



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**“MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN
CRISTHIAN SPORT”**

TUTOR

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA.

AUTORES

**CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA
MARIA ROSA REDROBAN BASURTO**

GUAYAQUIL, 2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN SPORT”	
AUTOR/ES: CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA MARIA ROSA REDROBAN BASURTO	REVISORES O TUTORES: MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	Grado obtenido: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
FACULTAD: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 103 PÁGINAS
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
PALABRAS CLAVE: INVENTARIO, CONTROL DE CALIDAD, MÉTODO DE EVALUACIÓN, OPTIMIZACIÓN.	
RESUMEN: Cristhian Sport es una microempresa comercial con más de 12 años en la industria deportiva. El giro de la microempresa se centra en la venta de toda clase de implementos deportivos de varias marcas comercializadas a nivel mundial. Al realizar un previo análisis de campo, se pudo visualizar varios problemas operacionales que, nacen a raíz de una mala gestión del control de los inventarios y los procesos y procedimientos involucrados en este entorno. Por esta razón, Cristhian Sport presenta la necesidad de diseñar un manual como mecanismo para definir lineamientos, funciones y procedimientos para reducir las debilidades encontradas en las microempresas. Es por esta que, para lograr definir el problema general, se evaluaron los problemas actuales en Cristhian Sport aplicando el método	

de observación directa para el cual se utilizaron las guías de observación, con el objetivo de desarrollar las mejores estrategias a aplicar dentro del manual. El tipo de investigación aplicado para desarrollar el presente manual, fue la investigación descriptiva, para lo cual se emplearon distintas herramientas de recolección de información, como las entrevistas al gerente propietario y a una de las principales empresas proveedoras Súper Deporte; y encuestas a los colaboradores. Además, se logró identificar las oportunidades de mejora dentro de las cuales se encuentran: la falta de actualización en el método de control del inventario, la escasez de capacitaciones a los colaboradores, la ubicación incorrecta de sus productos. Sin embargo, por medio de las entrevistas realizadas se pudo corroborar que el administrador está dispuesto a realizar todos los cambios que sean necesarios para lograr beneficiar el rendimiento de la microempresa. Además, las encuestas reflejaron que los colaboradores están dispuestos a capacitarse para el buen manejo del control de inventarios, con el objetivo de realizar las actividades con eficiencia, mejorando el clima organizacional.

N. DE REGISTRO:	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: AREBALO ESTRADA CRISTHIAN ALBERTO REDROBAN BASURTO MARIA ROSA	Teléfono: 0993057265 0993774056	E-mail: carebaloe@gmail.com mariarosa_1995@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. Oscar Paúl Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. William Quimi Delgado Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

6/2/2021

Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 17-sept.-2020 11:03 -05
Identificador: 1389533202
Número de palabras: 19597
Entregado: 1

Índice de similitud
3%

Similitud según fuente

Internet Sources:	N/A
Publicaciones:	N/A
Trabajos del estudiante:	N/A

TESIS MARIA ROSA CHRISTIAN
Por Maria Redroban Christian
Arebalo

3% match (Internet desde 06-nov.-2019)

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1375/1/T-ULVR-1189.pdf>

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PORTADA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA "MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN SPORT" TUTOR MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA. AUTORES CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA MARIA ROSA REDROBAN BASURTO GUAYAQUIL, 2020 REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS. TÍTULO Y SUBTÍTULO: "MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN SPORT" AUTOR/ES: CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA MARIA ROSA REDROBAN BASURTO REVISORES O TUTORES: MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL Grado obtenido: LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA FACULTAD: CARRERA: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020 N. DE PÁGS: ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN PALABRAS CLAVE: MANUAL DE PROCESO, INVENTARIO, TIENDA DEPORTIVA, CONTROL, PROCEDIMIENTO RESUMEN: Cristhian Sport es una microempresa comercial con más de 12 años en la industria deportiva. El giro de la microempresa se centra en la venta de toda clase de implementos deportivos de varias marcas comercializadas a nivel mundial. Al realizar un previo análisis de campo, se pudo visualizar varios problemas operacionales que, nacen a raíz de una mala gestión del control de los inventarios y los procesos y procedimientos involucrados en este entorno. Por esta razón, Cristhian Sport presenta la necesidad de diseñar un manual como mecanismo para definir lineamientos, funciones y procedimientos para reducir las debilidades encontradas en las microempresas. Es por esta que, para lograr definir el problemita general, se evaluaron los problemas actuales en Cristhian Sport aplicando el método de observación directa para el cual se utilizaron las guías de observación, con el objetivo de desarrollar las mejores estrategias a aplicar dentro del manual. El tipo de investigación aplicado para desarrollar el presente manual, fue la investigación descriptiva, para lo cual se emplearon distintas herramientas de recolección de información, como las entrevistas al gerente propietario y a una de las principales empresas proveedoras Súper Deporte; y encuestas a los colaboradores. Además, se logró identificar las oportunidades de mejora dentro de las cuales se encuentran: la falta de actualización en el método de control del inventario, la escasez de capacitaciones a los colaboradores, la ubicación incorrecta de sus productos. Sin embargo, por medio de las entrevistas realizadas se pudo corroborar que el administrador está dispuesto a realizar todos los cambios que sean necesarios para lograr beneficiar el rendimiento de la microempresa. Además, las encuestas reflejaron que los colaboradores están dispuestos a capacitarse para el buen manejo del control de inventarios, con el objetivo de

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&eb=0&esm=3&old=1389533202&sid=0&n=0&m=2&svr=21&r=74.74269153958741&la... 1/31

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados MARIA ROSA REDROBAN BASURTO Y CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

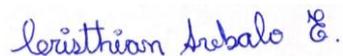
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



MARIA ROSA REDROBAN BASURTO

C.I. 0924048903



CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA

C.I. 0931402093

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS DEL ALMACÉN CRISTHIAN*, presentado por los estudiantes **CRISTHIAN ALBERTO AREBALO ESTRADA Y MARIA ROSA REDROBAN BASURTO** como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma: 

MAE. SOLANGE RESABALA VALENCIA

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento en primer lugar a Dios Padre todo poderoso; el cual con su infinito amor y sabiduría nos ha otorgado la guía necesaria para cumplir los propósitos de vida.

A nuestros padres, los cuales sin su apoyo, amor y consejos; cada etapa en la cual nos hemos enfrentado hubiéramos perecido en el intento.

A nuestros hermanos, por siempre tener las palabras de aliento que se necesitaban para sobreponerse de las dificultades que se presentaron en el camino.

A nuestra tutora, Msc. Solange Resabala, por haber tenido la dedicación, paciencia y entrega, de formarnos con sus conocimientos bajo los parámetros que nos llevan a ser excelentes profesionales.

A nuestros profesores, los cuales han sido un pilar fundamental en la adquisición de los conocimientos que nos llevarán a enfrentar un mundo competitivo con las mejores herramientas posibles.

Cristhian Arévalo Estrada

María Redroban Basurto

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a nuestros padres, hermanos y familiares; aquellos que han marcado nuestra manera de ver el mundo. Aquellos que nos han demostrado que, a pesar de las adversidades, siempre vamos a encontrar en ellos el apoyo y las palabras de aliento que nos ayudarán a sobreponernos.

Esta tesis es dedicada con todo nuestro amor, cariño, respeto y admiración.

