análisis o diagnóstico.
- Permite la aplicación de todas las estrategias viables.
- Es una herramienta que permite detectar los factores internos y externos de una empresa y
- Mediante el análisis se obtiene información, la cual nos sirve para tener mejores resultados en el mercado.

2.11.3 Ambientes del análisis FODA

a) Ambiente Interno o microentorno

Son las fuerzas cercanas que afectan a la empresa en su capacidad de servir a los clientes.

Algunos componentes son: la empresa, los proveedores, los clientes y los intermediarios.

Son las fortalezas y las debilidades de la empresa, sobre las cuales se puede tener control.

- **Fortalezas:** Servicio o capacidad especial con la que cuenta la empresa, por lo que tiene posicionamiento en el mercado.
- **Debilidades:** Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Esto puede darse por que la empresa carece de recursos o herramientas que les permita desarrollarse de forma correcta.

b) Ambiente externo o macroentorno

Son las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el ambiente externo.

Estos componentes pueden ser: la economía, la demografía, la competencia, la naturaleza, la cultura, la política y la tecnología.

De hecho son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la empresa debe enfrentar. Son situaciones en las cuales no se tiene control de esos factores.

- **Oportunidades:** Son factores que favorecen y pueden ser explotables, mediante el análisis FODA se descubren estas oportunidades con las cuales se pueden sacar ventaja para la empresa.
- **Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno y que pueden poner en peligro la permanencia de la empresa.



Figura 11: La dimensión del tiempo y la matriz FODA.

Fuente: López, P. (2013) Análisis FODA.

2.12 Toma de decisiones

“Algunas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error. Otras, las decisiones son certeras y sus resultados favorables con un margen de error mínimo, generalmente porque media la experiencia y el dominio de un campo específico o la energía positiva de quien las toma”. Franklin, E. (2011, p. 113)

La toma de decisiones define el problema y estabiliza la situación por medio de acciones óptimas que ayuden a la empresa a continuar con sus propósitos. Tanto el jefe como el colaborador deben ser o estar capacitados de tal manera que puedan actuar ante algún problema que se les presente y elijan la opción más favorable para la empresa.

2.12.1 Procesos de toma de decisiones

Como Franklin, E. (2011, p. 116) menciona que este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos:

- Diagnosticar y definir el problema

- Establecer metas
- Buscar soluciones alternativas
- Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- Elegir entre soluciones alternativas
- Implementar la solución seleccionada
- Dar seguimiento y controlar los resultados

El administrador o gerente debe tomar las mejores decisiones que beneficien a la empresa, mediante la planificación de los objetivos para solucionar los problemas o inconvenientes que puedan aparecer o interferir ante una meta trazada.

2.13 Manual

Como Sánchez, J. (2013) cita a Hamilton, A. (2006) “los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. (p. 24)

Un manual además de ser un documento es la herramienta necesaria que un colaborador necesita en cualquier área de trabajo, ya que permite saber ante alguna inquietud como se debe proceder, reduciendo los errores y mejorando el rendimiento laboral.

2.13.1 Objetivos de los manuales

Para Arlandis Sanchis, P. (2011, p. 44) el principal objetivo de los manuales era de informar.

De una forma más detallada el autor Franklin, E (2009, pp. 170-171). Los objetivos de un manual son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Cooperar con la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Al tener una herramienta tan importante como un manual, las diferentes áreas existentes en una organización, podrán informarse de que forma pueden realizar su trabajo, conocer los procesos o pasos a seguir, despejar ciertas dudas, agilizar el trabajo y aumentar el nivel de responsabilidad.

2.13.2 Clasificación básica de los manuales

Como Aguilar, J. (2013, pág. 24) lo detalla como en el libro de “organización de empresas” de Franklin (2004, pp. 148-150) la clasificación es según:

a) Su naturaleza o área de aplicación

- **Macroadministrativos:** son aquellos documentos que contienen información de más de una empresa.
- **Microadministrativos:** son los manuales que contienen información de una sola empresa, en la se describe información de forma general o por áreas existentes en la empresa.

b) Por su contenido

- **De organización:** Son manuales que contienen información detallada sobre la estructura organizacional de una empresa, descripción de funciones, descripción de cargos, niveles jerárquicos y responsables.
- **De procedimientos:** contiene información de cómo desarrollarse un proceso o actividad para su correcto funcionamiento, facilita las funciones del personal de la empresa y ayuda a tener un control interno.
- **De historia:** contiene información acerca de las referencias históricas de empresa, sus inicios hasta su posición actual.
- **De políticas:** Son manuales que contiene normas y actividades detalladas para realizar las operaciones de acuerdo a la conveniencia de la empresa.
- **De contenido múltiple:** Se los realiza cuando existe simplicidad en la empresa, por lo tanto no es necesario el desarrollo de distintos manuales. Por lo tanto es una combinación de varios manuales, pero estos deben estar separados por secciones.
- **De puestos:** Detallan las funciones del cargo a ejercer, como un instructivo de trabajo.
- **De técnicas:** Detallan los métodos para manejar las herramientas que apoya la ejecución de un proceso.

- **De ventas:** Detalla información que apoya en el área de ventas, este puede incluir estrategias comerciales, mecanismo de negociación, división territorial, nombre de cliente y servicios.
- **De producción:** Contienen lineamientos de apoyo para realizar los diferentes procesos de producción.
- **De finanzas:** Son manuales que apoyan al manejo y control de recursos económicos de la empresa.
- **De personal:** Son manuales que contiene lineamientos para escoger al talento humano para la empresa, fichas de perfil básico, normas, higiene y seguridad.
- **De operación:** Contiene información sobre el uso de equipos para un proceso especializado y automatizado.
- **De sistemas:** Contiene información del funcionamiento de sistemas informáticos existentes en la empresa.

c) **Por su ámbito**

- **Generales:** documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- **Específicos:** manuales que concentran en tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

Generalmente los manuales de procedimientos son los más utilizados, pues son aquellos que brindan información detallada de los procesos, ahorrando tiempo y omitiendo errores, además, sirven como base para proceder a realizar todo tipo de manual administrativo de acuerdo a lo que requiera la organización.

2.14 Procedimientos

“Los procedimientos se centran en una comunicación especial de órdenes, por la que se informa a los empleados de la manera adecuada de llevar a cabo actuaciones que se repitan en la empresa o para las que se puedan identificar patrones repetitivos de aplicación”. (Pino Mejías, 2015, pág. 481)

“Los procedimientos como una forma o manera física y detallada de realizar o ejecutar las actividades sucesivas de un proceso, y que suelen recogerse en un manual, IPAs (Instrucciones Precisas de Actuación), etc.” (Club BPM, 2011, pág. 272)

Los procedimientos son procesos o pasos a seguir establecidos por una empresa o un manual que indica cómo y de qué manera se deben realizar dichas tareas para ejecutar un trabajo de acuerdo a lo estipulado, incrementando el rendimiento laboral, ahorrando tiempo y dinero.

2.14.1 Beneficios de los procedimientos

Como lo indica Pino, M. (2015, pág. 481) la elaboración de procedimientos posee múltiples beneficios como:

- Permite indicar a los empleados la forma general de actuación para las actividades identificadas, mejorando su desempeño.
- Sirven como guías para resolver problemas.
- Sirven como ayuda a los nuevos empleados, que se han incorporado.
- Reduce la necesidad de instrucción en el propio puesto de trabajo.
- Mejora las formas de actuar.

Los beneficios principales son: solución de problemas, aumento de rendimiento laboral, ahorro de esfuerzo, coordinación, control, orden y ahorro de dinero.

2.15 Manual de procedimientos

Según Sánchez, J. (2013) cita a Gómez Ceja, (1997) “los manuales de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”. (p. 28)

El manual de procedimientos es un documento que contiene pasos a seguir, facultando al personal de la empresa para un óptimo cumplimiento de sus actividades en sus áreas

de trabajo, determinando responsabilidad a cada persona en su respectiva área de trabajo.

2.15.1 Estructura de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos tienen su orden y estructura, pero de acuerdo a cada autor puede haber un sinnúmero de variaciones. La siguiente estructura es tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2009, pp. 253-263):

Identificación: aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.

- Índice: Presenta la relación de las secciones y páginas que forman parte del documento.
- Introducción: Es una breve explicación del contenido total del manual.
- Objetivo: Muestra que es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- Alcance: Lugar y áreas donde se aplicará el manual.
- Políticas: Normas y lineamientos generales que facilitan la responsabilidad de los diferentes procesos que se realizarán por medio de los procedimientos implantados.
- Responsables: Son los cargos o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- Procedimientos: Son los procesos que se presentan por escrito, definiendo cargos y responsables de dichos procedimientos de cómo y cuándo llevarlos a cabo.
- Glosario: lista de conceptos relacionados con el contenido del manual.

Un manual ya sea en cualquier área en la que se lo vaya a emplear debe estar elaborado de tal forma que este sea entendible para los usuarios que lo requieran utilizar; para la elaboración de este manual se tiene que planificar que detalles entran en el documento y que este sea capaz de brindar la información necesaria para aplicar o resolver cualquier

tarea que se dispongan a realizar y quien es el encargado o responsable de realizar dichas tareas.

2.16 Marco conceptual

2.16.1 Inventario: Es toda mercadería destinada para la venta que se encuentra en la empresa, la cual se debe clasificar y detallar en orden en un sistema de información o documento que contenga información de cada producto por su nombre, código y características propias.

2.16.2 Automatización: Es la aplicación de sistema informáticos a cualquier tipo de proceso, es decir trata de los métodos y procedimientos, con la finalidad de tomar decisiones que mejoren las actividades de una empresa o el desarrollo de un trabajo.

2.16.3 Control: Es la función de verificar que las actividades o los planes propuestos se realicen según lo estipulado por los jefes o por medio de las reglas y procedimientos a seguir, según lo establecido.

2.16.4 Manual: Es una guía o instrumento con la cual una persona puede realizar una actividad o procedimientos propuestos en dicha guía para ejecutar una operación de forma precisa.

2.16.5 Procedimientos: Son pasos a seguir o la realización de operaciones en una empresa para el uso correcto de una maquina o realizar una actividad de manera correcta y responsable.

2.17 Marco legal

2.17.1 Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 39.- Personas naturales obligadas a llevar contabilidad.- se establece en su segundo inciso, que las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

Como se puede apreciar, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad que fueron derogadas por la entonces Superintendencia de Compañías, ante recomendación de los organismos contables nacionales, por estar desactualizadas, conforme a esta reglamentación se mantienen vigentes para su utilización por las personas naturales que estén obligadas a llevar contabilidad.

Hansen-Holm, M.A., & Chavez, L. (2012). NIIF para PYMES, teoría y práctica. “Es incorrecto indicar que Ecuador, de manera general, ha adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera, siendo únicamente las compañías controladas y vigiladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros las que las aplica, exceptuándose las compañías de seguros y reaseguros que recientemente pasaron a su control, manteniendo aún sus registros contables con las disposiciones emitidas por la anterior Superintendencia de Bancos y Seguros”.

La microempresa Ferretería Fercomar no está obligada a llevar las NIIF, según el artículo 39 de la Ley de Régimen Tributario, estas seguirán sujetas a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y a las Normas Internacionales de Contabilidad, por lo tanto su contador público autorizado debe llevar la contabilidad conforme la Ley lo exige.

2.17.2 NIC 2 Inventarios

a) Definición de Inventarios

Percibe el tratamiento contable de las existencias, incluyendo la determinación del costo y su reconocimiento como gasto. Deben ser valoradas al costo o valor neto realizable, según cual sea menor.

b) Valoración de inventarios

De acuerdo a lo que establece la NIC 2 inventarios, los métodos de valoración de los inventarios son dos:

- **Método FIFO (PEPS)**

Método de materiales primeros en entrar son los primeros en salir, se encontrara con distintos precios de adquisición y de compra.

Según este método las existencias finales quedan valoradas al precio de las últimas entradas, aumentando los costes indirectos que se imputan al material.

- **Promedio ponderado**

Se basa en el supuesto de que tanto el costo de ventas como el de los inventarios finales deben valuarse a un costo promedio, que tenga en cuenta el peso relativo del número de unidades adquiridas a diferentes precios.

La NIC 2 afirma que la entidad deberá realizar estos dos métodos con la misma fórmula de coste para todos los inventarios que posea la empresa.

Las microempresas no están obligadas a llevar su contabilidad según las NIIF, por lo tanto siguen usando las NIC 2, por lo general el método que utilizan es el promedio ponderado, ya que este se acopla a los cambios económicos que puedan existir en el país.

2.18 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Son un conjunto de normas contables emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), institución que persigue como objetivo el desarrollo de un cuerpo único de normas contables, a nivel mundial, de alta calidad, asequibles y prácticas que permitan que los estados financieros sean comparables independientemente del país en que sean emitidos. Es por esta razón que más de 130 países alrededor del mundo están utilizando las NIIF.

Este artículo expone las leyes y normativas que disponen la utilización de distintas normas de contabilidad en Ecuador, las que son aplicables en diferentes tipos de actividad económica dependiendo del organismo regulador a quien reporte. Existe la percepción que Ecuador aplica las Normas Internacionales de Información Financiera, sin embargo las disposiciones legales que rigen el sistema financiero privado y el sistema de economía popular y solidaria, establecen que sus organismos de control dicten normas contables para su utilización obligatoria, los cuales difieren de las NIIF, adicionalmente las compañías de seguros se encuentran igualmente aplicando aún normas de su anterior ente regulador, aun cuando su organismo de control anteriormente dispuso la aplicación de las NIIF.