Cristhian Aréballo Estrada

María Redroban Basurto

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.3 Formulación del Problema	3
1.4 Sistematización del Problema	3
1.5 Objetivo General	3
1.6 Objetivos Específicos	4
1.7 Justificación.....	4
1.8 Delimitación del Problema.....	5
1.9 Idea a Defender.....	5
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes Investigativos	6
2.2 Reseña Histórica.....	9
2.3 Inventarios	10
2.3.1 Objetivos de los inventarios	10
2.3.2 Importancia de los inventarios	10
2.3.3 Política de los inventarios	11
2.3.4 Variables que afectan a la gestión del inventario.....	12
2.4 Tipos de inventarios	13
2.5 Control de inventarios	14
2.5.1 Métodos para el control de inventario.....	14
2.5.2 Aspectos a evitar en la gestión de inventarios	15
2.6 Métodos de costeo de inventarios	16
2.6.1 Costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).....	16
2.6.2 Últimas en entrar, primeras en salir (UEPS).....	16
2.7 Rotación promedio de los inventarios	16
2.7.1 Formula de la rotación de promedio	17

2.7.2	Ventaja de una alta rotación	17
2.7.3	Los inconvenientes de una baja rotación	18
2.8	Punto de Reorden	18
2.9	Inventario de seguridad	19
2.9.1	Determinación del nivel adecuado del inventario de seguridad.....	20
2.10	Administración de almacenes.....	20
2.10.1	Funciones de la gestión de almacenamiento	20
2.10.1.1	Sistemas de localización de productos	20
2.10.1.1.1	Sistema de Posición Fija	20
2.10.1.1.2	Sistemas de localización dinámica o aleatoria.....	21
2.10.1.2	Objetivos de la función de almacenamiento	22
2.11	Control interno	22
2.11.1	Objeto del control interno	23
2.12	Proceso vs Procedimiento	23
2.13	Manual de procesos	24
2.14	Automatización de procesos.....	24
2.14.1	Flujograma de procesos.....	24
2.14.2	Organigrama.....	26
2.14.2.1	Tipo de Organigrama	26
2.14.3	FODA.....	26
2.14.4	Diagrama de Gantt	27
2.15	Marco Conceptual	28
2.15.1	Manual de procesos.....	28
2.15.2	Inventario	28
2.15.3	Toma física de inventarios.	28
2.15.4	Control	29
2.15.5	Procedimiento	29
2.15.6	Baja de inventarios.....	29
2.16	Marco Legal	29
2.16.1	Normas internacionales de contabilidad (NIC).....	29
2.16.1.1	NIC 2 inventarios.	29
2.16.1.1.1	Excepciones a la aplicación de la NIC2.....	30
2.16.2	Métodos de valuación de inventarios.....	30
2.16.2.1	Método de promedio ponderado	30

CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Método.....	32
3.2 Tipo de investigación	32
3.3 Enfoque de la investigación	32
3.4 Fuentes de recopilación de información.....	33
3.4.1 Fuentes primarias	33
3.5 Población y Muestra	34
3.5.1 Población.....	34
3.5.2 Muestra.....	34
3.6 Análisis e interpretación de resultados	34
3.6.1 Análisis de guía de observación.....	34
3.6.2 Entrevistas al Propietario	35
3.6.3 Análisis de encuestas al personal	37
3.6.4 Análisis de Entrevista a Proveedor	46
3.6.5 Análisis General de las entrevistas.....	47
CAPÍTULO IV.....	49
PROPUESTA.....	49
4.1 Introducción.....	49
4.2 Objetivo general	49
4.3 Alcance del manual	49
4.4 Distribución bodega	50
4.5 Matriz FODA	51
4.6 Flujograma de procesos actuales	52
4.6.1 Análisis del flujograma actual.....	52
4.7 Propuesta	52
4.7.1 Políticas de inventarios	52
4.7.2 Almacenamiento de la mercancía	53
4.7.3 Referente a la demanda de un nuevo pedido.....	53
4.7.4 Referente a la recepción y verificación de los artículos.....	53
4.7.5 Referente a la exhibición de la mercancía.....	55
4.7.6 Referente a las devoluciones.....	55
4.8 Control del inventario.....	55
4.9 Método de valoración	55

4.10	Flujograma del proceso propuesto.....	56
4.11	Análisis del proceso propuesto.....	56
4.12	Manual de procesos y procedimiento para el control y manejo de inventarios.	57
4.13	Proceso actual vs Proceso propuesto.....	72
4.14	Costo/Beneficio	73
4.15	Diagrama de Gantt.....	74
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		78
ANEXOS		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Importancia de los inventarios</i>	11
Tabla 2. <i>Política de los inventarios</i>	11
Tabla 3. <i>Las variables que afectan a la gestión del inventario</i>	12
Tabla 4. <i>Tipos de inventarios</i>	13
Tabla 5. <i>Aspectos a evitar en la gestión de inventarios</i>	15
Tabla 6. <i>Ventaja de una alta rotación</i>	17
Tabla 7. <i>Inconvenientes de una baja rotación</i>	18
Tabla 8. <i>Objetivos de la función de almacenamiento</i>	22
Tabla 9. <i>Terminología del flujograma de procesos</i>	25
Tabla 10. <i>Conocimientos</i>	37
Tabla 11. <i>Importancia de manuales de procesos</i>	38
Tabla 12. <i>Tiempo</i>	39
Tabla 13. <i>Almacenamiento de artículos</i>	40
Tabla 14. <i>Causa de demora</i>	41
Tabla 15. <i>Verificaciones al inventario</i>	42
Tabla 16. <i>Frecuencia de verificaciones</i>	43
Tabla 17. <i>Funciones y roles</i>	44
Tabla 18. <i>Aplicación del manual</i>	45
Tabla 19. <i>FODA</i>	51
Tabla 20. <i>Funciones y responsabilidades del personal</i>	70
Tabla 21. <i>Proceso actual vs. Proceso propuesto</i>	72
Tabla 22. <i>Determinación Costo/Beneficio</i>	73
Tabla 23. <i>Tiempo de implementación de la propuesta</i>	74
Tabla 24. <i>Diagrama de Gantt</i>	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Punto de Reorden</i>	19
Figura 2. <i>Inventario de seguridad</i>	19
Figura 3. <i>Estructura FODA</i>	27
Figura 4. <i>Planificación de la ejecución de un proyecto</i>	28
Figura 5. <i>Método de Promedio Ponderado (KARDEX)</i>	31
Figura 6. <i>Conocimientos de Inventarios</i>	38
Figura 7. <i>Importancia de los manuales de procesos</i>	38
Figura 8. <i>Lapso de Tiempo</i>	40
Figura 9. <i>Almacenamiento de artículos</i>	41
Figura 10. <i>Causas de demora</i>	42
Figura 11. <i>Verificaciones al Inventario</i>	43
Figura 12. <i>Frecuencia de verificaciones</i>	44
Figura 13. <i>Funciones y Roles</i>	45
Figura 14. <i>Aplicación del Manual</i>	46
Figura 15. <i>Plano de Distribución de Bodega</i>	50
Figura 16. <i>Flujograma de procesos actuales</i>	52
Figura 17. <i>Flujograma de procesos propuesto</i>	56
Figura 18. <i>Plano de Distribución de Bodega</i>	60
Figura 19. <i>FODA</i>	61
Figura 20. <i>Organigrama “Cristhian Sport”</i>	63
Figura 21. <i>Flujograma de procesos propuesto</i>	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Guía de Observación</i>	82
Anexo 2. <i>Formato de Entrevista al Propietario</i>	83
Anexo 3. <i>Formato de Encuesta a Colaboradores</i>	84
Anexo 4. <i>Formato de Entrevista a Proveedor</i>	85
Anexo 5. <i>Evidencia Fotográfica</i>	86

INTRODUCCIÓN

El propósito de la propuesta es diseñar procesos de control de inventarios y manuales de procedimientos en la microempresa Cristhian Sport, en los que se definirá cada proceso para una mejor gestión de inventarios y se capacitará a los empleados de manera idónea. El manual contendrá información detallada, fácil de entender y estructurada sobre lo siguiente: políticas, procedimientos, archivos de configuración básica y las diferentes funciones que debe realizar cada empleado. La creación del manual es muy conveniente para la microempresa, porque la herramienta facilita a los empleados completar su trabajo y funciones de una manera más efectiva y eficiente. Mejora la atmósfera de toda su organización. A continuación, se introducirá en detalle la estructura del trabajo de investigación en cuatro capítulos.

El Primer Capítulo; En general, el desconocimiento sobre la gestión de inventarios y la falta de manuales de procedimientos de control de inventarios en el almacén Cristhian Sport llevaron a que las microempresas reflejen esta problemática, por lo que se realizó una encuesta, que también mostró las metas y objetivos generales y específicos establecidos para el desarrollo del trabajo de titulación.

El Segundo Capítulo; Esta sección tiene como objetivo conectar a los lectores con diferentes antecedentes de investigación, lo que nos proporcionará información detallada e información específica y esencial sobre el desarrollo del marco teórico. Se analizó y estableció un marco conceptual para definir los conceptos básicos relacionados con el manual de procedimientos de control de inventarios.

El Tercer Capítulo; se definirán los diferentes métodos, las técnicas a implementar y los instrumentos que usaremos para la respectiva recolección de datos; las técnicas que se aplicaron fueron la observación directa, las entrevistas al propietario y al proveedor; y las encuestas a los colaboradores.

El Cuarto Capítulo; en este capítulo se describe la propuesta, los beneficios, las políticas y el respectivo desarrollo del manual de proceso y procedimientos del control de inventario.

Para finalizar se culmina con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos que fueron correspondientes para el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

“Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios del almacén Cristhian Sport”

1.2 Planteamiento del Problema

Inaugurado el 17 de septiembre del 2007; “Cristhian Sport” es un negocio de venta de línea deportiva que lleva establecido en el mercado por más de 12 años. Actualmente, cuenta con un local comercial ubicado en la ciudad de Babahoyo entre las calles 5 de junio y Pedro Carbo. El giro de este negocio se centra en la compra y venta de artículos deportivos, especialmente la comercialización de zapatos de marcas reconocidas como Adidas, Puma, Nike, Vans, Dc; entre otras.

Parte de las características que maneja este almacén es la variedad de productos ofrecidos al mercado, lo cual ha sido desde sus inicios una ventaja diferenciadora.

Uno de los factores claves del éxito es la localización del almacén “Cristhian Sport”, lo que ha permitido que se mantenga en el mercado por más de 12 años, dentro de este sector comercial existen la venta de artículos varios; como lo son productos de línea blanca, vehículos, productos agrícolas y demás productos de consumo masivo; lo que conlleva a otorgarle una ventaja al local, ya que no tendría competencia.

Otro factor que ha llevado a que este negocio permanezca en el mercado ha sido el buen trato reflejado por todas las partes que participan en el proceso de compra y venta. Asimismo; estos factores como muchos otros han derivado en el crecimiento de la empresa. Crecimiento que se ha ido evidenciando a lo largo de los años con el incremento en metros cuadrados del establecimiento y, la cantidad de ventas que ha realizado en comparación a años anteriores. Lo cual trae consigo la necesidad de cambiar de procesos de control pocos formales, a unos más técnicos y especializados. La administración de “Cristhian Sport” la ha venido realizando únicamente el dueño del establecimiento, lo que ha provocado que la toma de decisiones radique únicamente en esta persona.

Analizando este punto, se ha evidenciado errores respecto al manejo y control del inventario general; siendo su principal falencia el llevar de forma empírica el registro y control del inventario. Otro de factores que inciden es la falta de conocimiento que tiene el personal acerca de la ubicación de los artículos; lo cual dificulta el proceso de atención al cliente. Sin embargo este factor junto con el de la tienda deportiva, ha llevado a la necesidad de diseñar un manual de procesos y procedimientos para el control y manejo de inventarios.

El objetivo de proponer un manual de esta categoría, es eliminar los problemas existentes respecto a la recepción, almacenamiento y exhibición de los artículos ofrecidos. Un error de recepción se da al no verificar de manera inmediata la calidad de los productos al momento de llegar al almacén. Esto deriva a un problema en el almacenamiento, al producirse un congestionamiento del producto en stock. Dando como resultado, que la exhibición de los nuevos productos se retrase.

1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera el manual de procesos y procedimientos mejoraría el manejo y control de inventario?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual del negocio con respecto al manejo de inventarios?
- ¿Cuáles serían las estrategias a utilizar en la propuesta del manual de procesos y procedimientos?
- ¿Cuál es el costo-beneficio de diseñar un manual de procesos y procedimientos para el propietario?

1.5 Objetivo General

Diseñar manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en el local comercial Cristhian Sport de la ciudad de Babahoyo.

1.6 Objetivos Específicos

- Establecer la situación actual del negocio con respecto al manejo de inventarios.
- Definir las estrategias a utilizar en el manual de procesos y procedimientos referentes al inventario.
- Determinar el costo-beneficios que se obtendrían con la elaboración del manual de procesos y procedimientos.

1.7 Justificación

Con el propósito de solucionar los problemas que se pueden presentar en la recepción, almacenamiento y exhibición de los artículos de implementos deportivos, será necesario elaborar procesos y procedimientos que permitan el adecuado manejo de inventarios, de esta manera se buscara eliminar las falencias internas o externas, esta propuesta dada buscara favorecer en gran parte al dueño del establecimiento, los empleados y los ofertantes también, debido a que con esta herramienta podrá optar por buenas decisiones al momento de realizar sus pedidos, los empleados lograran entender mejor el almacenamiento de cada producto dando así un mejor ambiente laboral y una excelente atención al cliente, en cuanto a los ofertantes podrán ser atendidos con esta propuesta de la mejor manera, debido a que tendrán sus productos en volumen y tiempo que ellos deseen.

El fin del presente trabajo de titulación es sumar al crecimiento y desarrollo del local comercial “Cristhian Sport”, debido a que es un negocio que se ha mantenido por más de diez años dentro del ámbito deportivo, razón por la cual y para que el negocio siga desarrollando deberá darle inicio a los manuales de procesos y procedimientos de inventario, para lograr darle un plus innovador al negocio y pueda lograr una ventaja adicional en el mercado deportivo que día a día está volviéndose más competitivo.

1.8 Delimitación del Problema

Límites de contenido:

- Lugar: 5 de junio y Pedro Carbo; Babahoyo-Los Ríos.
- Campo: Administrativo
- Área: Control de inventario: pedido de mercadería, recepción de mercadería, colocación y etiquetado de productos para muestra.
- Aspecto: Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en el local comercial Cristhian Sport
- Límite espacio de Tiempo: Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en el local comercial Cristhian Sport de la ciudad de Babahoyo
- Periodo: 2020

1.9 Idea a Defender

La implementación de un manual de procesos y procedimientos para el control y manejo de inventarios permitirá conocer la situación actual del negocio, logrando definir las estrategias más óptimas a utilizarse para el correcto manejo de inventario de los artículos e implementos deportivos.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables. Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables. Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para sustentar este proyecto de titulación se ha tomado en cuenta como antecedentes una variedad de estudios previos y tesis de grado de algunas teorías vinculada con el inventario. Los antecedentes que se citaran le van a proporcionar una base firme teórica que logran sustentar el problema mencionado.

La evolución de este proyecto y la propuesta planteada se caracterizan a causa del problema que se ha planteado, la cual radica en un manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios.

Sin embargo Santillán (2019, p. 10) en su investigación sobre diseño e implementación de un sistema de control de inventario, contable y financiero para la compañía Ferroestrada S.A ubicada en el cantón Durán, Provincia del Guayas, de la Universidad Laica tiene como objetivo:

- Determinar el control adecuado para la gestión de Inventarios.
- Definir qué herramienta de control facilita el registro contable de cada producto.
- Establecer la forma en que la gestión de inventario ayuda en la toma de decisiones financieras.

Las conclusiones a las que llega son:

- Se ha demostrado la deficiencia en cuanto al manejo en las áreas de inventario, contable financiero.
- Se evidenció la falta de control en la recepción de mercadería, manejo contable y manejo financiero.
- La empresa no realiza planificaciones financieras anuales y no cuenta con presupuestos destinados únicamente para proveer inventarios.

Un análisis que se llega luego de la revisión teoría de la tesis de grado, es la importancia que tiene un eficiente manejo de los inventarios, sin importar el tamaño

de la empresa. Las repercusiones o problemas que se presentan generalmente en las organizaciones es el de la recepción de la mercadería, así mismo; por el tamaño pequeño de la empresa en cuestión, problemas relacionados con el manejo contable y financiero. Se precisa que, el manejo de inventarios no se le ha dado el enfoque de estudio adecuado, esto deriva a la insuficiencia en el área de presupuestos.

Sin embargo Chichande (2019, p. 8) en su investigación sobre la implementación de un sistema de control de inventario de insumos para optimizar los recursos productivos de la Universidad Laica, tiene como objetivos lo siguiente:

- Detectar como afecta el inventario de insumos en los procesos de producción en hacienda 5 hermanos.
- Determinar los componentes del inventario de insumos y su comportamiento en la producción de la empresa
- Establecer los elementos de control necesarios para el establecimiento de un sistema de control en el inventario de insumos.

Teniendo como conclusión lo siguiente:

- La falta de control del inventario de insumos en la hacienda bananera se la concibió desde las y recolección de datos, se determinó que las acciones administrativas y operativas son ineficiente.
- La forma de llevar la contabilidad es incompleta se hace necesaria una mejor clasificación, empezando por un plan de cuenta mejor estructurado, para así se pueda tener un mejor detalle de los valores incurridos por cada insumo en su proceso de producción.
- La información contable refleja contabilización dentro de los insumos enviados a los gastos, no se hace un verdadero análisis de estas cuentas para detallar lo que procede de un costo y un gasto, para una mejor presentación de los estados financieros.