2.19 NIIF completas y NIIF para las PYMES

a) Definición de Inventarios

Son activos poseídos para ser vendidos, están en proceso de producción para la venta, son materiales o suministros. NIC 2p6 Sección 13.1

b) Medición inicial de los Inventarios

Al costo de adquisición (precio de compra, aranceles de importación y otros impuestos no recuperables de las autoridades fiscales, transporte, etc.) NIC 2p11 Sección 13.6

c) Medición posterior de los Inventarios

Se valorarán, al menor valor entre el costo y el valor neto realizable. NIC 2p9
Sección 13.4

- Costo de los inventarios

Son todos los costos derivados de su adquisición y transformación, y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales. NIC 2p10 Sección 13.5

- Valor Neto Realizable (VNR)

Es el precio estimado de venta de un activo, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para su venta. NIC 2p6

2.19.1 Métodos de valoración Inventarios

- Primera entrada primera salida (FIFO) NIC 2p25; Sección 13.18
- Costo promedio ponderado Sección 13.18
- Identificación específica NIC 2p23; Sección 13.17

El método última entrada primera salida (LIFO), no está permitido por las NIIF. NIC 2 FC9 a FC21 Sección 13.18

a) Método FIFO (PEPS)

Este método se encuentra reconocido en las NIIF completas y las NIIF para PYMES, por lo tanto se puede aplicar en la contabilidad de una empresa u organización. Este método se basa en los productos que ingresan primero y por lo tanto son los que deben salir primero.

b) Método costo promedio ponderado

Este método está aprobado por las NIIF, la mayoría de las empresas generalmente usan este método pues les resulta fácil de aplicar, proporciona un costo promedio de

mercado para el valor de los inventarios disponibles y se acopla a los cambios arancelarios que dictamina el Estado.

c) Identificación específica

Este método es utilizado en muchas empresas cuyo inventario consta de mercancías iguales pero cada una de ellas se distingue de los demás por sus características individuales de número, marca o referencia y un costo determinado.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Investigación documental

Esta técnica se orienta a obtener información que otros han escrito sobre el tema estudiado. Ya sea para enriquecer el marco teórico del trabajo o conocer parte de la historia...por lo tanto estas técnicas recurren a fuentes secundarias de información. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 111)

El objetivo de este tema de titulación es la propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar y por lo tanto era necesario contar con la información pertinente sobre cómo debe estar estructurada una empresa, teniendo en cuenta que debe tener una cultura y clima organizacional estable, la cual se obtuvo mediante la investigación bibliográfica, por medio de libros que contenían información acerca de estas bases teóricas. De igual forma la microempresa Fercomar aportó con documentos organizacionales para la elaboración del manual de procedimientos como: facturas, notas de pedido, catálogo de productos de varios proveedores, lista de precios, registros contables, que facilite la elaboración correcta del manual con el fin de llevar un eficiente control de inventario.

3.1.2 Investigación de campo

Las técnicas que se emplean para obtener información de las personas que conocen acerca del fenómeno estudiado. Es decir recabar información de fuentes primarias. En este grupo de técnicas también se incluyen, también, a las que facilitan la obtención de información mediante la observación directa del fenómeno de estudio. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 119)

Para desarrollar el proyecto de la propuesta de elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario se realizó una investigación de campo en la

Ferretería Fercomar, por medio de diferentes técnicas, como la de observación directa y entrevistas estructuradas, las cuales se eligieron para la obtención de información que permita el desarrollo correcto del manual, para que este sirva de herramienta tanto para los administradores como para los empleados de la microempresa; mejorando los procesos existentes, aumentando el rendimiento laboral y operacional de la Ferretería Fercomar.

3.1.3 Investigación descriptiva.

Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, solo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio. Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que nos interesa. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 33)

Se realizó el respectivo análisis en la Ferretería Fercomar donde se determinó que no realizaban un control adecuado del inventario, se establecieron los procesos existentes dentro de la microempresa como: el pedido de mercadería, recepción y traslado de mercadería a bodega, colocación y etiquetación de productos para muestra.

Determinado el objeto de estudio, se planifico como establecer los pasos a seguir para el desarrollo del manual de procedimientos de control de inventario en la Ferretería Fercomar, dicho manual servirá como una herramienta favorable para el uso por parte del personal y administradores de la microempresa.

3.2 Enfoque de la Investigación

De acuerdo con este tipo de acercamiento metodológico no se busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer como se relaciona un aspecto con otro. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 24)

El método cualitativo se aplicó para mejorar la toma de decisiones en la microempresa Fercomar. Este método nos ayudara a organizar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones y entrevistas. Se reunió las partes relacionadas e interdependientes dispuestos de tal manera que dé como resultado un todo unificado.

Básicamente se enfoca en cada uno de los procesos para realizar un buen control de inventario, desde el momento en que llega la mercadería; quien la recibe; el traslado de mercadería a bodega, el encargado de revisar la mercadería, prueba y registro de los productos, emperchar en el área correspondiente y etiquetar cada uno de los productos dirigidos a bodega y para muestra; hasta que se entrega el producto al cliente de acuerdo a lo que necesite o demande. Todos los procesos son una cadena, si uno no se realiza correctamente, no se obtendrá los resultados deseados.

La investigación cualitativa establece cómo se relaciona un aspecto con otro y así recopilar información, analizarla y determinar los pasos a seguir para la elaboración del manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.

3.3 Técnicas de Investigación

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos nos facilita obtener información, el costo es relativamente bajo, válida y analiza la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación.

Existen diferentes instrumentos útiles para la recopilación de información que permitió conocer los beneficios de realizar un manual de procedimientos para control de inventario, los puntos que se tomaron en cuenta para realizar el manual, las fuentes primarias o secundarias que intervinieron para el desarrollo de la investigación. Las técnicas que se utilizaron en el campo de investigación, en este caso en la Ferretería Fercomar, son la técnica de observación directa y entrevistas estructuradas.

3.3.1 Observación

La técnica de la observación “Consiste en acercarse al fenómeno estudiado y ver directamente lo que sucede”. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 119)

El tipo de observación que se realizó fue de manera directa, el investigador es integrante del grupo investigado. La observación se registró en guías, elaboradas por el propio investigador y las notas importantes se las realizó al término de cada periodo de observación.

Al realizar las guías de observación se pudo definir los procesos dentro de la microempresa Fercomar, se anotó cada uno de ellos como: pedido de mercadería, recepción y traslado de mercadería a bodega, colocación y etiquetado de muestras, con el fin de pulir ciertos errores que se observaron durante la investigación y los cuales quedaron registrados en el manual de procedimientos de la forma correcta a realizarse.

Nombre de la empresa a observar	
Investigación: Nombre del proyecto	
Observador: Persona encargada de realizar las observaciones	
Guía de Observación	
Objetivo: Obtener información para realizar el manual de procedimientos para el control de inventario.	
Fecha de Realización: fecha en la que se registra la observación.	
Registro de Información: Apuntes sobre todo lo observado en un área específica.	
Notas importantes:	

Figura 12: Estructura de una guía de observación.

Fuente: Jessica Peralta.

3.3.2 Entrevista

Para realizar la entrevista se necesita contacto visual, comprensión de lenguaje corporal que muestra el entrevistado, atención constante tanto al contenido (palabras), como al contexto (emociones). En resumen, tener la capacidad de captar lo que dice y no dice el entrevistado, sin caer en la subjetividad al momento de registrar la información. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 123)

Para obtener información se realizó una entrevista estructurada, la cual se puede observar en el anexo 6 de esta se recopiló información que es necesaria para realizar el

manual de acuerdo a la necesidad de resolver el problema de control de inventario. Las entrevistas se realizaron de forma personal e individual a los administradores de la Ferretería Fercomar, para tener conocimiento del porqué o a que se debe la falta de control del inventario en la microempresa. Se entrevistó a los empleados de la microempresa para conocer si tienen conocimientos del uso de herramientas informáticas básicas que son importantes para el control de inventario y si están dispuestos de aceptar una reorganización de sus funciones, también acudimos al asesor externo de la Ferretería Fercomar para recopilar información sobre cual método de valuación es el más adecuado o conveniente para el registro-control de inventario y sobre todo los beneficios de aplicar en la microempresa un manual de procedimientos que facilite las funciones y los procesos para un mejor control de inventario, finalmente incluimos a una colaboradora de la empresa Acromax que precise la importancia de tener un manual de procedimientos, para certificar que el trabajo de titulación tenga peso científico.

3.4 Población y muestra

Como lo indica (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 103) Población o universo se refiere “a la totalidad, tanto de los sujetos seleccionados como del objeto de estudio”. La Ferretería Fercomar está ubicada en la parroquia Rocafuerte, en el centro de la ciudad de Guayaquil.

Los métodos para seleccionar muestras varían, tanto en la investigación cuantitativa como cualitativa... en el caso de la investigación cualitativa, debido a que se refiere a aspectos muy particulares de personas o grupos, es difícil de generalizar. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 105)

En el proyecto de investigación no se tomó muestra debido a que la población es muy pequeña y se asume totalmente, se puede determinar que la población objeto de estudio está conformada por un total de siete (7) personas; de los cuales existen dos administradores, dos vendedores, un bodeguero, un contador externo y una colaboradora

de la empresa Acromax con los cuales contaremos al momento de aplicar las diferentes técnicas de investigación que hemos mencionado anteriormente.

Tabla 1: Total personas entrevistadas en la Ferretería Fercomar.

Entrevistados	Total
Administradores	2
Vendedores	2
Bodeguero	1
Contador externo	1
Empleado Acromax	1
Total:	7

Elaborado por: Jessica Peralta.

3.5 Análisis e interpretación de resultados

3.5.1 Análisis de guías de observación

Se realizó las guías de observación de forma personal en la Ferretería Fercomar con el objetivo de establecer puntos claves para definir y mejorar los procesos existentes en la microempresa Fercomar.

En el anexo 1 el objeto a estudiar fue el proceso de pedido de mercadería, en el cual se pudo observar que la microempresa no cuenta con un control de inventario o un sistema que le sirva como herramienta sobre cuánto y que productos debe pedir, sus decisiones

son en base a un cuadernillo designado por la administradora de la Ferretería Fercomar, en el cual anotan los productos por terminarse o que en cuestión ya se han terminado, productos aún existentes en bodega que por error son anotados, generando un stock de varios productos innecesarios.

En el anexo 2 el objeto a estudiar fue la recepción de mercadería, se observó que la administradora no ha designado formalmente una persona encargada de la recepción de la mercadería, de hecho lo hace cualquiera que en dicho momento se encuentre desocupada, al receptor no anotan la fecha de llegada de la mercadería tampoco firman con nombre y apellido necesarios para conocer datos o información que requiera alguno de los administradores en su debido momento.

En el anexo 3 el objeto de estudio fue el control de mercadería en bodega, se observó que al bodeguero no le otorgan la documentación necesaria para realizar la revisión de mercadería para reportar errores por parte del proveedor o del administrador. Existe demasiada demora en la revisión y separación de muestras, se reducen las ventas por no tener exhibido un producto, tampoco existe un control de inventario, por lo que el personal de bodega ni de ventas tienen conocimiento de cuanta cantidad existe de un producto, sin la orden del administrador no puede proceder a realizar o terminar correctamente su trabajo.

En el anexo 4 el objeto de estudio fue la colocación y etiquetado de muestras por parte del personal de ventas, se observó una desorganización total, colocan muestras sin tener las etiquetas que indiquen características y precio del producto, cuando la administradora realiza la entrega de las etiquetas olvidan colocarlas y las pierden, generando a la administradora realizar doble trabajo. Muchas veces llegan a vender el producto de exhibición por qué no lo encuentran en bodega y este error se debe a que el personal de bodega cambia la ubicación del producto o el vendedor olvida su ubicación, cabe recalcar que la empresa no lleva un registro de las existencias de inventario, el cual les permita saber si el producto existe y si hay la cantidad requerida por el cliente.

3.5.2 Análisis de guías de entrevistas

1. ¿Qué nivel de estudio tiene? Administradores, Personal, Acromax y Asesor externo.

Obtuvimos información sobre el nivel de estudios, el cual nos permite determinar que todos los entrevistados cuentan con los estudios necesarios, la mayoría de ellos ha terminado el bachillerato y han realizado cursos que los capacita para ejercer y realizar el trabajo para el cargo asignado.

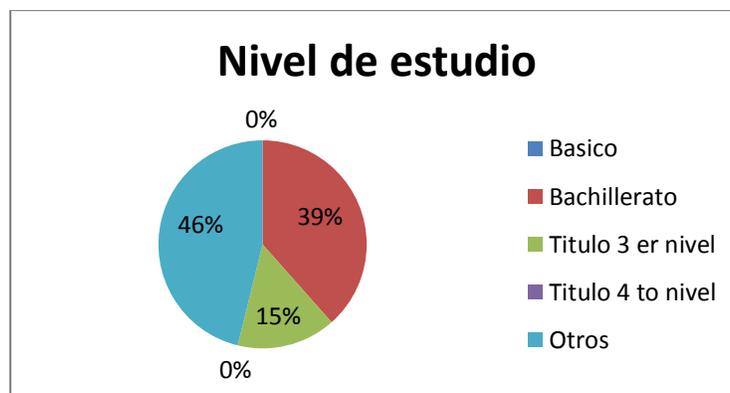


Figura 13: Nivel de estudio.

Elaborado por: La autora

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos? Administradores, bodeguero y vendedores.

Tanto los administradores como los empleados de la ferretería tienen conocimientos sobre los programas informáticos y cuentan con cursos de computación realizados en entidades privadas que sirven de herramientas para realizar varias actividades que corresponden a un control de inventario.

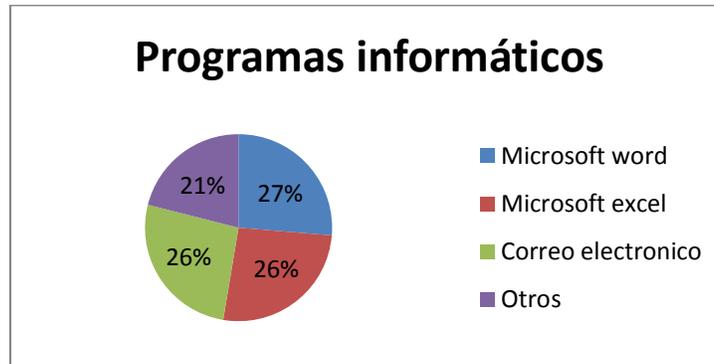


Figura 14: Programas informáticos.

Elaborado por: La autora.

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos? Administradores, bodeguero y vendedores.

Un 80 % de los integrantes de la Ferretería Fercomar tienen conocimiento o una idea de lo que es un manual de procedimientos, el otro 20% no conocía sobre la definición de este, pero al darles una introducción, captaron de inmediato de lo que se trataba un manual de procedimientos.