La investigación hace referencia al escaso control que se lleva en la hacienda bananera “5 Hermanos”. Pero sobre todo el mal manejo de los inventarios estaba ocasionando que la cuenta gastos tenga valores elevados, produciendo que su

porcentaje de utilidad se vea disminuido. La causa de este problema fue la no formalización de un plan de cuentas adecuado al tipo de empresa que se maneja, lo que ocasionaba que actividades que generalmente no deberían ser incurridos en la cuenta gastos, tengan que ser registradas en esta.

Mientras que Bejarano (2012, p. 9), sostuvo su investigación sobre el diseño de automatización del sistema de gestión de inventarios para la empresa Dalincorp S.A de la Universidad Laica, dentro del cual tuvo como objetivos lo siguiente:

- Analizar la situación actual de la gestión de inventarios de la empresa Dalincorp S.A
- Detectar los errores que existen al no poseer un control de gestión de inventarios.
- Exponerlas características de automatización, a partir del análisis de la viabilidad, recomendando así una solución a la gestión de inventarios.

Dando como conclusiones lo siguiente:

- En la encuesta realizada a los empleados y mandos gerenciales de la empresa, se puede observar la predisposición al cambio tecnológico, y su afán de modernizar la gestión de su sistema de inventarios con ayuda de herramientas tecnológicas que permitan aumentar su efectividad y eficiencia en cuanto al manejo de sus stocks de productos.
- El software es el intermediario cada vez más grande entre la información y la inteligencia humana. De la misma manera que preocupa para poder acceder a la información, y no involucrarse con el mismo, es tema de preocupación de quien controla este intermediario y las garantías de su transparencia y confiabilidad.
- El método de valuación por el costo promedio tiene una alta aceptación entre las empresas comerciales.

De la misma forma que las investigaciones anteriores este análisis presenta nuevas maneras de llevar un control de los inventarios. La aplicación de herramientas ofimáticas dentro de las organizaciones, produce un cambio sustancial para quienes las apliquen. Aunque en algunos de los casos la inversión para este tipo

de actualizaciones suele ser alta, la relación costo-beneficio demuestra que la implementación; a más de facilitar ayuda en la toma de decisiones; permite conocer nuevas áreas de mejora.

2.2 Reseña Histórica

El local comercial “Cristhian Sport” cuyo propietario es el Sr. Eugenio Luis Arévalo Vera; se fundó en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos hace poco más de 10 años. La actividad comercial del negocio gira entorno a la comercialización de artículos de línea deportiva siendo estos; zapatos, ropa en general, mochilas, gorras, entre otros. Oficialmente inicio sus operaciones un 17 de septiembre del 2007, en un pequeño local comercial ubicado en las calles 5 de junio y Eloy Alfaro; lugar donde permaneció por cerca de 3 años.

Debido al crecimiento del negocio, tuvo que trasladar sus operaciones a un establecimiento más grande ubicado en las calles 5 de junio entre Juan Montalvo y Pedro Carbo; lugar donde actualmente se encuentran establecidos junto a otros locales de diferentes mercados.

Se cree que la estrategia que diferencia al negocio está parcializada en ofrecer al mercado local productos de excelente calidad internacional, con marcas reconocidas como Nike, Puma, Adidas; entre otras. Por otra parte el contar con socios estratégicos proveedores que importan los productos directamente desde las empresas que manejan las marcas internacionales, hace posible que Cristhian Sport establezca precios competitivos dentro del mercado.

Al visitar este establecimiento se puede notar un ambiente fresco y amigable por parte del dueño del establecimiento y sus vendedores, además de notar la gran variedad de productos que se ofertan, con una gama alta, dándole realce a la línea de zapatos deportivos, exhibidos de acuerdo a marcas.

Según Arévalo (2019) manifiesta que la estrategia de fidelización de mis clientes siempre se ha caracterizado por brindarles una atención de calidad y productos innovadores, lo que ha llevado que Cristhian Sport se mantenga dentro del mercado, sin importar cuantos competidores puedan querer entrar” manifiesta el propietario del local al consultarle acerca de cuál ha sido el factor clave del crecimiento de su emprendimiento.

2.3 Inventarios

Fernández (2017) afirma que: “Un inventario, sea cual sea la naturaleza de lo que contiene, consiste en un listado ordenado y valorado de productos de la empresa” (pag, 4)

Un inventario es aquel grupo de productos que tiene cierta empresa, el cual; va a intervenir en el proceso de compra y venta, determinando de acuerdo a su valor de mercado; la rentabilidad que esperan obtener las empresas. La razón de ser de los inventarios radica en que la empresa tenga los artículos suficientes para cubrir las necesidades de los consumidores.

Los inventarios son nada más que una relación detallada y organizada de productos en proceso de producción con vistas a obtener una venta, o en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios que adquiere el consumidor. (Ifrs, 2003, p. 5).

2.3.1 Objetivos de los inventarios

“Lo principal de un inventario es verificar y confirmar la existencia de disponibilidad que tiene la empresa sobre un recurso físico existente”. (Meana, 2017, p. 3)

Los inventarios se realizan con un objetivo principal, el cual es el de determinar la existencia real de los artículos que están disponibles para la venta. El recuento en físico va a ser determinante para comparar con los números de artículos que arrojen los sistemas de inventarios utilizados en las organizaciones.

2.3.2 Importancia de los inventarios

Refiriendo al autor Meana (2017) considera que la aplicación eficiente de los inventarios repercute en una estructura organizacional efectiva. Pues gracias a ellos, las empresas saben la cantidad de artículos con la que cuentan para hacer frente a las demandas del mercado.

El manejo eficiente de una estructura de inventario dentro de las organizaciones produce un sin número de ventajas, las cuales les aportan a las organizaciones que

manejan adecuadamente los mismos una ventaja competitiva. La importancia de los inventarios repercute en llegar a conocer el total de productos o insumos que una organización tiene para comenzar y operar sus actividades comerciales o productivas.

Tener inventariado un almacén, independientemente de la empresa que sea; es importante por varias funciones. En la tabla 1, se describen las principales.

Tabla 1.

Importancia de los inventarios

<ul style="list-style-type: none"> • Tendremos localizadas nuestras existencias en todo momento.
<ul style="list-style-type: none"> • Nos permitirá conocer la aproximación del valor total de las existencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Nos ayudara a saber qué tipos de productos tienen más rotación
<ul style="list-style-type: none"> • Podremos tomar decisiones sobre cómo organizar la distribución del almacén, según las estadísticas de nuestros inventarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendremos siempre información sobre el stock del que disponemos en nuestro almacén.

Fuente: Coalla (2017)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

El punto fuerte de un inventario bien desarrollado es el de conocer el lugar donde están ubicadas las mercancías, de esa manera la toma de decisiones para los directivos se vuelve más sencilla y práctica.

2.3.3 Política de los inventarios

En la siguiente tabla, se describen los siguientes puntos.

Tabla 2.

Política de los inventarios

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones exactas entre las necesidades y los abastecimientos de los diferentes productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un nivel adecuado de inventario
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer rápidamente la demanda.

Fuente: Nancy Céspedes Trujillo (2017)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Las políticas de inventarios no van a ser iguales para todas las empresas, sea o no que intervengan en un mismo mercado de consumo. Se coincide que las políticas podrían ser establecidas de acuerdo al sustento que tenga los directivos al momento de formularlas; las cuales, se deben establecer en función del tamaño de la empresa y su necesidad, además de conocer el ciclo de vida en la que se encuentre y por último la velocidad de la demanda que están atendiendo.

Hay que resaltar que estos lineamientos pueden ser regidos en el orden y el accionar de los colaboradores que las implementen; ya que gracias a este factor, estas políticas no pueden ser inflexibles y deberán ser reformadas de acuerdo a cómo evolucione la organización con el paso del tiempo.

2.3.4 Variables que afectan a la gestión del inventario

En la siguiente tabla, se describen los siguientes puntos.

Tabla 3.

Las variables que afectan a la gestión del inventario

<ul style="list-style-type: none">• Tiempo: se basa en el tiempo de entrega del proveedor, tiempo de realización del pedido y el tiempo de recepción en el almacén, entre otros.
<ul style="list-style-type: none">• Demanda: tener prevista la demanda futura del producto hace que la gestión del inventario y la disponibilidad del mismo sea más eficiente y rentable.
<ul style="list-style-type: none">• Costes: la gestión y tenencia de un inventario en la empresa lleva consigo asociados una serie de gastos en los que se pueden destacar la adquisición al aprovisionarse del producto o fabricarlo, almacenamiento al creas el almacén de productos de la empresa y la demanda no cubierta al no tener producto en el almacén.

Fuente: A. Fernández (2017)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

En términos administrativos, alrededor de la gestión del inventario existen una serie de variables que, de acuerdo al grado de estudio dedicado por cada una de las empresas, facilita o entorpece el desenvolvimiento óptimo de la actividad comercial. Si bien es cierto de que muchas variables no se pueden controlar por el grado de volatilidad en el cual se encuentran inmersas, el estudio de las mismas al realizar una previsión del inventario, simplifica la toma de decisiones, favoreciendo en gran medida al éxito de las organizaciones.

2.4 Tipos de inventarios

Según Serna, Gonzalez, & Aristizabal (2018) se considera que para realizar un inventario se debe examinar el movimiento del producto como tal, las causas externas e internas de la empresa, y sobre todo los históricos de ventas, etc., de esta manera se podrá tener un balance mínimo, el cual no debe de aumentar costos de almacenamiento, pero si tener un balance entre la atención al cliente y los activos de la empresa. (p. 14-15)

Para Fernández (2017) al momento de hablar de los inventarios, no se puede llegar a definir un tipo de inventario sobre los otros, el tipo de inventarios va a definirse de mejor manera cuando se llega a determinar la razón de ser de una organización. Los tipos de inventarios se definirán acorde a los diferentes métodos de estructurar una empresa, y cabe destacar como punto importante; que una organización como tal puede manejar diversos tipos de inventarios, lo cual se puede decir que manejar un tipo de inventario no es un limitante en la forma de dirigir una organización.

Asimismo, los inventarios se pueden clasificar de diferente manera, como lo demuestra la siguiente tabla.

Tabla 4.

Tipos de inventarios

-
- **Inventario inicial:** Se realiza al dar comienzo a las operaciones.
-
- **Inventario final:** Se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial.
-
- **Inventario perpetuo:** Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.
-
- **Inventario físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las exigencias.
-
- **Inventario máximo:** Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo de que el inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos; por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.
-

- Inventario mínimo: La cantidad mínima de inventario a ser mantenida en almacén.

- Inventario de mercancías: Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados.

Fuente: COALLA (2017)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

2.5 Control de inventarios

Sierra, Guzmán, & García, (2015) sostienen que: “debe ser muy importante el dominio que se debe tener sobre los haberes o existencias pertenecientes a una organización, ya que esto ayuda de forma segura a la empresa”

El control de inventarios se refiere a la inspección y registro de todos los artículos que tiene disponible la empresa, que pueden ser utilizados en diversos procesos productivos o comerciales.

2.5.1 Métodos para el control de inventario

Un sistema de inventario puede controlarse de dos formas según lo indican Céspedes, Paz Rodríguez, Jimenez, Pérez, & Perez (2017)

1. Revisión periódica: se examina el nivel de inventario de la variedad de productos cada cierto tiempo y de acuerdo con la cantidad disponible se hará o no una nueva solicitud para una reestructuración.
2. Revisión continua o por cantidad fija: dentro de un nivel mínimo de inventario, y en cualquier momento en que el número de unidades en inventario llegue a ese nivel mínimo, se realiza un nuevo pedido.

La aplicación de un modelo de inventario va a depender siempre de la estructura, tamaño y, tipo de mercado al cual se dirija una compañía. Dentro del campo administrativo, no existe un modelo exacto que garantice la eficacia y eficiencia de las compañías, pues los horizontes de evaluación no serán los mismos. De hecho, empresas que manejan el mismo giro de negocio y tamaño organizacional no siempre usarán el mismo método de control, pues deberán estudiar diversos factores adicionales en el que se van a desenvolver.

2.5.2 Aspectos a evitar en la gestión de inventarios

La siguiente tabla, demuestra los aspectos a evitar dentro de la gestión de inventarios.

Tabla 5.

Aspectos a evitar en la gestión de inventarios

-
- **EXCESO:** esto ocurre cuando existe un exceso nivel de inventarios, los cuales se encuentran en espera de ser utilizados dentro de los periodos mayores a uno o dos meses. Estos inventarios representan inversiones poco productivas con un costo equivalente al valor del dinero para la empresa.
-
- **DESPERDICIO:** se basa en los altos niveles que tiene el inventario, dentro de este aspecto existe la probabilidad de que los materiales se dañen o caduquen ya que solo se encuentran encerrados. Sin embargo se requiere un manejo excesivo de materiales, y sobre todo de controles administrativos extraordinarios para de esta manera mantenerlos dentro de control.
-
- **VARIABILIDAD:** Ocultan los problemas de los inventarios excesivos que se presentan con la variabilidad en las demandas. Por varias ocasiones estos se detienen en productos que no se necesitan .La variabilidad alarga el horizonte de la planeación y origina mayor incertidumbre.
-

Fuente: Acosta, Ibarra, & Mora (2015)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

La gestión de inventarios trae una variedad de ventajas para las organizaciones, no obstante; hay que tomar en cuenta una serie de variables para evitar los problemas organizacionales. En la práctica se pueden llegar a presentar más variables que influyen en manera negativa la gestión de inventarios, pero de acuerdo a la teoría revisada; los principales problemas que se deberán evitar son el exceso de mercaderías, la cual en términos sencillos es sobrepasar la cantidad necesaria de los artículos en un periodo determinado. La siguiente variable es el desperdicio, que hace referencia cuando un producto cumple su vida útil en el almacén, por lo que se procede a desecharlo. La última variable es la variabilidad, la cual se refiere a tener en stock productos que de acuerdo a la temporada en la que se encuentran, dichos productos no son necesarios.

2.6 Métodos de costeo de inventarios

Las empresas tienen claro que los costos de inventario son aquellos relacionados con el almacenamiento de sus productos durante un determinado periodo de tiempo, es así, que multiplican la cantidad de artículos que se encuentra dentro de su lista, por sus costos unitarios y poder determinar el costo de sus inventarios.

2.6.1 Costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS).

Significa que las mercaderías o unidades que ingresan primero son las que tiene que salir. Proviene del término en inglés (First in, first out) “FIFO”.

Bryan Salazar indica que el método de valoración de inventarios se basa en la interpretación lógica del movimiento unitario en el sistema de inventario, es decir, que las empresas deben registrar en detalle el costo de cada material reflejado en el inventario. Por lo tanto, el costo de la última compra es el costo del inventario, en el orden en que ingresan al almacén. (Salazar B. 2019, p. 98).

Por lo tanto se puede comprender que los productos que posee la empresa para poder satisfacer las necesidades del cliente serán movilizados y puestos en el almacén en función de las necesidades y ventas que generen determinados productos adquiridos haciendo que su búsqueda sea más fácil.

2.6.2 Últimas en entrar, primeras en salir (UEPS).

Método más conocido como Ultimas en entrar, Primeras en salir, el cual también depende de aquellos costos por compras que se refleja en el inventario. Esto significa que la última carga en entrar es la primera en salir. Proceden del término inglés “last in, first out”. (LIFO).

2.7 Rotación promedio de los inventarios

Según el Decreto 315: Rotación es el número de veces que es necesario renovar el inventario para satisfacer la demanda en un período determinado, generalmente por un (1) año. Cuando un artículo se proyecta en un período, se considera que son las veces que este ha recuperado el dinero invertido en su compra y lo más importante, las veces en que se han obtenido sus beneficios. (Morell, Betancourt, & Acosta, 2019, p. 1-18)

Algunos teóricos definen a la rotación como frecuencia en la que un bien transita por el proceso de venta, refiriéndose al tiempo en el que sale del almacén y demora en ser cobrado. Todo esto con el objetivo de llegar a conocer el tiempo en el cual se llega a recuperar la inversión de ese bien.

2.7.1 Fórmula de la rotación de promedio

Según Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham (2011), la fórmula de rotación del inventario se expresa de la siguiente manera:

Rotación del inventario = Costo anual de los bienes vendidos/Nivel promedio del inventario.

2.7.2 Ventaja de una alta rotación

La tabla 6, presenta las mejoras a alcanzar cuando se obtiene una alta rotación de los artículos a la venta.

Tabla 6.