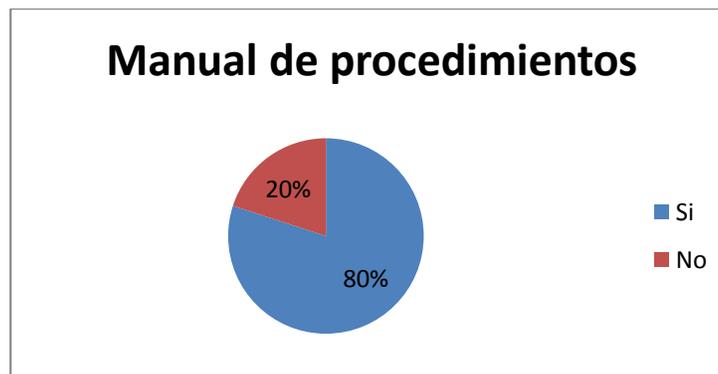


Figura 15: Manual de procedimientos.

Elaborado por: La autora

4. ¿Piensa usted que existe un control eficiente en el manejo de inventario? Administradores

Los dos administradores de la Ferretería Fercomar conocen que el control de inventario realmente no existe en la microempresa.

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para controlar el inventario?

Administradores

Los administradores si tienen las herramientas necesarias como computadoras, impresoras y personal que tiene conocimientos sobre los programas informáticos que hoy en día se usan para un control eficiente de inventario.

6. ¿Cree usted que existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

Administradores

La microempresa no tiene definida una estructura organizacional, por ello como parte de la investigación se elaborara un organigrama, misión, visión, valores corporativos.

Según la información otorgada por los administradores no lo consideraron importante, ya que es una microempresa tienen la idea de que el empleado se da cuenta a quien o a quienes debe responder por su trabajo.

7. ¿Conociendo los beneficios de un manual de procedimientos, el cual mejoraría el control de inventario, estaría dispuesto a implementarlo en la microempresa?

Administradores

Los administradores si estarían dispuestos a implementar un manual de procedimientos, para ello cuentan con las herramientas, equipos y personal necesario capaz de realizar y comprender los lineamientos y procedimientos que se definan en el manual que ayude en el manejo de control de inventario.

8. ¿Conoce usted si otras ferreterías llevan un manual de procedimientos?

Administradores

La administradora tiene conocimiento de que algunas empresas ferreteras usan manuales como base para mantener un control en los diferentes procesos y áreas dentro de una empresa, manteniendo un buen clima organizacional.

9. ¿Cree usted que la Ferretería Fercomar siga manteniéndose en el mercado ferretero sin contar con una herramienta tan necesaria como un manual de procedimientos que ayude al control de inventario? Administradores

Los administradores reconocen que la Ferretería Fercomar no podrá continuar con sus actividades si no llevan un control de inventario conocen que la falta de este proceso no genera beneficios, la época y las entidades públicas exigen actualizarse, hoy en día existen varias maneras u opciones de mejorar en los diferentes procesos y áreas dentro una empresa, para esto ya existe una segunda generación que aplique los cambios respectivos.

10. ¿Tiene conocimiento de cómo se debe llevar un control de inventario? Bodeguero y Vendedores.

El 67% del personal si tiene conocimiento de cómo llevar un control de inventario, ya que cuentan con estudios de bachillerato y muchos de ellos cursan año lectivo en diferentes universidades en carreras afines a su trabajo.

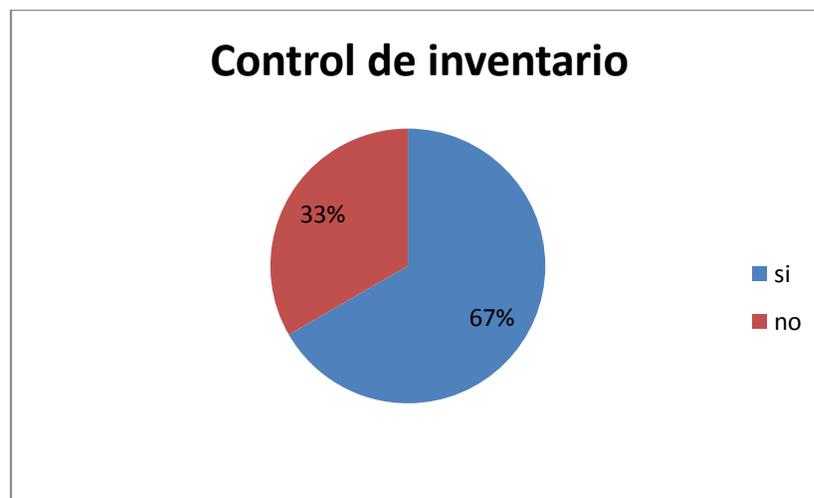


Figura 16: Control de inventario.

Elaborado por: La autora.

11. ¿Cuánto tiempo demora en realizar su trabajo? Bodeguero y Vendedores.

El 67 % del personal acepta que demora de 2 – 4 horas, mientras el 33% lo hace de 4 – 6 horas, en realizar su trabajo pero tienen identificado del porque existe tal demora.



Figura 17: Tiempo de demora

Elaborado por: La autora

12. ¿Por qué hay demora en el tiempo de realización de su trabajo? Bodeguero y Vendedores.

Algunos problemas que se les presenta es por la falta de conocer cuales en realidad son sus funciones y deben esperar a que los encargados o administradores terminen de realizar su trabajo para ellos poder continuar con su trabajo. Existe dependencia laboral.

13. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos facilitará el control de inventario? Bodeguero y Vendedores.

El personal de la Ferretería Fercomar si considera que es necesario realizar la implementación de un manual de procedimientos de control de inventario que les ayude a realizar su trabajo sin depender siempre del administrador.

14. ¿Si el manual de procedimientos mejorara su rendimiento laboral, estaría dispuesto a aceptarlo? Bodeguero y Vendedores.

Todo el personal si está de acuerdo en aceptar el manual de procedimientos, les motiva saber que mejorara su rendimiento laboral y reducirá algunos problemas que se han

generado por la falta de control de inventario. Ellos consideran que están aptos para poder utilizar la herramienta como lo es el manual porque cuentan con el nivel de estudio necesario para ejecutarlo.

15. ¿En su empresa cuentan con manuales de procedimientos? Colaboradora Empresa Acromax

La empresa Acromax si cuenta con manuales de procedimientos en cada área de la empresa.

16. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen los manuales de procedimientos implementados por su empresa? Colaboradora Empresa Acromax

La colaboradora de la empresa Acromax considera que los manuales tienen un nivel alto de importancia, les facilita realizar su trabajo y se debe seguir los procedimientos determinados en el manual para no afectar algún proceso existente en la empresa.

17. ¿Qué nivel de uso le da al manual de procedimientos de acuerdo a su área de trabajo? Colaboradora Empresa Acromax

El nivel de uso es alto por lo que validan la existencia del manual, conocen los beneficios que generan y lo importante que es usarlo ante alguna duda, para no cometer errores que perjudiquen a la empresa.

18. ¿Conoce usted si realizan cambios cada cierto tiempo a los manuales de procedimientos? Colaboradora Empresa Acromax

Los administradores de la empresa Acromax si realizan cambios cada cierto tiempo, tienen conocimiento que los manuales son las bases primordiales dentro de su empresa y por ende deben mantenerlos actualizados, ante una eficiente administración la empresa crece y se expande por lo que es necesario realizar los cambios respectivos.

19. ¿Existe una estructura organizacional en su empresa? Colaboradora Empresa Acromax

Si existe una estructura organizacional en la empresa Acromax, los empleados de la empresa saben cuáles son sus funciones a quien deben responder ante algún error u opinión.

**20. ¿Las funciones que usted realiza son de acuerdo al cargo que desempeña?
Colaboradora Empresa Acromax**

La colaboradora de la empresa Acromax si realiza funciones de acuerdo al cargo que desempeña. El personal seleccionado debe estar acorde al cargo que necesite la empresa, los empleados son la base fundamental de una empresa, mientras más capacitados estén y tengan un nivel de estudio alto la empresa tendrá una buena organización y dirección.

21. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en su empresa? ¿A qué se debe? Colaboradora Empresa Acromax

El clima en la empresa Acromax es excelente según la colaboradora de la empresa Acromax. Aclara que ese resultado es gracias a la independencia laboral que existe en la empresa. Al contar con las herramientas necesarias, una estructura organizacional definida el personal podrá laborar en una empresa que exista un excelente clima laboral.

**22. ¿Considera usted que la permanencia o estabilidad de la empresa en la que labora se debe a las herramientas que han implementado los administradores?
Colaboradora Empresa Acromax**

La colaboradora si considera que la empresa se mantiene por las herramientas que han implementado para que los trabajadores puedan guiarse, con eso ellos pueden trabajar con entusiasmo y motivación, velando por la estabilidad de la empresa.

23. ¿Cómo asesor externo, cree usted necesario la elaboración de un manual de procedimientos que facilite a la empresa el control del inventario? Contador externo

El asesor externo si considera necesario y vital para una empresa la aplicación de una herramienta que ayude con el control del manejo de inventario.

24. ¿De acuerdo a su criterio, de las siguientes alternativas cual sería el beneficio de aplicar un manual de procedimientos de control de inventario? Contador externo

Optimizar el tiempo de trabajo, aumentar el rendimiento laboral, aumentar la motivación de los empleados, mejorar la comunicación de los empleados y administradores de una empresa, mejorar el clima organizacional e imponer una cultura organizacional son los beneficios que genera la aplicación de un manual de que ayude al manejo de control de inventario.

25. ¿Qué sistema de inventarios debería aplicar la Ferretería Fercomar? Contador externo

La Ferretería Fercomar realiza compra y venta de mercancías por lo que debe aplicar el sistema de inventario permanente. Este registra continuamente cada unidad que ingresa y sale del inventario, hoy en día se puede realizar el registro en plantillas de Excel o en las conocidas tarjetas Kardex.

26. ¿Cuál es el método de valuación de inventario aplicaría la Ferretería Fercomar? Contador externo

La Ferretería Fercomar debe aplicar el método promedio ponderado, es el más conveniente porque al realizar compra de mercancías las adquieren en diferentes tiempos con diferentes precios, por lo que el este método es el ideal, incluso se ajusta a cambios gubernamentales o los aranceles impuestos por el gobierno.

27. ¿Se realizan estados financieros en la microempresa, menciónelos? Contador externo

La propietaria de la ferretería es persona natural obligada a llevar contabilidad por lo que es necesario llevar registros y estados financieros, que ayuden en la toma de decisiones e incluso que le permita saber el rendimiento de su empresa.

3.5.3 Análisis general

Por medio de las guías de entrevistas se determinó que no existía una estructura organizacional en la microempresa, por esta razón se realizará un organigrama, se realizará la misión, visión, valores corporativos, se establecerá cargos, descripción de funciones, fichas de perfil básico para la contratación del talento humano los cuales se colocará en el manual de procedimientos para que el personal pueda realizar sus funciones de acuerdo a la herramienta brindada sin tener que depender en un 100% del administrador.

Se realizará un análisis FODA en conjunto con las entrevistas, sobre la situación de la microempresa para analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, también para conocer si cuentan con las herramientas, habilidades y conocimientos básicos para el uso de programas informáticos que ayuden al control de inventario.

Como resultado se obtuvo que el bodeguero tiene conocimientos avanzados en Visual Basic y Excel con macros, lo que permitió la creación de una plantilla de Excel que facilita el ingreso y egreso manualmente y automático de mercadería al realizar un conjunto de comandos para realizar dicha tarea o proceso más rápido. A su vez para poder confirmar que los datos ingresados estén correctos se realizara un cronograma y una plantilla para la toma física de inventarios, confirmando que las existencias en bodega concuerden con la plantilla de Excel con macros para el control de inventario.

3.6 Lista de productos Ferretería Fercomar

Los productos en la siguiente tabla fueron escogidos aleatoriamente, la Ferretería Fercomar cuenta con más de 600 productos aproximadamente.

La microempresa tiene una variedad de productos incluyendo los más demandados en el mercado, con el fin de que los clientes encuentren todo o al menos la gran mayoría de productos ferreteros en su empresa.

Tabla 2: Lista de productos Ferretería Fercomar.

Código	Producto	Existencias	P.V.P
A001	Alicate	162	XX,XX
B002	Brocas para cemento	348	XX,XX
B003	Brocas para metal	590	XX,XX
B004	Brochas	700	XX,XX
C001	Cable gemelo	900 metros.	XX,XX
C002	Cable solido	1200metros.	XX,XX
C003	Caja octagonal	126	XX,XX
C004	Caja rectangular	150	XX,XX
C005	Canaletas adhesivas	400	XX,XX
C006	Candados	576	XX,XX
C007	Cemento contacto	200	XX,XX
C008	Cinta aislante	284	XX,XX
C009	Cintas embalaje	96	XX,XX
C010	Cinta papel	88	XX,XX
C011	Clavos p/ cemento	2580	XX,XX
C012	Clavos p/ madera	900lbs	XX,XX
C013	Codo para agua	800	XX,XX
C014	Codo para luz	784	XX,XX
C015	Combo caucho	36	XX,XX
C016	Combo hierro c/mango	24	XX,XX
C017	Cortafrío	144	XX,XX
D001	Destornilladores estrella	408	XX,XX
D002	Destornilladores plano	342	XX,XX
D003	Diluyente	200ltrs	XX,XX
D004	Disco corte madera	142	XX,XX
D005	Disco corte metal	492	XX,XX
D006	Disco corte piedra carburo	66	XX,XX
D007	Disco corte piedra diamantado	327	XX,XX
E001	Enchufe	72	XX,XX
E002	Escuadras	91	XX,XX
E003	Espátulas	332	XX,XX
F001	Flexometros	432	XX,XX
F002	Focos ahorradores	254	XX,XX

Fuente: Ferretería Fercomar.

Elaborado por: Jessica Peralta.

Tabla 3: Lista de productos Ferretería Fercomar.