Ventaja de una alta rotación

-
- Mantener los precios más bajos como estrategias comerciales.
-
- Generar una menor inversión en stock.
-
- Disminuir los costes de almacenamiento
-

Fuente: Morell Nápoles, Betancourt López, & Acosta Sabina (2019)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Llegar a conocer la rotación exacta de un artículo determinado ofrece un beneficio radical para las empresas. Dependiendo del resultado que arroje la fórmula aplicada, se puede establecer diferentes estrategias de ventas, lo que produciría crear una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

En un apartado anterior, se evaluó las variables que deben evitarse en la gestión de inventarios, por lo que una de las técnicas que servirán en la aplicación para la correcta gestión es en primera instancia determinar cuál es la rotación a la cual están sujetos los artículos. La rotación permite determinar la cantidad de artículos que van a ser necesario en un tiempo específico, por lo que se reduce de igual manera el desperdicio y la variabilidad de los bienes.

2.7.3 Los inconvenientes de una baja rotación

A continuación, se presentan las oportunidades de mejora al manejar una baja rotación.

Tabla 7.

Inconvenientes de una baja rotación

• Probabilidades altas de tener ruptura dentro del stock.
• Costos elevados de emisión de pedidos.

• Realizar un porcentaje de descuentos por volumen de compra, estas pueden ser de pedidos más pequeños, ya que los proveedores no harán esos descuentos.
--

Fuente: Morell Nápoles, Betancourt López, & Acosta Sabina (2019)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Aunque puedan aparecer inconvenientes dentro de la rotación de inventarios, es de igual manera imprescindible su cálculo; debido a que aporta una visión más profunda de cómo está funcionando la organización. El objetivo de mostrar los inconvenientes que se pueden presentar con una baja rotación, es el de demostrar que el cálculo de esta fórmula es de gran significado dentro de la toma de decisiones.

Sin embargo una rotación excesiva puede elevar los costos que han sido asociados a la adquisición de inventarios. Aun cuando un bien logre venderse de manera rápida (rotación alta), esto muchas veces puede llegar a generar un desabastecimiento de productos. Aunque esto pueda entenderse como un gran problema, la mayoría de las empresas sienten mucho más temor por llegar a tener una baja rotación. Debido a que, para aumentar la rotación, la administración de inventarios puede tomar decisiones orientadas a las compras o a desplegar esfuerzos de ventas o ambos. Lo que repercutiría en tener que aumentar sus gastos. (Morell, Betancourt, & Acosta, 2019, p. 1-18)

2.8 Punto de Reorden

Según Izar, Berenice, & Zerme (2015) sostienen que el punto de reorden se logra definir como un monto mínimo de artículos que una determinada empresa puede llegar a tener dentro de su inventario como tal, para de esta manera ejecutar el proceso de reposición. El punto de reorden debe ser estudiado lo más riguroso posible, pues en su aplicación intervienen una serie de factores que optimizaría o perjudicarían los procesos de la organización. Por ejemplo, se puede

manifiestan en base a lo que manifiestan los autores que sin el requerimiento exigido por el proveedor y todas las variables del proceso de compra se pueden mantener estables, el punto de reorden se debería cumplir a tal punto de que la reposición del inventario llegue cuando el último disponible se agote

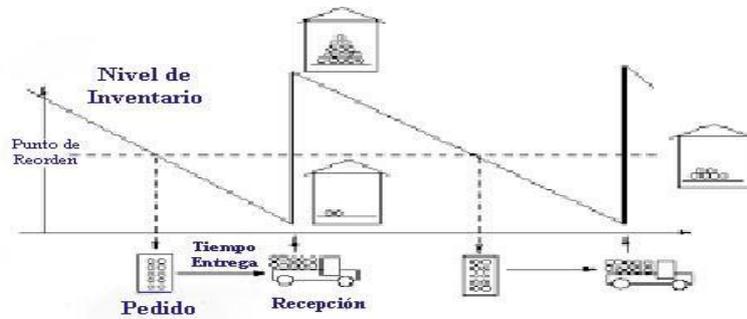


Figura 1. Punto de Reorden
Fuente: Lidefer.com
Elaborado por: Helmut Sy Corvo (2000)

2.9 Inventario de seguridad

Se basa en satisfacer la alta demanda que supera la cantidad pronosticada dentro de un determinado periodo. El inventario de seguridad se mantiene porque la demandad es incierta y puede presentarse unos escasos de producto si la demanda real supera la demanda pronosticada. (Chopra & Meindl, 2013, p. 314).

Dentro de estos inventarios la variable de decisión mayor se basa en la cantidad de artículos que se deben poseer de forma precautoria para así poder proporcionar la cobertura de servicios deseada, que se puede definir como el porcentaje atendido en términos de las necesidades del usuario (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012).

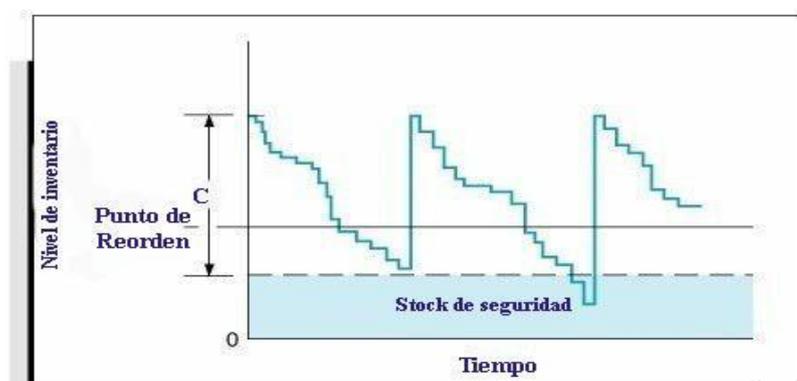


Figura 2. Inventario de seguridad
Fuente: lidefer.com
Elaborado por: Helmut Sy Corvo (2000)

2.9.1 Determinación del nivel adecuado del inventario de seguridad

El nivel adecuado del inventario de seguridad lo determinan los siguientes factores:

- La irresolución de lo que es la demanda y la oferta.
- La disponibilidad deseada de productos.

A medida que crece la oferta o la demanda, da paso al aumento de nivel requerido de los inventarios de seguridad.

2.10 Administración de almacenes

2.10.1 Funciones de la gestión de almacenamiento

2.10.1.1 Sistemas de localización de productos

Existen varias formas de ubicar los artículos dentro de los almacenes, estas formas de posicionar buscan la optimización de tiempo y espacio. Algunos teóricos manifiestan muchas perspectivas para ubicar los artículos dentro del almacén, sin embargo; por el tamaño de empresa a la cual se emplea el estudio, se ha determinado evaluar dos tipos de sistemas de posición.

2.10.1.1.1 Sistema de Posición Fija

Según Sierra et al. (2015), las mercancías que se almacenan bajo un sistema de posición fija cumplen ciertas particularidades. En este tipo de sistemas, todos los productos que se encuentran almacenados, como su nombre lo indica; van a tener una ubicación fija dentro de la bodega. Muchos teóricos afirman que este sistema no es del todo eficiente, pues la teoría afirma que cuando cierto producto se encuentra agotado, hasta que exista la reposición del mismo, el espacio usado dentro del almacén quedara vacío. Sin embargo, este sistema es uno de los más sencillos para aplicar.

Una de las desventajas de este tipo de ubicación, es que su aplicación requerirá de una gran extensión de espacio. Esto se debe por dos factores:

- Efecto panal

- La cantidad de artículos que se encontraran en las instalaciones en un momento dado.

Con un sistema de ubicación fija, cada producto tiene un espacio establecido en la bodega o almacén. Dentro de este marco se puede tomar como una desventaja; ya que dentro de ese espacio establecido solo podrá ubicarse otra unidad de carga del mismo bien. Sin embargo el número de ubicaciones deben ser necesarias para que sean equivalentes al stock máximo de cada ítem. Mientras que el problema radica en el grado de utilización del espacio del almacén, debido a que es bastante bajo, de esta manera el número medio de unidades almacenadas estará por debajo del nivel máximo durante la mayor parte del tiempo. (Sierra et al., 2015, p. 77).

2.10.1.1.2 Sistemas de localización dinámica o aleatoria

Según Sierra et al. (2015, p. 78), en este tipo de localización, la ubicación de los artículos no está definida estrictamente, sin embargo; se tiene un conocimiento preciso del lugar donde este cada bien. Dentro de este sistema la aplicación mantiene una ventaja considerable para las compañías que lo aplican, ya que permite la amplificación del espacio, gracias a los artículos en existencia ubicándolos en cualquier lugar que exista dentro del almacén, cumpliendo con los requerimientos que tiene la mercancía.

Esto brinda la apertura de que la variedad de artículos existentes ocupe un mismo cajón, puesto, posición o anaquel. La principal diferencia del sistema de localización aleatoria frente al de posición fija, es que cada identificador de unidades de existencia está ligado a la dirección de localización donde se encuentre, mientras permanezca allí.

En conclusión, un artículo podrá ubicarse en cualquier parte del almacén, con tal de que cumpla las especificaciones requeridas, siempre y cuando; la ubicación de los mismos sea registrada en la base de datos utilizada o en algún otro método similar. Cuando cierto bien deja su posición establecida, se lo elimina y se lo vuelve a registrar.

De esta manera la orientación de la unidad de existencias es la localización donde se encuentra mientras permanezca en ese lugar. Por la diferente rotación que cumplen los artículos, la aplicación de este sistema permite mejorar el grado de utilización. Las unidades de carga pueden ser ubicadas en cualquier espacio vacante.

2.10.1.2 Objetivos de la función de almacenamiento

Tabla 8.

Objetivos de la función de almacenamiento

Objetivo cualitativo. Está basado en conservar la calidad, la cual consiste en mantener inalterable la calidad de los productos que se manejan y custodian en el almacén, desde su entrada hasta su salida.

Objetivo cuantitativo. Surge en base a las tarjetas de control o de registro de las existencias (Kardex) en el almacén, las cuales deben concordar con las existencias físicas, en el momento en que se decida llevar a cabo un conteo o una inspección de auditoría.

Fuente: Acosta, Ibarra, & Mora (2015)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Se considera que en estos casos la aplicación debe regirse a los objetivos previamente citados. No se puede precisar que un objetivo sea más importante que otro, pues el uno complementa al otro. Estos objetivos deberán ser analizados y controlados periódicamente, para poder aplicar los correctivos que se necesiten en el caso.

2.11 Control interno

Según Robbins & Coulter (2005), el término control es una parte integradora de las funciones gerenciales, la cual es la que se encarga de la supervisión de las actividades que deben realizar los miembros de la organización, debido a que estas actividades deben irse realizando de acuerdo a lo que se tiene establecido; de esta manera se pueden tomar correctivos de manera rápida y oportuna.

Al hablar de control en términos generales; es la actividad que se emplea para conocer qué tanto de los objetivos organizacionales se está cumpliendo. O si se está realizando los procesos y procedimientos de la manera establecida por la empresa.

Se puede llegar a determinar, que el control es un proceso macro, lo cual se deriva en un control interno, con el único objetivo de que se cumplan los objetivos bajo los parámetros fijados.

Se puede establecer al Sistema de control interno como el plan de organización y conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad, para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y de gestión de una empresa para promover la eficacia de los funcionarios y la eficiencia en las operaciones; para el cumplimiento de los objetivos programados (Carcaño, 2019, p. s.f).

2.11.1 Objeto del control interno

La razón de ser que tiene la aplicación de un sistema de control de interno es el garantizar el cumplimiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes los cuales generan integran al deber público, asegurando de esta forma la obtención de información administrativa, financiera, operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones, promover la eficiencia de las operaciones y conseguir el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos. Todo esto en concordancia con las políticas prescritas, con los objetivos bien planteados y metas propuestas, así como garantizar de forma razonable la rendición de cuentas. (Carcaño, 2019, p. s.f).

Estos sistemas de control interno se emplean con el fin de demostrar que los objetivos de la organización se estén cumpliendo bajo los parámetros esperados. La aplicación de un control interno servirá para demostrar la calidad de la administración dentro de una organización.

2.12 Proceso vs Procedimiento

Existe una gran diferencia dentro del lenguaje común de todo los conceptos que se basan en “proceso” y “procedimiento”; ya que el “proceso” involucraría una serie de fenómenos que van sucediendo en el tiempo, mientras que el “procedimiento” se lo añade como un método, un esquema y una forma de hacer las cosas. (Álvarez, n.d, p. 1).

En otras palabras, el proceso se realiza con base en un objetivo. El procedimiento son pasos específicos que se realizan para la consecución del objetivo. La diferencia entre proceso y procedimiento radica en el procedimiento tiene la característica de que es inflexible en el tiempo, mientras que los procesos pueden cambiar con el tiempo.

2.13 Manual de procesos

Según Malán (2019) un manual de procesos busca la integración de todas las actividades y procedimientos a realizarse dentro de cierta empresa u organización. El objetivo de establecer un manual de procesos es el de poder realizar una evaluación y control más precisa de las actividades que realicen los colaboradores dentro de su jornada laboral. De igual manera, la de establecer pasos a seguir para la consecución de objetivos comunes.

El control de las acciones sobre los inventarios se logra efectuar estrictamente empleando manuales a los procedimientos de cada actividad puntualizando como se realizan, adónde y quién, pero no cabe duda que los registros deben realizar y además información trascendental que concuerde con las operaciones (Calvo, Parejo, Rodríguez, & Cuervo, 2014, p. 10).

2.14 Automatización de procesos

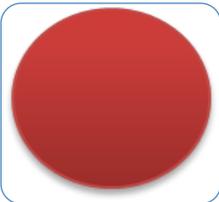
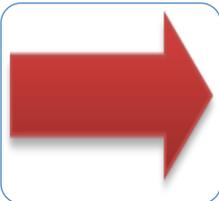
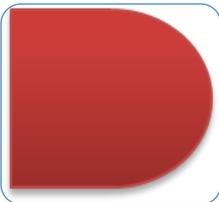
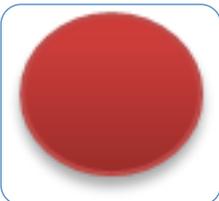
La automatización de los procesos dentro de una organización se refiere a la actualización y posterior aplicación de mecanismos ofimáticos, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos tratando de alcanzar la optimización de los recursos.

2.14.1 Flujograma de procesos

Según Baca (2013), el diagrama de flujo de procesos es una de las técnicas más completas para representar los procedimientos que tiene una organización, debido a que en este tipo de diagrama se usa terminología internacionalmente aceptada.

Estos tipos de terminología son:

Tabla 9.
Terminología del flujograma de procesos

	Operación <ul style="list-style-type: none">• Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.
	Transporte <ul style="list-style-type: none">• Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
	Demora <ul style="list-style-type: none">• Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones el propio proceso exige una demora.
	Almacenamiento <ul style="list-style-type: none">• Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	Inspección <ul style="list-style-type: none">• Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.
	Operación Combinada <ul style="list-style-type: none">• Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas.

Fuente: Baca Urbina (2013)

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

2.14.2 Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura jerárquica que tiene una organización, donde se registran las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta. (Ospina, 2016).

2.14.2.1 Tipo de Organigrama

Verticales

Dentro de este tipo de organigrama vertical las unidades se encuentran ramificadas de arriba hacia abajo desde el titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma de escalera. De esta forma son los usos más generalizados en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización. (Franklin, 1998).

2.14.3 FODA

De acuerdo con Ballesteros et al. (2010), la matriz o análisis FODA es una metodología de estudio que sirve para realizar una radiografía a la estructura interna y externa de la organización; a fin de establecer sus cualidades intrínsecas. Lo importante de hacer este análisis consiste en conocer y determinar los factores controlables y no controlables que persisten dentro de las organizaciones; para lograr el desarrollo de estrategias que logren penetrar los mercados en los que se desenvuelvan. Es un mecanismo que facilita poder determinar y conocer la situación actual del objeto de estudio.