Código	Producto	Existencias	P.V.P
F003	Focos incandescentes	448	XX,XX
I001	Interruptor p/caja	120	XX,XX
I002	Interruptor sobrepuesto	60	XX,XX
J001	Jgos. Herraje p/tanque	55	XX,XX
L001	Lápiz carpintero	200	XX,XX
L002	Lija agua	9500	XX,XX
L003	Lija para hierro	502	XX,XX
L004	Lija para madera	200	XX,XX
L005	Lustres	200	XX,XX
L006	Llave tubo	180	XX,XX
L007	Llaves mixtas	268	XX,XX
M001	Manguera negra	200 metros.	XX,XX
M002	Manguera transparente	300metros.	XX,XX
M003	Martillos	154	XX,XX
N001	Neplo	182	XX,XX
N002	Nivel	139	XX,XX
P001	Playo	72	XX,XX
R001	Remaches	25000	XX,XX
R002	Resina	220kg	XX,XX
S001	Sellador	24ltr	XX,XX
S002	Serrucho	54	XX,XX
S003	Sierras	96	XX,XX
S004	Spray	144	XX,XX
T001	Taco Fisher	10000	XX,XX
T002	Taladros	10	XX,XX
T003	Tarraja	40	XX,XX
T004	Tee para agua	450	XX,XX
T005	Teflón	240	XX,XX
T006	Tenaza	71	XX,XX
T007	Toma p/caja	100	XX,XX

Fuente: Ferretería Fercomar

Elaborado por: Jessica Peralta

Tabla 4: Lista de productos Ferretería Fercomar.

Código	Producto	Existencias	P.V.P
T008	Toma sobrepuesto	158	XX,XX
T009	Tornillos Avellanados	38550	XX,XX
T010	Tornillos Mdf	68775	XX,XX
T011	Tornillos t/pato	66900	XX,XX
T012	Tubos fluorescentes	84	XX,XX
T013	Tubos para agua	125	XX,XX
T014	Tubos para luz plásticos	99	XX,XX
U001	Unión para agua	435	XX,XX
W001	Whaipe	143lb	XX,XX

Fuente: Ferretería Fercomar

Elaborado por: Jessica Peralta

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 Beneficios de la propuesta

La presente propuesta busca resolver los problemas que genera la falta de control del inventario, con la finalidad de introducir una nueva cultura organizacional, mejorar el clima organizacional, aumentar el rendimiento laboral para que el talento humano pueda dar un buen servicio al cliente, a su vez aumentar el rendimiento de la empresa y las ventas.

A través de la elaboración de este manual de procedimientos se beneficiará a la empresa al contar con una nueva estructura organizacional, donde se describen los cargos, funciones y fichas de perfil básico para contratar personal de acuerdo a lo requerido por la microempresa, aclarando que entre más pequeña mejor será la organización y control. El personal tendrá capacidad autónoma de realizar sus funciones bajo los lineamientos y procedimientos impuestos en el manual que precisen los pasos a seguir para realizar un proceso correcto, su motivación aumentara al contar con las herramientas necesarias para ejercer su trabajo. En cuanto al control de inventario se creó una plantilla automatizada con macros en Excel para el ingreso-salida de mercadería, la cual se muestra paso a paso como se deben realizar los ingresos y egresos de productos en el manual de procedimientos de control de inventario, por medio del resultado de esta información tanto los administradores como el bodeguero y el personal de ventas conocerá la cantidad de mercadería con la que cuenta la empresa, mejorando la toma de decisiones para la adquisición de nueva mercadería, para obtener el control eficaz de inventario y para la venta ágil de mercadería.

4.2 Estructura organizacional de la Ferretería Fercomar.

La Ferretería Fercomar es una microempresa que no cuenta con una estructura definida, por lo que se elaboró un organigrama horizontal donde se muestra los diferentes niveles jerárquicos, con el fin de definir las funciones de los participantes, tomando en cuenta la

opinión de los trabajadores para tomar buenas decisiones, introduciendo una nueva cultura organizacional en esta microempresa.

En el manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar se podrá encontrar definido la misión, visión, valores, estructura organizacional, funciones, responsabilidades y tareas asignadas de cada empleado.

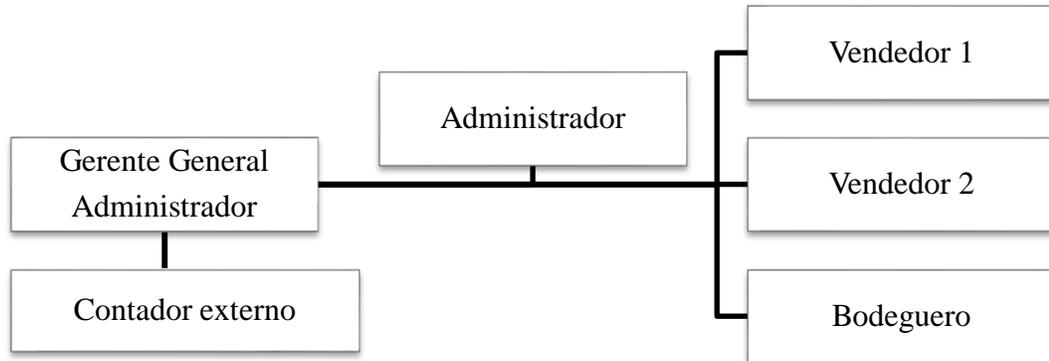


Figura 18: Organigrama Ferretería Fercomar 2016.

Elaborado por: La autora.

4.3 Misión, visión y valores

4.3.1 Misión

La Ferretería Fercomar es una microempresa familiar enfocada a proveer una variedad de herramientas y materiales de construcción de diversa calidad a un precio competitivo brindando a nuestros clientes una atención personalizada.

4.3.2 Visión

La Ferretería Fercomar busca el crecimiento de la empresa mediante las ventas al por mayor de productos con diferentes niveles de calidad y precios. Implementando herramientas eficientes para fomentar el trabajo en equipo.

4.3.3 Valores corporativos

- Responsabilidad: El compromiso, seriedad y madurez de sus colaboradores para ejercer sus funciones como se les indica o corresponden.
- Comunicación: La comunicación es indispensable, por medio de este valor procura mantener una relación satisfactoria que permita continuar con el trabajo en equipo para la durabilidad de la empresa.
- Honestidad: Garantizar seguridad y respaldo para sus clientes sobre nuestros productos que brinden confianza y satisfacción total.
- Respeto: Dar un trato cordial tanto a sus clientes como a los colaboradores para mantener una buena relación y definir una cultura organizacional basados en una buena comunicación donde debe prevalecer el trato respetuoso.

4.4 Análisis FODA Ferretería Fercomar

Tabla 5: Análisis FODA Ferretería Fercomar.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Variedad de productos de diferente calidad y precios.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de créditos con los proveedores e instituciones bancarias.
<ul style="list-style-type: none">• Ser líder en herramientas y materiales de construcción, rediseño de productos como porcelanato, granito, baldosas y cerámica.	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario.
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de almacenaje en bodega.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de urbanizaciones por diferentes sectores.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Falta de un manual de procedimientos para control del inventario en la microempresa Fercomar. 	<ul style="list-style-type: none"> Restricciones gubernamentales como aranceles a varios productos importados de alta salida que da como resultado encarecimiento o escases de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> Administración deficiente en la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia también se ha mantenido a través de los años, por lo que se encuentra posicionada del mercado ferretero.
<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con sistemas computarizados para el control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> La competencia ha implementado el uso de sistemas computarizados para mejorar en cuanto al control de inventario.

Elaborado por: Jessica Peralta.

**4.5 Manual de procedimientos para el control de Inventario en la Ferretería
Fercomar**

FERRETERÍA FERCOMAR



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL CONTROL DE
INVENTARIO**

AGOSTO 2016



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL CONTROL DE
INVENTARIO**

INDICE

1.Introducción.....	1
2.Objetivogeneral.....	1
3.Alcance.....	2
4.Misión y Visión	2
5.Valores.....	2
6.Organigrama.....	3
6.1 Descripción de funciones y responsabilidades.....	3
7. Políticas generales para el personal.....	9
8.Políticas generales para el manual de procedimientos para el control de inventario.....	10
9. Políticas de operación	10
10. Políticas de ventas.....	11
11. Cronograma de toma de inventarios y diagrama de flujo.....	11
12. Plantilla para la toma física de inventario.....	13
13.Procedimientos y diagramas de flujo.....	14
14. Manual de usuario para ingreso de entradas y salidas a la plantilla Excel de control de inventario.....	21
15. Glosario de términos.....	29

	FERRETERÍA FERCOMAR
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE INVENTARIO
<p>1. Introducción</p> <p>El propósito de la elaboración de un manual de procedimientos en la Ferreteria Fercomar es mejorar los procesos de la empresa definiendo funciones, estructura organizacional y procedimientos para un buen control de inventario.</p> <p>El presente manual aporta con los lineamientos y procedimientos necesarios para el control de inventario en la microempresa desde la adquisición de mercadería, despacho y entrega del producto al cliente. Introduciendo una nueva cultura organizacional, establece un clima organizacional favorable, posibilitando trabajar de manera ordenada y correcta.</p> <p>Por lo tanto para el control de inventario se elaboró una plantilla en Excel automatizada por medio de macros para llevar un registro de los ingresos y salidas de mercadería, lo que permite mejorar la toma de decisiones, la planificación de metas, objetivos y estrategias para mejorar el rendimiento operacional de la empresa.</p> <p>2. Objetivo</p> <p>Establecer una guía para todo el personal en la Ferreteria Fercomar que permita realizar las funciones de manera correcta y ordenada para el control de inventario.</p>	
Elaborado por: Jessica Peralta	Página: 1



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE
INVENTARIO**

3. Alcance

El manual será presentado para todo el personal de ventas, bodega y administradores de la Ferreteria Fercomar.

4. Misión y Visión

Misión

La Ferreteria Fercomar es una microempresa familiar enfocada a proveer una variedad de herramientas y materiales de construcción de diversa calidad a un precio competitivo brindando a nuestros clientes una atención personalizada.

Visión

La Ferreteria Fercomar busca el crecimiento de la empresa mediante las ventas al por mayor de productos con diferentes niveles de calidad y precios. Implementando herramientas eficientes para fomentar el trabajo en equipo.

5. Valores Corporativos

- **Responsabilidad:** El compromiso, seriedad y madurez de sus colaboradores para ejercer sus funciones como se les indica o corresponden.
- **Comunicación:** La comunicación es indispensable, por medio de este valor procura mantener una relación satisfactoria que permita continuar con el trabajo en equipo para la durabilidad de la empresa.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 2

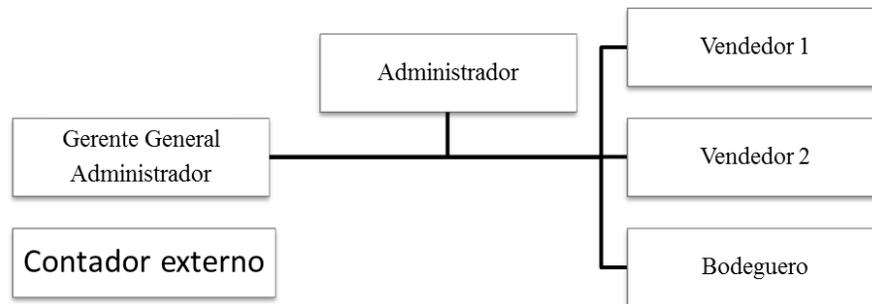


FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

- Honestidad: Garantizar seguridad y respaldo para sus clientes sobre nuestros productos que brinden confianza y satisfacción total.
- Respeto: Dar un trato cordial tanto a sus clientes como a los colaboradores para mantener una buena relación y definir una cultura organizacional basados en una buena comunicación donde debe prevalecer el trato respetuoso.

6. Estructura Organizacional



6.1 Descripción de funciones y responsabilidades

Cargo: Gerente general – Administrador 1

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 3



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Principales funciones:

- Definir metas y objetivos de la microempresa.
- Supervisar su equipo de trabajo.
- Controlar el trato y servicio al cliente.
- Reclutar personal capacitado para cada puesto de trabajo.

Cargo: Administrador 2

Principales funciones:

- Receipta, archiva y entrega la documentación como facturas, retenciones, notas de débito, notas de crédito, etc., para su registro, pago y contabilización.
- Selecciona proveedores permanentes y alternativos que proporcionen productos de acuerdo a lo requerido como la calidad, precio y plazo de pago.
- Control y cierre de caja.
- Realiza y coordina los pedidos con el personal de bodega de acuerdo a la necesidad de la microempresa.
- Implementa procesos nuevos para mejorar el rendimiento de la empresa

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 4



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Perfil básico Administrador

- **Educación mínima requerida**

Titulo tercer nivel en carreras afines a Ingeniería comercial, C. P. A, Economista.

- **Años de experiencia**

3 a 5 años de experiencia en cargos similares.

- **Habilidades y destrezas**

Manejo de inventario

Manejo de clima organizacional

Trabajo bajo presión

Comunicación y poder de negociación

Cargo: Contador de planta o externo

Principales funciones:

- Lleva la contabilidad de la microempresa por medio de la recepción de los documentos pertinentes.
- Realiza los avisos de entradas y salidas de empleados.
- Realiza la impresión de las planillas de pago de los empleados, impuesto a la renta, retención a la fuente.
- Realiza los estados financieros de la microempresa según las NIC

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 5



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Perfil Básico Contador externo

- **Educación mínima requerida**

Título de tercer nivel en carreras afines a Contador Público Autorizado o Ingeniería comercial

- **Años de experiencias**

3 a 5 años de experiencia como asesor externo o asistente contable

- **Habilidades y destrezas**

Trabajo bajo presión

Puntualidad en las emisiones y registros de documentos

Comunicación inmediata

Cargo: Vendedores

Principales funciones:

- Guía y orienta al cliente acerca del producto que necesita o desea adquirir.
- Trabajo en equipo con el personal de bodega.
- Mantener limpio los mostradores y el área de atención al cliente.
- Ubicar de manera estratégica los productos en el mostrador.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 6



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

- Informa a los administradores sobre productos nuevos en el mercado que requieran los clientes.
- Al realizar una venta es responsable de la revisión y entrega de la mercadería al cliente.

Perfil básico Vendedor

- **Educación mínima requerida**

Titulo Bachiller.

Estudiante cursando carreras afines de Ingeniería comercial o marketing.

Cursos de computación. (Word y Excel)

- **Años de experiencia**

1 a 2 años de experiencia en cargos similares

- **Habilidades y destrezas**

Trabajo en equipo

Capacidad de trabajar bajo presión

Poder de negociación

Capacidad de comunicarse de forma fluida

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 7



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Cargo: Bodeguero

Principales funciones:

- Trabajo en equipo con el administrador para realizar los pedidos.
- Ingresar la mercadería a bodega
- Revisar e informar de alguna anomalía sobre la mercadería receptada.
- Registrar en el sistema de control de inventario la mercadería receptada.
- Separar los productos para mostrador.
- Separar los productos para devolución, por concepto de error de despacho de proveedor, producto dañado o por producto que no corresponde según la nota de pedido.
- Emperchar mercadería en su área y caja correspondiente.
- Mantener limpia y en orden la bodega.

Perfil básico bodeguero

- **Educación mínima requerida**

Titulo bachiller.

Estudiante cursando carreras afines de ingeniería comercial.

Cursos de computación. (Word y Excel)

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 8



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL CONTROL DE INVENTARIO**

- **Años de experiencia**

1 a 3 años de experiencia.

- **Habilidades y destrezas**

Trabajo en equipo.

Trabajo bajo presión.

Conocimientos de control de inventario.

Capacidad de comunicarse de forma fluida.

7. Políticas generales para el personal

- Proporcionar información detallada y correcta sobre su domicilio, estado civil, teléfono y cargas familiares.
- Mantener su imagen personal y uniforme proporcionada por la empresa impecable.
- Usar y cuidar sus herramientas de trabajo.
- Presentar certificados que justifiquen la falta a su jornada laboral.
- Pedir permisos con anticipación, en caso de enfermedad o calamidad doméstica dar aviso de inmediato a su jefe.
- Solicitar permiso al jefe si en algún caso el empleado debe atender una situación personal en horas laborales.
- Mantener un trato cordial con los administradores, compañeros de trabajo, proveedores y clientes.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 9



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

- Todo el personal de la empresa tiene prohibido sacar materiales, equipos y documentación sin autorización de los jefes.

- El personal debe mantener su área de trabajo en orden y limpio.

8. Políticas generales para el manual de procedimientos para el control de inventario

- Para la ejecución del proceso de control de inventario en la Ferreteria Fercomar es necesario el compromiso y trabajo en equipo de todo el personal de la microempresa.
- Los administradores son los únicos que podrán realizar modificaciones o actualizaciones de los lineamientos en el manual de procedimientos.

9. Políticas de operación de control de inventario

- Considerar tiempo de llegada de pedido. (Constantemente los proveedores realizan ferias ferreteras las cuales demoran en el despacho de mercadería hasta por 15 días).
- Considerar plazo para realizar las devoluciones o reclamos a los proveedores. (48horas máximo)
- Constatar físicamente la existencia del inventario.
- El administrador debe entregar la documentación pertinente al encargado del control de inventario para obtener óptimos resultados.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 10



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

- No recibir productos caducados o con fecha de expiración cercana a 3 meses.
- La bodega debe mantenerse siempre en orden y los productos deben tener la etiqueta correspondiente con toda la información detallada.
- Para modificar o eliminar un producto de la plantilla debe contar con la autorización del administrador a cargo.

10. Políticas de ventas

- Mantener actualizada la lista de precios.
- Los vendedores solo pueden conceder de un 5% a 8% de descuentos en algún producto, para acceder a un porcentaje más alto debe contar con la autorización del administrador.
- Un vendedor deberá ayudar en las temporadas que exista mercadería acumulada en bodega, para la revisión y etiquetado de los productos.
- Mantener limpios los productos exhibidos en los mostradores.
- El vendedor será el responsable de realizar la revisión respectiva de la mercadería vendida con la factura original del cliente que contenga el sello de cancelado.

11. Cronograma y diagrama de flujo para la toma física de inventario

El personal de la microempresa realizara un conteo físico de los productos en bodega dos veces al año para confirmar que lo registrado en la plantilla de Excel automatizada por medio de macros Control de Inventario Ferreteria Fercomar coincida con los productos

Elaborado por: Jessica Peralta

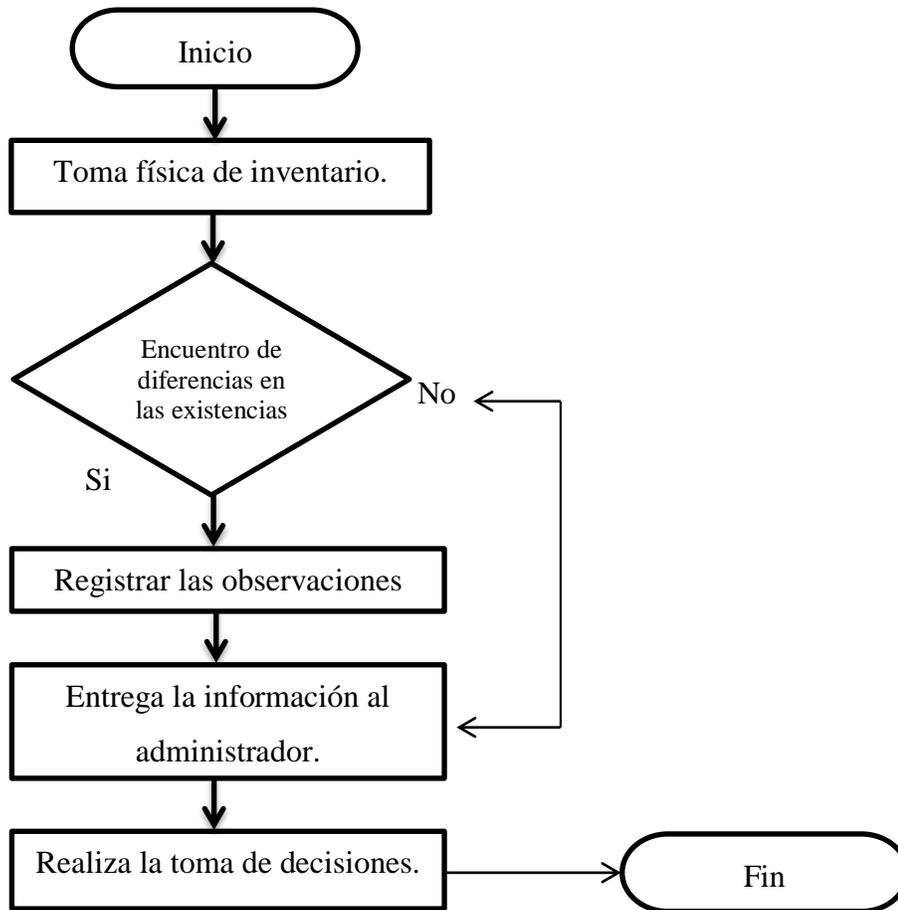
Página: 11



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Diagrama de flujo - toma física de inventario.



Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 12



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

existentes en bodega, para esto se elaboró un cronograma, en el cual se detalla el responsable, cuántas unidades debe confirmar y detallar si encuentra novedades, las cuales debe comunicárselo al administrador, para que tome las respectivas decisiones y realicen las correcciones inmediatamente.

Cronograma Mes _____ 2016

Responsable	Turno	Cantidad productos por revisar	Semanas			
			1	2	3	4
Bodeguero	x	200 unidades				
Vendedor 1		200 unidades				
Vendedor 2		200 unidades				

Figura 19: Cronograma toma física de inventarios.

Elaborado por: La autora

12. Plantilla para la toma física de inventario

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 13



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

PLANTILLA TOMA FÍSICA DE INVENTARIO

Fecha de toma física:

CODIGO	PRODUCTOS	EXISTENCIAS		DIFERENCIAS	
		Plantilla Excel	FÍSICA	FALTANTES	SOBRANTES
A001	Abrazadera 1/2"	5000	5000	0	0
A002	Abrazadera 5/8"	5000	4559	441	0
A003	Abrazadera 7/8"	5000	5000	0	0
A004	AB 80 10 onzas	24	28	0	-4
A005	Acople de bronce 5 vías	5	5	0	0

Observaciones: Reportar si un producto no se encuentra en el área o percha que le corresponde

Reportar si encuentra productos dañados o en mal estado

Responsable

Recibido por Administrador

Figura 20: Plantilla toma física inventario Ferreteria Fercomar.

Elaborado por: La autora.

13. Procedimientos

El presente manual es la base para mejorar el rendimiento de la microempresa, aumentar el rendimiento laboral, mantener un clima organizacional estable, mejorar los procesos que intervienen para un control de los ingresos y salidas de mercadería.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 14



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

N°	Descripción	Responsable
PEDIDO DE MERCADERÍA		
1	Elaboración de la lista de productos de acuerdo con la plantilla de Excel de control de inventario para realizar el pedido	Bodeguero
2	Contactar a los proveedores y cotizar los precios de los productos	Administrador
3	Realiza los pedidos de forma personal con el proveedor	Administrador
4	Considerar el tiempo de demora de despacho de mercadería	Administrador
5	Verifica y aprueba la nota de pedido generada por el proveedor, la cual debe contener código, características, precios y descuentos de los productos	Administrador
6	Archiva la nota de pedido	Administrador

Elaborado por: Jessica Peralta

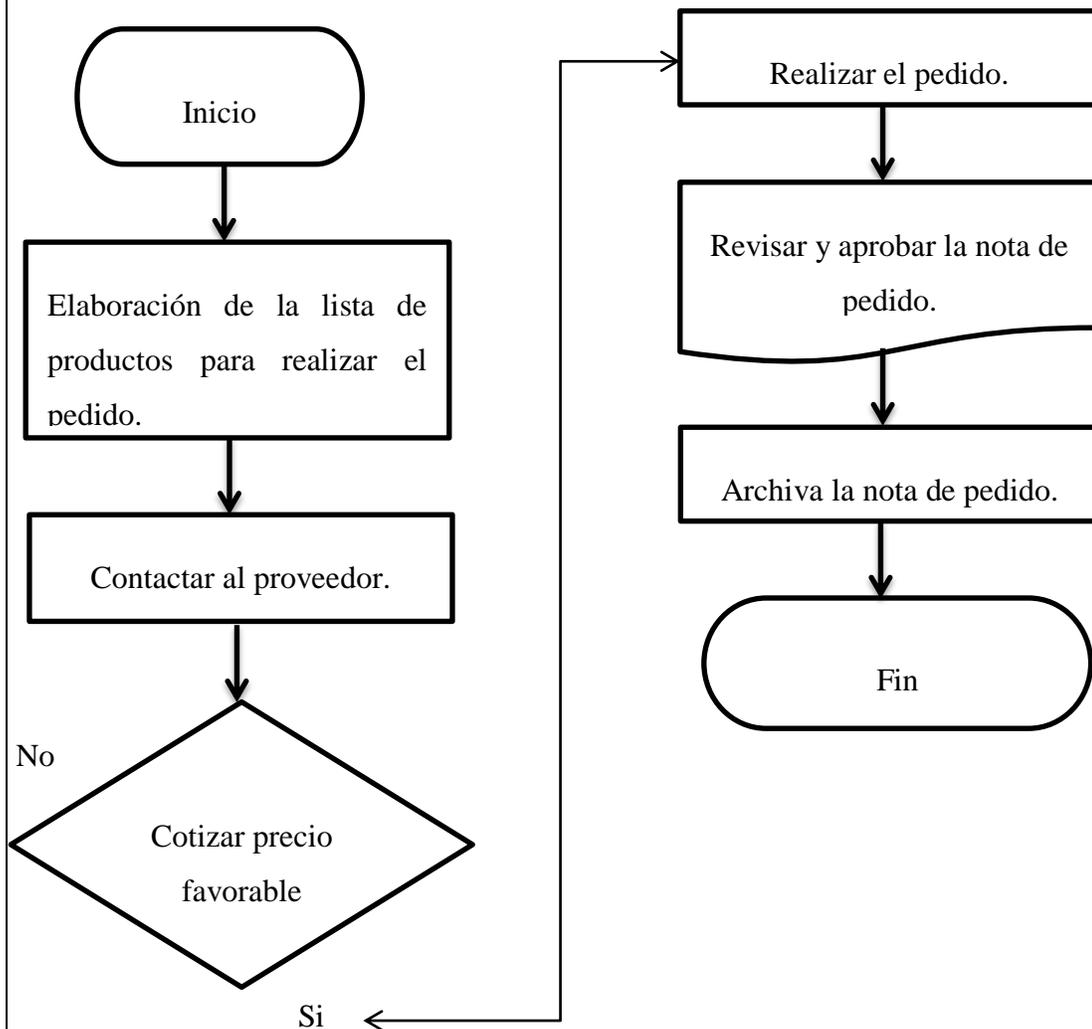
Página: 15



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Diagrama de flujo – Pedido de mercadería.



Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 16



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

N°	Descripción	Responsable
RECEPCIÓN Y CONTROL DE MERCADERÍA		
1	Recepción y traslado de la mercadería a bodega.	Bodeguero
2	Receptar el documento de recibido y apuntar la fecha de llegada de la mercadería	Bodeguero
3	Impresión de facturas correspondientes a la mercadería para su revisión	Administrador
4	Revisión de la mercadería recibida con la factura impresa y la nota de pedido correspondientes.	Bodeguero
5	Revisión de fecha de expiración de los productos que tenga una fecha límite de caducidad.	Bodeguero
6	Separa los productos para devolución, etiquetando con los motivos de la devolución y nombre de la empresa proveedora de la mercadería	Bodeguero
7	Separa y entrega los productos destinados para muestra al vendedor	Bodeguero
8	Realiza un informe que especifique las anomalías o faltantes que se presenten con la mercadería recibida	Bodeguero
9	Solicitar al proveedor el retiro de mercadería mal despachada.	Administrador
10	Solicitar inmediatamente al proveedor la respectiva nota de débito o nota de crédito de la factura que presente inconvenientes.	Administrador
11	Registra la entrada de la mercadería en la plantilla de Excel para el control de inventario	Bodeguero
12	Recibe y archiva la factura de la mercadería previamente revisada para entregarla al contador externo	Administrador
13	Realiza las etiquetas que contengan código, nombre, marca y precio del producto	Administrador
14	Empercha y etiqueta cada producto en el área que le corresponde.	Bodeguero
15	Ordenar los productos por fecha de vencimiento: fecha de vencimiento lejana irán al final de la percha.	Bodeguero

Elaborado por: Jessica Peralta

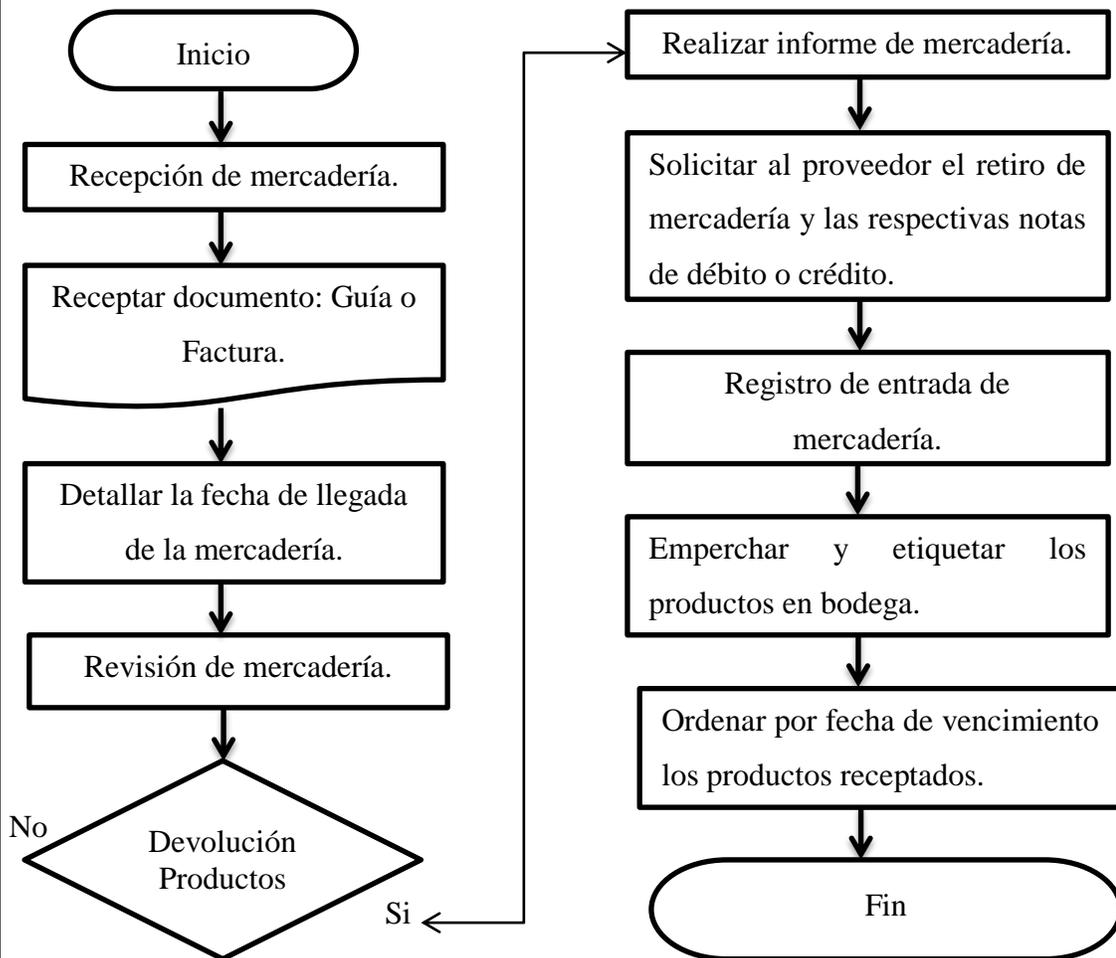
Página: 17



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Diagrama de flujo – Recepción y control de mercadería.



Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 18



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

N°	Descripción	Responsable
COLOCACIÓN Y ETIQUETADO DE PRODUCTOS PARA MUESTRA.		
1	Colocación y etiquetación de productos para mostradores.	Vendedor
2	Solicitar al administrador las etiquetas de productos que por alguna razón o motivo se hayan perdido o no se hayan realizado	Vendedor
4	Cambio de productos que se encuentren en los mostradores que tengan fecha de expiración, daño o deterioro por los productos recién recibidos	Vendedor
5	Atención y guía al cliente para la compra de productos	Vendedor
6	Presentación y confirmación de la compra de mercadería por parte del cliente	Vendedor
7	Verificación de cantidad de productos requerida por el cliente	Vendedor
8	Realizar la factura al cliente	Vendedor
9	Recepción de pago de la factura	Caja-administrador
10	Despacho, revisión y entrega de mercadería de acuerdo con la factura original del cliente	Vendedor
11	Registro de salidas de la mercadería	Bodeguero
12	Recepción y archivo de la copia de facturas de venta	Administrador
13	Preparación y entrega de documentos como facturas de compras y ventas, notas de crédito, notas de débito, retenciones para el registro contable	Administrador

Elaborado por: Jessica Peralta

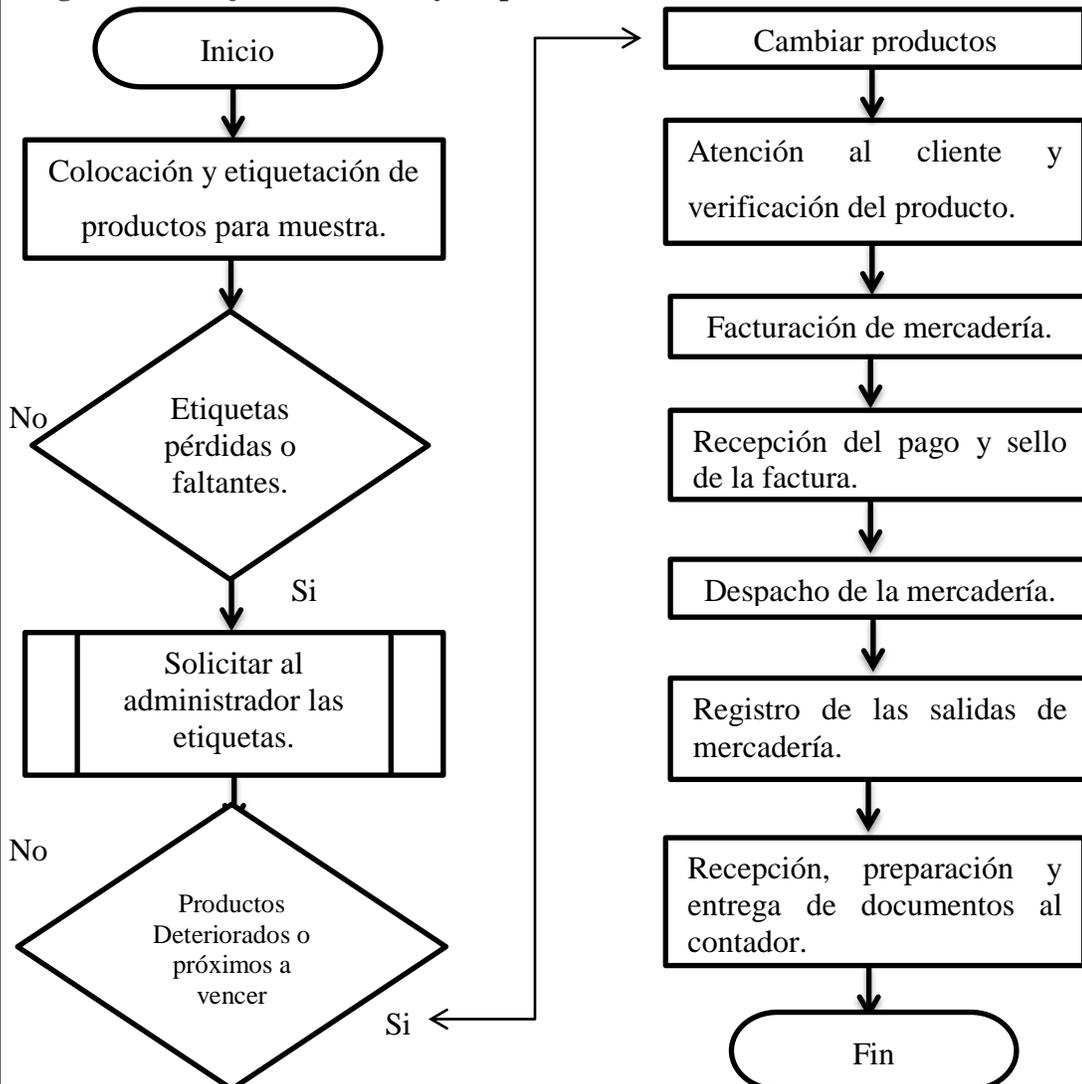
Página: 19



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Diagrama de flujo- Colocación y etiquetado de muestra



Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 20



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

14. Manual de usuario para registro de entradas y salidas para el control de Inventario en la plantilla de Excel con macro.

Cada entrada y salida de los productos será registrada en la plantilla de Excel destinada para el control de inventario, a continuación se detallan los pasos a seguir para el registro de información en la plantilla de Excel automatizada por medio de macro para el CONTROL DE INVENTARIO FERRETERÍA FERCOMAR:

Debemos ingresar al archivo con el nombre de control de inventario Ferreteria Fercomar que se encuentra ubicado en escritorio



Figura 21: Escritorio.

Fuente: Ferreteria Fercomar.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 21



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

El jefe debe proporcionar al encargado la serie y contraseña para el acceso o registro de información, el cual automáticamente registra los datos ingresados y realiza el método de valuación promedio.

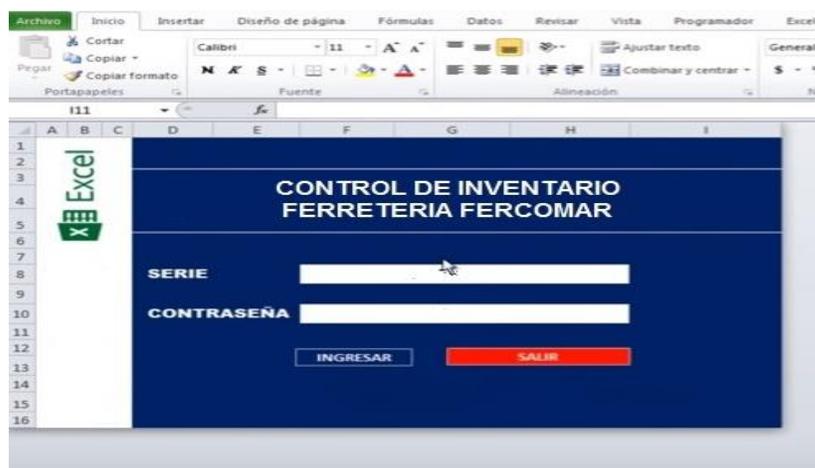


Figura 22: Ingreso a la plantilla de control de inventario.

Fuente: Ferreteria Fercomar.

Para ingresar un nuevo producto hacer clic en la plantilla PRODUCTOS y pulsamos el botón ABRIR, a continuación se debe llenar los campos que especifica la ventana:

- Código: si el producto es nuevo se asigna un código

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 22



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

- Descripción: nombre del producto
- Unidad: presentación del producto (unidad, cajas, libras)
- Detalle: el proveedor del producto
- Fecha de vencimiento: agregar el día, mes y año de expiración del producto
- Otros: información adicional del producto y finalmente hacer clic en el botón registrar.

CODIGO	PRODUCTOS	UNIDAD	DETALLE	FECHA VCTO	OTROS
A001	Abrazadera 1/2"	cajas		30/08/2030	s/detalle
A002	Abrazadera 5/8"				s/detalle
A003	Abrazadera 7/8"				s/detalle
A004	AB 80 10 onzas				s/detalle
A005	Acople de bronce 5 vías				s/detalle
A006	Alambre galvanizado 14				s/detalle
A007	Alambre galvanizado 16				s/detalle
A008	Alambre galvanizado 18				s/detalle
A009	Alambre galvanizado 20				s/detalle
A010	Alicate amarillo 6"				s/detalle
A011	Alicate amarillo 7"				s/detalle
A012	Alicate amarillo 8"				s/detalle
A013	Ambientales Rally carro nuevo				s/detalle
A014	Ambientales Rally chica fresita	unidad		13/07/2017	s/detalle
A015	Amoladora Black&Decker 4 1/2"	unidad		21/11/2040	s/detalle
A016	Amoladora Dewalt 4 1/2"	unidad		21/11/2040	s/detalle
A017	Amoladora Dewalt 7"	unidad		21/11/2040	s/detalle
A018	Anillo de Cera Briggs Edesa	unidad		13/02/2017	s/detalle
A019	Cable de Cera Toolcraft	unidad		13/02/2017	s/detalle

Figura 23: Registro de productos.

Fuente: Ferreteria Fercomar.



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

Si existe la necesidad de modificar algún producto, simplemente teclee el código y aparecerá la información del producto existente, agregue la información deseada y finalmente clic en modificar.

Para la eliminación de un producto de la plantilla de Excel, ingresamos el código del producto y dar clic en eliminar.

Para poder realizar cualquiera de estas dos acciones debe contar con la AUTORIZACIÓN del administrador.

Figura 24: Modificación y eliminación de productos.

Fuente: Ferreteria Fercomar.



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Para registrar los movimientos debe hacer clic en IR A MENU



Figura 25: Menú – movimientos.

Fuente: Ferreteria Fercomar.

En la ventana siguiente que se presenta muestra todo los artículos existentes y permite ingresar los siguientes ítems deseados:

- Fecha: fecha de la recepción de mercadería o fecha registrada en el documento
- Tipo del movimiento: entrada/salida
- Documento: factura y numero
- Detalle: del proveedor o cliente
- Cantidad: entrante/saliente
- Costo por unidad: precio entrante/precio saliente

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 25



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Figura 26: Movimientos entradas y salidas.

Fuente: Ferreteria Fercomar.

Si se necesita cambiar el saldo inicial buscar el artículo requerido, seleccionar como tipo de movimiento entrada, a continuación seleccione saldo inicial, realice el registro o cambio correspondiente y por ultimo dar clic en modificar.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 26



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

Para obtener el Kardex de los productos con la valoración del método promedio debe seleccionar el comando IR A MENÚ y después seleccionar reporte.

Aparece una ventana de dialogo que indicara el reporte existente llamado Kardex por cada producto, dar clic en el botón.



Figura 27: Reporte Kardex por cada producto.

Fuente: Ferreteria Fercomar.



FERRETERÍA FERCOMAR

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE INVENTARIO

Finalmente aparece la hoja que muestra todos los tipos de movimientos que se han registrado tanto saldo inicial, entradas y salidas. El método de valuación utilizado es el promedio y registra el inventario inicial, compras o ventas, inventario final y costo de ventas.

BB unidad

CONTROL DE INVENTARIO FERRETERÍA FERCOMAR				ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS			
ITEM	FECHA	DOCUMENTO		P.U.	P.T.	P.U.	P.T.	CANT.	P.U.	P.T.	
1	01-jul	SALDO INICIAL AL M						30	10,00	300,00	
2	05/07/2016	002-002-10098		10,10	303,00	-	-	60	10,05	603,00	
3	06/07/2016	002-002-10113		9,98	99,80	-	-	70	10,04	702,80	
4	22/07/2016	001-001-08001	Ventas			5	10,04	50,20	65	10,04	652,60
COMPROBACIÓN:			T-O-T-A-L-E-S	40	402,80	5	50,20	35		652,60	
INV. INICIAL										300,00	
(+ COMPRAS										402,80	
(-) INV FINAL										652,60	
(-) COSTO DE VENTAS										90,20	
										DIFERENCIA	

Reportes: KARDEX POR CADA PRODUCTO (COSTO DE VENTAS)

Figura 28: Control de inventario- método de valuación promedio.

Fuente: Ferreteria Fercomar.

Antes de cerrar la ventana, procedemos a guardar el documento.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 28



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

15. Glosario de términos.

Nota de crédito

Es un documento que debe realizar el proveedor de un producto si este emite a favor del cliente un descuento o bonificación posterior a la emisión de una factura, el concepto de la razón de la nota debe indicarse en la misma.

Nota de débito

Es un documento que debe realizar o recibir la empresa, puede darse por un error en la facturación, fletes del proveedor, interés por mora o cualquier concepto que debe indicarse en la misma.

Macros en Excel

Es un conjunto de comandos que se almacenan en Excel para realizar una operación o tarea automáticamente sin tener que repetirlas una y otra vez.

Fecha de caducidad

Es la fecha en que un producto ya no es seguro para su uso.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 29



FERRETERÍA FERCOMAR

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONTROL DE INVENTARIO**

Mostradores

Los mostradores son parte del mobiliario comercial y cumplen con las funciones de exhibir los productos al cliente para su venta.

Manual de usuario

Un manual de usuario es el cual permite a una persona utilizar o ejercer funciones básicas de un sistema o programa para el registro de cierta información.

Políticas

Las políticas orientan las acciones de una empresa, define funciones, logro de objetivos y toma de decisiones de acuerdo a su criterio.

Elaborado por: Jessica Peralta

Página: 30

4.6 Cronograma de implementación manual de procedimientos.

N°	Actividades	Tiempo (semanas)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Recolección de datos de la empresa												
2	Elaboración de guías de observación para el estudio de la empresa	■	■										
3	Entrevistas a todo el personal de la empresa			■									
4	Análisis de los resultados de guías de observación				■								
5	Análisis de los resultados de guías de entrevistas				■								
6	Inicio de elaboración del manual de procedimientos para el control de inventario												
7	Descripción de funciones					■							
8	Descripción de perfiles básicos					■							
9	Descripción de políticas						■						
10	Descripción de procedimientos						■						
11	Inicio de elaboración del manual de usuario de la plantilla de Excel Control de inventario Ferretería Fercomar												
12	Desarrollo de una plantilla de Excel con macros para el control de inventario automatizado en la Ferretería Fercomar							■	■				
13	Descripción técnico del ingreso de entradas y salidas de inventario a plantilla Excel Control de Inventario								■	■			
14	Implementación del manual de procedimientos para el control de inventario												
15	Aprobación del manual de procedimientos											■	
16	Distribución del manual para todo el personal											■	
17	Capacitación del personal para el uso correcto del manual												■
18	Uso del manual por parte del personal												■
19	Fin del proyecto												

4.7 Costo general del manual de procedimientos

En la siguiente tabla podremos observar los recursos que se determinaron para desarrollar el manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.

Tabla 6: Costo general del manual

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Impresión (hojas)	30	\$ 0,30	\$ 9,00
Copias	120	\$ 0,25	\$ 30,00
Anillado	5	\$ 3,00	\$ 15,00
Desarrollo de plantilla en macro	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Desarrollo de manual	1	\$ 250,00	\$ 250,00
V. Total			\$ 554,00

Elaborado por: La autora.

4.8 Análisis FODA Manual de procedimientos

Tabla 7: Análisis FODA implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Manual de procedimientos para control de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> Introducción de una nueva cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Talento humano capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad del clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Optimización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor atención al cliente
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Poca motivación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Mejores sistemas de control por parte de los competidores
<ul style="list-style-type: none"> El talento humano puede sustraer información general o de los productos de la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio por parte del talento humano
<ul style="list-style-type: none"> Falta de sistemas tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Si no se realiza los pasos de acuerdo al manual para el ingreso de datos, este puede dar información equivocada

Elaborado por: La autora

4.9 Evaluación financiera de la propuesta

4.9.1 Flujo de efectivo proyectado de la propuesta

Para la evaluación financiera del proyecto, se toma el supuesto aumento porcentual de 10 puntos en las ventas proyectadas, por el control de inventario que se generara, dentro de un plazo de 3 años. El flujo de efectivo que se analizará incluye a la carga impositiva que corresponde a los resultados de incremento de venta en el plazo de años proyectados.

Tabla 8: Flujo de Efectivo Proyectado de la Propuesta.

Rubro/Año	año 0	2016	2017	2018
Inversión Inicial	\$ 554,00			
Venta Incremental		\$ 9.329,49	\$ 10.579,55	\$ 11.997,10
Pago a proveedores		\$ 8.657,44	\$ 9.688,53	\$ 10.854,42
Flujo Operacional		\$ 672,05	\$ 891,02	\$ 1.142,68
Utilidad Trabajadores 15%		\$ 100,81	\$ 133,65	\$ 171,40
Utilidad Antes IR		\$ 571,24	\$ 757,37	\$ 971,28
Impuesto a la Renta		\$ 142,81	\$ 189,34	\$ 242,82
Flujo de Efectivo Neto	\$ (554,00)	\$ 428,43	\$ 568,03	\$ 728,46

Elaborado por: La autora.

La inversión inicial que se toma en cuenta, corresponde a los valores incurridos para la realización del manual y del desarrollo de las plantillas en macro de Excel para el manejo del inventario, así como de los costos necesarios por concepto de impresión, copias y anillado del manual.

4.9.2 Valoración financiera de la propuesta

Se realizará la evaluación financiera en base al Valor Actual Neto (VAN) transformando los flujos futuros de efectivo involucrados en la propuesta, en un valor presente, descontados de la tasa que equivale al costo de oportunidad que presenta el capital. La tasa de descuento que se emplea es del 10.71% calculando la Tasa Mínima de Retorno

Aceptable, empleando como referencia a tasa bancarias, rentabilidad del sector e inflación anual.

De forma adicional, se incluirá la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación del capital invertido como elementos de evaluación adicionales al VAN. En la siguiente tabla se muestran los resultados de la evaluación financiera.

Tabla 9: Valoración financiera de la propuesta.

Variable	Valor
Inversión Inicial	(\$ 554,00)
Tasa descuento	10,71%
VAN	\$ 883,27
TIR	77%
Recuperación Capital (años)	1,15

Elaborado por: La autora.

Al observar los resultados obtenidos, se puede apreciar que la implementación de la propuesta arroja un VAN positivo, de la misma forma el TIR se ubica en un 77%; anual superior a la tasa de descuento empleada que se sitúa en el 10.71%.

El tiempo que se empleará para la recuperación del dinero invertido será de 1 año, 2 meses

CONCLUSIONES

- Se establecieron lineamientos y procedimientos para mayor organización en la empresa y control de inventario.
- Se define una estructura organizacional la cual permite una mayor comunicación, mejor clima organizacional y trabajo en equipo entre empleados y administradores.
- Se inserta mediante el manual de procedimientos de control de inventario una nueva cultura organizacional.
- Se define la ficha de descripción de cargos para los procesos de la microempresa, los cuales especifican las funciones y el perfil básico requerido.

RECOMENDACIONES

- Realizar un seguimiento si los administradores deciden implementar el manual de procedimientos.
- Distribuir un ejemplar del manual de procedimientos a todo el personal de la microempresa.
- Establecer stocks mínimos de seguridad de los productos.
- Capacitar al personal sobre programas de Excel avanzado o sistemas para control de inventario.
- Implementar un sistema computarizado para el control de inventario y actualizar el manual de procedimientos, si la empresa determina realizar ventas al por mayor.
- Mantener la variedad de productos con los que cuenta la empresa, satisfaciendo las necesidades o deseos de los clientes.
- Motivar al personal realizando bonificaciones o incentivos por las habilidades o conocimientos que empleen para el beneficio de la microempresa.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J. (S.F de Julio de 2013). *Propuesta de una guía para elaborar manuales de procesos de recursos humanos*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/Aguilar-Jaqueline.pdf>
- Arango, M., & Arango, M. (Junio de 2016). Catálogo para la comunidad de ferreterías y materiales de construcción. (A. Parra, Ed.) *Fierros*, 61.
- Araque, W. (s.f. de Enero de 2012). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de Las Pyme y su situación actual: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Arlandis Sanchis, P. (2011). *Tratamiento de la documentación contable*. Madrid, España.: Paraninfo, SA.
- Axioma comunicacioes LTDA. (2016). *Catálogo para la comunidad de ferreterías y materiales de construcción* (19 ed.). Ecuador: EDIECUATORIAL.
- Axioma comunicaciones LTDA. (Junio de 2016). *Catálogo para la comunidad de ferreterías y materiales de construcción*. (20 ed.). (A. Parra, Ed.) Ecuador: EDIECUATORIAL.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones* (1 ed.). México: Trillas editorial.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). España: McGraw-Hill.
- Club BPM. (2011). *Tecnologías, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. (1 ed.). España: Club BPM.
- Debra L., N., & Campbell Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (3 ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (2 ed.). México.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- El telegrafo. (02 de Diciembre de 2013). *El telegrafo*. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de Pequeños negocios, gran potencial, Las claves de las Mipymes: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>
- Escudero Serrano, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid, España.: Ediciones Paraninfo, SA.
- Escudero serrano, J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid, España.: Paraninfo, SA.
- Franklin, E. (2009). *Organizacion de empresas*. D.F, Mexico.: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 6(11), 113.
- IESS. (s.f.). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>
- Imgroup. (s.f.). Obtenido de Código tributario: <http://www.ingroup.com.ec/biblioteca/codigo-tributario-actualizado>
- López, P. (29 de enero de 2013). *Slidedhare*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de Análisis FODA o DAFO: http://es.slideshare.net/marketing2009/anlisis-foda-ple?qid=c7b01c9a-f843-4936-b2a4-a80ba09b6287&v=&b=&from_search=1
- Ministerio del trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Mora García, L. A. (2011). *Gestión logística integral*. Bogotá, Colombia.: Starbook editorial, S.A.
- Nuño de León , P. d. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio.

- Pino Mejías, M. Á. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y optimización de recursos en la actividad diaria*. España.: Ideaspropias.
- Ramos, D. (s.f. de 08 de 2012). El clima organizacional. *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia.
- Salas, B. (S.F de S.F de 2011). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de Diseño de un manual de control interno en el área financiera del instituto de la niñez:
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6798/1/Tesis%20Salas%20Quiroz%20Blanca.pdf>
- Sánchez, J. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. (1 ed.). Málaga: IC Editorial.
- Telégrafo, E. (02 de Diciembre de 2013). *El Telégrafo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2016, de Pequeños negocios, gran potencial. Las claves de las Mipymes.:
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Guía de observación – Pedido de mercadería.

Ferretería Fercomar
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.
Observador: Jessica Peralta
Guía de Observación
Objetivo: Establecer puntos clave para el pedido de mercadería.
Fecha de Realización: 16 Junio 2016
Registro de información: <ol style="list-style-type: none">1) El jefe realiza el pedido de acuerdo a las anotaciones que se registran en el cuadernillo2) En muchas ocasiones los empleados anotan por equivocación un producto que existe en bodega.3) El jefe no verifica si realmente el producto registrado en el cuadernillo falta en bodega.4) El jefe pide la cantidad necesaria de productos de alta rotación, medio nivel de rotación y nuevos para estar abastecido normalmente.5) El proveedor le entrega la nota de pedido al jefe de la ferretería.6) El jefe no realiza un chequeo minucioso a la nota de pedido, por lo tanto no se cerciora si le aumentaron la cantidad, precios y descuentos pactados.7) No se toma en cuenta el tiempo de despacho del proveedor.
Nota importante: No tienen establecido un nivel mínimo de productos para realizar los pedidos.
Elaborado por: Jessica Peralta

Anexo 2: Guía de observación – Recepción de mercadería.

Ferretería Fercomar
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.
Observador: Jessica Peralta
Guía de Observación
Objetivo: Establecer puntos clave para la recepción de mercadería.
Fecha de Realización: 20 Junio 2016
Registro de información: <ol style="list-style-type: none">1) Al momento de recibir mercadería, lo receipta cualquier persona que trabaje en la microempresa que esté presente en ese momento.2) La persona receptora solo recibe la mercadería no la revisa en ese momento.3) El receptor de la mercadería la ingresa a bodega.4) Le informa al jefe del arribo de mercadería y le hace la entrega de la factura.
Nota importante: No anotan la fecha de llegada de la mercadería. No incluyen en el documento el nombre y apellido de la persona quien recibe la mercadería.
Elaborado por: Jessica Peralta

Anexo 3: Guía de observación – Control de mercadería en bodega.

Ferretería Fercomar
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.
Observador: Jessica Peralta
Guía de Observación
Objetivo: Establecer puntos para el control de mercadería en bodega.
Fecha de Realización: 20 Junio 2016
<p>Registro de información:</p> <ol style="list-style-type: none">1) El bodeguero revisa la mercadería con la factura del proveedor otorgada por la administradora2) Informa a la administradora de algún inconveniente con la mercadería.3) Coloca los productos en cartones, separa los productos para devolución y muestras.4) La administradora entrega las etiquetas que incluye precios y características de los productos al bodeguero.5) El bodeguero etiqueta y empercha la mercadería en el área que le corresponde.6) Si se termina o existe una mínima cantidad de un producto el bodeguero realiza la anotación de este en un cuadernillo otorgado por la jefa. <p>Nota importante: La administradora no entrega la nota de pedido para la revisión de mercadería.</p> <p>La revisión de mercadería puede demorar días por la cantidad de mercadería en bodega receptada de varias casas comerciales.</p> <p>Al existir demora en la revisión hay demora en la colocación de muestras.</p> <p>No se lleva un registro ni control de ingresos y egresos de inventario.</p>
Elaborado por: Jessica Peralta

Anexo 4: Guía de observación – Colocación de muestras y venta de productos.

Ferretería Fercomar
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario en la Ferretería Fercomar.
Observador: Jessica Peralta
Guía de Observación
Objetivo: Obtener información sobre el trabajo del personal de ventas y colocación de muestras.
Fecha de Realización: 24 Junio 2016
Registro de información: <ol style="list-style-type: none">1) Colocan y etiquetan las muestras para vitrina.2) Realizan el cambio de productos de mostrador antiguos por los productos nuevos que tengan una fecha de caducidad más lejana a los anteriores.3) No revisan los productos de mostrador para verificar si existen daños, robo del producto o la pérdida de la etiqueta que describe características y precio del producto.4) Venden la muestra porque no encuentran el producto en bodega.5) Realizan anotaciones en un cuadernillo designado para el registro de los productos a punto de terminarse, faltantes, novedosos o que un cliente lo demande.6) Anotan por descuido productos que aún existen en bodega.7) El personal de mostrador debe cerciorarse si existe el producto y la cantidad demandada por el cliente para proceder a realizar la venta y continuar con la facturación.
Nota importante: En el área del personal de mostrador no cuentan con una herramienta o sistema que les indique la cantidad de productos existentes en bodega.
Elaborado por: Jessica Peralta

Anexo 5: Guía de entrevista – Administrador 1.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 7 Julio 2016
Cargo: Administrador	
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento de los administradores sobre el manejo de manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para determinar si existe manejo eficiente del inventario por parte de los administradores.	
Obtener información para conocer si tienen las herramientas necesarias para la implementación de procedimientos para el control de inventario.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros
 Bachillerato X Titulo 4to nivel

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos?

Microsoft Word X Microsoft Excel X Correo electrónico X
 Otros:

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos?

Si X No

4. ¿Piensa usted que existe un control eficiente en el manejo de inventario?

Realmente no, tal vez por falta de coordinación, comunicación y apoyo no se ha podido llevar la ferretería como se debería.

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para controlar el inventario?

Si contamos con las herramientas necesarias para controlar la mercadería de una manera adecuada, tenemos computadoras que están en excelentes condiciones para realizar alguna actividad que amerite la empresa. En realidad fueron adquiridas con el propósito de llevar un control, lamentablemente no se le dio continuidad.

6. ¿Cree usted que existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

Si

No X

¿Por qué? Bueno, puede ser por que como uno piensa que es una pequeña empresa no es necesario.

- 7. ¿Conociendo los beneficios de un manual de procedimientos, el cual mejoraría el control de inventario, estaría dispuesto a implementarlo en la microempresa?**

Pues realmente si, creo que es oportuno un cambio para mejorar ese aspecto de la empresa que por muchos años no se le ha dado su debida importancia y es que la variedad de productos que tenemos es nuestra ventaja.

- 8. ¿Conoce usted si otras ferreterías llevan un manual de procedimientos?**

Realmente no tengo conocimiento si llevan manuales.

- 9. ¿Cree usted que la Ferretería Fercomar siga manteniéndose en el mercado ferretero sin contar con una herramienta tan necesaria como un manual de procedimientos que ayude al control de inventario?**

Muchos años nos mantuvimos sin tener un control de inventario, pero soy consciente de que no se mantendrá por mucho más tiempo sino se considera que no se ha tomado las debidas correcciones, pero a estas alturas ya existe una segunda generación que puede comenzar a pulir este y muchos aspectos más de la ferretería, ya que están capacitados sobre estos temas.

Entrevistado

Entrevistado

Anexo 6: Guía de entrevista – Administrador 2.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 7 Julio 2016
Cargo: Administradora	
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento de los administradores sobre el manejo de manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para determinar si existe manejo eficiente del inventario por parte de los administradores.	
Obtener información para conocer si tienen las herramientas necesarias para la implementación de procedimientos para el control de inventario.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros: cursos de computación Secap

Bachillerato X Titulo 4to nivel

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos?

Microsoft Word X Microsoft Excel X Correo electrónico X
Otros: Power point.

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos?

Si X No

4. ¿Piensa usted que existe un control eficiente en el manejo de inventario?

No existe un control eficiente, tratamos alguna vez de manejarlo, pero realmente se salió de nuestras manos.

5. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para controlar el inventario?

Si contamos con las herramientas para hacerlo como computadoras y personal con conocimientos en el uso de programas como Excel, todos tienen cursos de computación, lo cual facilitaría el manejo de este programa para realizar un control de inventario en la empresa.

6. ¿Cree usted que existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

Si No X

¿Por qué? Tal vez no se estructuró porque es una empresa con pocos empleados no existen áreas como para subdividir.

7. ¿Conociendo los beneficios de un manual de procedimientos, el cual mejoraría el control de inventario, estaría dispuesto a implementarlo en la microempresa?

Sí, me gustaría implementar un manual que ayude a la empresa a controlar el inventario, reduciría muchos inconvenientes que se han generado debido a ese problema, mejoraría el ambiente laboral y rumbo de la empresa

8. ¿Conoce usted si otras ferreterías llevan un manual de procedimientos?

Sí, conozco algunas personas en el campo ferretero que las usan, me han hablado de la importancia de estos. Por eso me parece interesante la propuesta.

9. ¿Cree usted que la Ferretería Fercomar siga manteniéndose en el mercado ferretero sin contar con una herramienta tan necesaria como un manual de procedimientos que ayude al control de inventario?

Definitivamente no, en esta época obviamente las empresas que se siguen manejando de forma empírica no podrán mantenerse en un mercado donde cada día las personas comienzan poco a poco actualizarse para a más de mantenerse, crecer empresarialmente.

Entrevistado

Anexo 7: Guía de entrevista – Bodeguero.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 7 Julio 2016
Cargo: Bodeguero	
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento por parte del personal sobre el manejo de manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para valorar el conocimiento del personal sobre los manuales de procedimientos.	
Obtener información para conocer si el personal está capacitado para laboral de acuerdo a los posibles cambios que se generen en la empresa.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros: Cursos informáticos
 Bachillerato Titulo 4to nivel

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos?

Microsoft Word Microsoft Excel Correo electrónico
 Otros: Visual Basic, Microsoft picture manager, power point, paint.

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos?

Si No

4. ¿Tiene conocimiento de cómo se debe llevar un control de inventario?

Si No

5. ¿Cuánto tiempo demora en realizar su trabajo?

1-2h 2-4h 4-6h

6. ¿Por qué hay demora en el tiempo de realización de su trabajo?

La verdad es que siempre debo esperar a que me jefa me indique que debo hacer o esperar que ella termine con algún trabajo para que me de los papeles para proseguir con mi trabajo.

Anexo 8: Guía de entrevista – Vendedora 1.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 7 Julio 2016
Cargo: Vendedora	
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento por parte del personal sobre el manejo de manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para valorar el conocimiento del personal sobre los manuales de procedimientos.	
Obtener información para conocer si el personal está capacitado para laboral de acuerdo a los posibles cambios que se generen en la empresa.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros: Cursos de computación
 Bachillerato X Titulo 4to nivel

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos?

Microsoft Word X Microsoft Excel X Correo electrónico X
 Otros: Power point.

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos?

Si No X

4. ¿Tiene conocimiento de cómo se debe llevar un control de inventario?

Si No X

5. ¿Cuánto tiempo demora en realizar su trabajo?

1-2h 2-4h X 4-6h

6. ¿Por qué hay demora en el tiempo de realización de su trabajo?

Existe demora por lo general porque debo esperar a mi jefa y que el chico de bodega me den las cosas para continuar con mi trabajo.

Anexo 9: Guía de entrevista – Vendedora 2.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 7 Julio 2016
Cargo: Vendedora	
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento por parte del personal sobre el manejo de manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para valorar el conocimiento del personal sobre los manuales de procedimientos.	
Obtener información para conocer si el personal está capacitado para laboral de acuerdo a los posibles cambios que se generen en la empresa.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros: Cursos de
computación Bachillerato X Titulo 4to nivel

2. ¿Conoce el manejo de los siguientes programas informáticos?

Microsoft Word X Microsoft Excel X Correo electrónico X
Otros: Microsoft picture manager, power point, outlook.

3. ¿Conoce usted lo que es un manual de procedimientos?

Si X No

4. ¿Tiene conocimiento de cómo se debe llevar un control de inventario?

Si X No

5. ¿Cuánto tiempo demora en realizar su trabajo?

1-2h 2-4h X 4-6h

6. ¿Por qué hay demora en el tiempo de realización de su trabajo?

Existe demora porque para realizar mi trabajo necesito que el bodeguero y la administradora terminen o me faciliten los instrumentos para poder realizar mi trabajo.

7. ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos facilitará el control de inventario?

Si X No

¿Por qué? Al fin tendríamos una herramienta que ayude a controlar el inventario, el cual es la base primordial de una empresa, obtendríamos una mejora no solo en cuanto a inventario, también en el clima organizacional que se vio afectado justamente por esa deficiencia de manejo de inventario.

8. ¿Si el manual de procedimientos mejoraría su rendimiento laboral, estaría dispuesto a aceptarlo?

Si X No

¿Por qué? Al mejorar mi rendimiento laboral, crece mi motivación por ver que la empresa comienza a organizarse mejor, el trabajo se lo podría realizar en orden porque ya existirían funciones establecidas, fluiría mejor la comunicación entre todo el grupo de la empresa, existiría más unión en la organización.

Entrevistado

Anexo 10: Guía de entrevista – Colaboradora empresa Acromax.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 8 Julio 2016
Cargo: Asistente de compras en la empresa Acromax.	
Objetivo: Determinar la importancia de los manuales de procedimientos.	
Objetivos específicos:	
Obtener información para conocer el nivel y estructura de la empresa.	
Obtener información para estimar como beneficia un manual de procedimientos en una empresa.	

1. ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel Otros
 Bachillerato Titulo 4to nivel

2. ¿En su empresa cuentan con manuales de procedimientos?

Si No

3. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tienen los manuales de procedimientos implementados por su empresa?

Alto Medio Bajo

¿Por qué? Porque muchas veces el personal no sabe cómo proceder acorde a las circunstancias o en su defecto cada quien lo hace de una manera diferente lo que podría afectar el resultado deseado.

4. ¿Qué nivel de uso le da al manual de procedimientos de acuerdo a su área de trabajo?

Alto Medio Bajo

5. ¿Conoce usted si realizan cambios cada cierto tiempo a los manuales de procedimientos?

Si X No

6. ¿Existe una estructura organizacional en su empresa?

Si X No

7. ¿Las funciones que usted realiza son de acuerdo al cargo que desempeña?

Si X No

8. ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en su empresa? ¿A qué se debe?

Malo Bueno Excelente X

Regular Muy Bueno

Se debe a: Independencia laboral.

9. ¿Considera usted que la permanencia o estabilidad de la empresa en la que labora se debe a las herramientas que han implementado los administradores?

Si X No

¿Por qué? Porque conocen que los manuales de procedimientos son la base primordial de una empresa, define funciones, mantiene un buen clima y cultura organizacional, lo que nos motiva a trabajar dando lo mejor de nosotros.

Entrevistado

Anexo 11: Guía de entrevista – Asesor externo.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	
Investigación: Elaboración de un manual de procedimientos para el control de inventario para la Ferretería Fercomar	
Entrevistador: Jessica Peralta	
Guía de entrevista	
Lugar de la entrevista: Ferretería Fercomar	Fecha de realización: 8 Julio 2016
Cargo: Asesor externo	
Objetivo: Obtener información sobre el manejo de inventarios.	
Objetivos específicos:	
Determinar los beneficios de los manuales de procedimientos para implementarlos en una empresa.	
Recabar información sobre los métodos de valoración ideal para el manejo de inventario para Ferretería Fercomar.	

1 ¿Qué nivel de estudio tiene?

Básico Titulo 3er nivel X Otros
 Bachillerato Titulo 4to nivel

2 ¿Cómo asesor externo, cree usted necesario la elaboración de un manual de procedimientos que facilite a la empresa el control del inventario?

Si X No

3 ¿De acuerdo a su criterio, de las siguientes alternativas cual sería el beneficio de aplicar un manual de procedimientos de control de inventario?

Eficiencia de los procesos Mejora en la toma de decisiones
 Optimización del tiempo de trabajo Mejora del clima organizacional
 Todas las anteriores X

4 ¿Qué sistema de inventarios debería aplicar la Ferretería Fercomar?

Sistema de inventarios permanente X Sistema de inventarios periódico

¿Por qué? Porque este sistema permite a la ferretería registrar cada unidad que ingresa y sale del inventario, si bien se lo puede llevar mediante las conocidas tarjetas llamadas Kardex, hoy en día basta con tener una computadora y realizar el registro de inventario en hojas de trabajo en el programa Microsoft Excel.

5 ¿Cuál es el método de valuación de inventario aplicaría la Ferretería Fercomar?

Identificado FIFO Promedio X

¿Por qué? Como la ferretería solo se destaca por la compra y venta de productos terminados, estos muchas veces se adquieren en diferentes fechas y a su vez diferentes precios, por lo tanto el método promedio ponderado es el que más le conviene a la microempresa ya que se ajusta a esos diversos cambios ya sean por descuentos, promociones o impuestos arancelarios.

6 ¿Se realizan estados financieros en la microempresa, menciónelos?

Si se realizan estados financieros, como estado de resultados y balance general.

Entrevistado

Anexo 12: Evidencia fotográficas.

Bodega



Recepción de mercadería