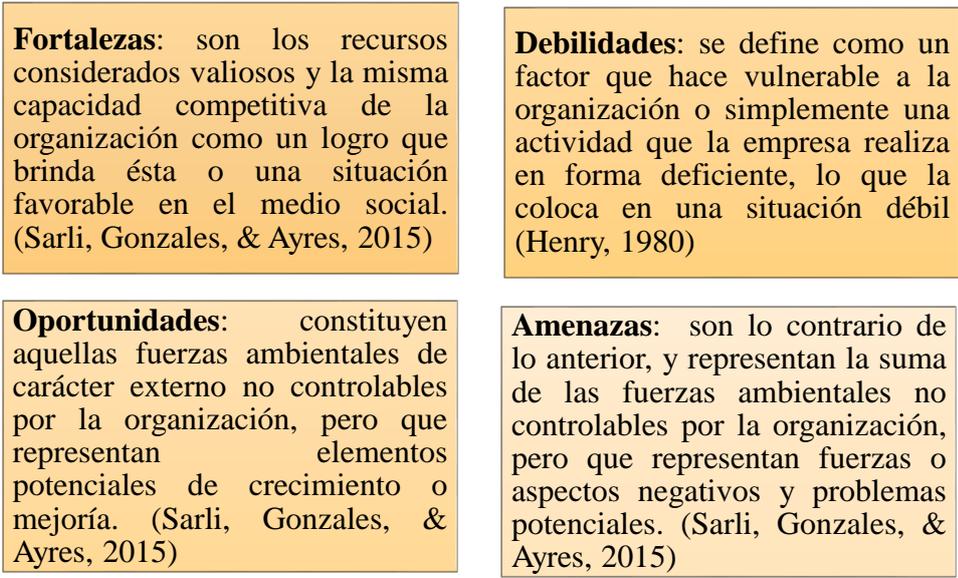


Figura 3. Estructura FODA
Fuente: (Sarli, Gonzales, & Ayres, 2015)
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

2.14.4 Diagrama de Gantt

Terrazas (2011) el diagrama de Gantt aplicado en una organización, es una representación gráfica que funciona bajo dos dimensiones, en la cual en el eje de las X se coloca el tiempo que tomara una actividad en realizarse. Y, en el eje de las Y; se ubican todas las actividades que el proyecto requerirá. La ventaja principal que obtienen las organizaciones al aplicar este tipo de diagramas es la de obtener una herramienta de planificación, seguimiento y control.

El procedimiento para desarrollar el Diagrama de Gantt de acuerdo con el diagrama de Gantt sirve como un instrumento que ayudará en la planificación de las actividades a ejecutarse en un determinado proyecto. Sin embargo, previo a la ejecución de las actividades deberá de precisarse dos pasos primordiales (Terrazas R., 2011):

- Enlistar todas las actividades a considerar para el proyecto.
- Identificar y analizar los tiempos de secuencia y ejecución.
- Calendarizar las actividades a realizar.

Actividad \ Tiempo	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀	P ₁₁	P ₁₂
Gestiones financiamiento												
Garantías y contratos												
Cotizaciones												
Orden de compra												
Obras civiles												
Entrega de equipos												
Montaje y pruebas												
Entrenamiento del personal												
Puesta en marcha												

Figura 4. Planificación de la ejecución de un proyecto

Fuente: Planificación y programación de operaciones

Elaborado por: (Terrazas R. , 2011)

2.15 Marco Conceptual

2.15.1 Manual de procesos

Los manuales de procesos se los puede definir como guías prácticas que modulan la forma de actuar de los colaboradores de una organización para hacer frente a ciertas actividades, y que se formulan acorde a los objetivos que busca la organización.

2.15.2 Inventario

Los inventarios se refieren a todas las existencias que tiene disponible la empresa, que van a ser utilizadas en todos los procesos comerciales y productivos que maneje la compañía.

2.15.3 Toma física de inventarios.

La estrategia de toma de inventario en físico se la formula con el único fin de conocer la cantidad real de productos que se encuentran disponibles para la venta, y de esta manera analizarla con los registros que se tengan. Determinando la cantidad optima que se debe tener en la bodega y tomar los correctivos necesarios en cuanto a problemas relacionados con la falta de inventario.

2.15.4 Control

Se define control a la actividad que se encarga de dar supervisión, seguimiento y verificación del acatamiento de todas las normas y procedimientos establecidos en la organización, y que deben ser cumplidos por las partes integrantes de la misma.

2.15.5 Procedimiento

Son todos los pasos que se realizan para la consecución de los objetivos establecidos por la organización deben ser definidos y sobre todo socializados con los miembros de la organización para que estos tengan conocimiento de cómo actuar frente a las diferentes situaciones de crisis que se pueden presentar a lo largo del camino.

2.15.6 Baja de inventarios.

El termino baja de inventario se refiere al conjunto de las mercaderías, productos, artículos, etc. Que la empresa ha registrado por su valor de existencia debido a diversas causas como lo son los factores naturales o de tiempo y que están destinadas para la venta, en el tiempo por razones voluntarias o involuntarias del encargado, las cuales llegan a hacer no útiles para la venta.

2.16 Marco Legal

La tienda deportiva “Cristhian Sport” debe regirse a las siguientes obligaciones que la ley determina:

2.16.1 Normas internacionales de contabilidad (NIC).

Este tipo de normas contables determinan la forma en la que una empresa debe presentar y registrar la contabilidad y como presentar la información contable-financiera.

2.16.1.1 NIC 2 inventarios.

Esta norma define el tratamiento contable que está obligado la empresa a llevar en su actividad comercial respecto a los inventarios.

2.16.1.1.1 Excepciones a la aplicación de la NIC2.

Se constituye que esta norma no es de aplicación en la medición de los inventarios mantenidos por:

- (a) las personas que trabajan con productos agrícolas y forestales siempre deben de medir por su valor neto realizable, de acuerdo con prácticas bien consolidadas en esos sectores industriales. En el caso de que esos inventarios se midan al valor neto realizable, los cambios en este valor se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios. (IFRS, 2003).
- (b) personas que son intermediarias que comercian con las materias prima cotizadas , siempre que midan sus inventarios al valor razonable menos costos de venta. Dentro de estos casos se debe tener un valor razonable menos costos de venta, los cambios en el importe del valor razonable menos costos de venta se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios. (IFRS, 2003).

2.16.2 Métodos de valuación de inventarios

2.16.2.1 Método de promedio ponderado

Dentro de este modelo de valuación de inventarios, explica que la salida del inventario se concentra en el precio unitario; por esta razón se obtiene dividiendo el costo total del inventario por el número total de artículos disponible para venta. Puede usar este método cuando experimente inestabilidad de precios, porque el precio de compra de un material en particular en el mercado cambia. (Bohórquez, 2015).

La aplicación del método de inventario promedio representa beneficios totales para el almacén, debido a que los artículos que se encuentran en los inventarios se reponen de manera esporádica, por lo cual el cálculo del valor promedio le permite conocer de mejor manera el costo total que representa este activo.

Almacén "Cristhian Sport"
Valoración Inventario

Elaborado Por:

Método: Promedio Ponderado

Artículo:

No°	Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Saldos	
			Cantidad	V.Unitario	V.Total	Cantidad	V.Unitario	V.Total	Cantidad	Total
	Valor				\$ -			\$ -		\$ -

Figura 5. Método de Promedio Ponderado (KARDEX)

Fuente: KARDEX

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método

El método que se utilizó dentro del trabajo de investigación es mixto basándonos en lo explicado por Bernal (2010), quien indicó que este método permite llegar a conclusiones que dan soporte a la investigación con la ayuda de postulados correspondientes al tema principal del trabajo, además de que con dicho método se pudo obtener explicaciones específicas las cuales permitan examinar y analizar el impacto en el almacén Crithian Sports y obtener un manual de procesos y procedimientos del control de inventarios más eficiente y ágil para su ejecución.

3.2 Tipo de investigación

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva ya que según Bernal (2010), se guía por las preguntas de sistematización del problema a tratar formulado por los investigadores donde su soporte se ve reflejado en técnicas como lo son las ya antes mencionadas: encuestas, entrevistas, observación, etc.

Con la aplicación de este tipo de investigación se buscó lograr describir la problemática existente referente al inventario dentro del almacén. El propósito fue el de lograr establecer de mejor manera los problemas que existen en la actualidad, para poder diseñar el manual y que este logre resolver los problemas con el menor margen de error.

3.3 Enfoque de la investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se utilizó un enfoque mixto, es decir cuantitativo – cualitativo. Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se llevó a cabo en base a la recolección de datos para de esta manera consolidar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico que se debió integrar. Por otra parte el enfoque cualitativo es aquel que utilizó la recolección y análisis de los datos para afinar así las preguntas de investigación ya formulados dentro del trabajo de investigación.

Para Bernal (2010), el enfoque cuantitativo se fundamenta por su parte en la medición de las características generales de los fenómenos sociales que encierra el

tema a tratar, lo cual supone derivar desde un marco conceptual pertinente hacia el problema analizado, busca generalizar y normalizar los resultados obtenidos. El enfoque cualitativo por otro lado se orienta en profundizar casos específicos y busca cualificar y describir el fenómeno social a partir de los elementos percibidos dentro de la situación estudiada.

Es por ello que nuestro enfoque es mixto debido a la utilización de una forma cualitativa, a través de la investigación de campo dentro del cantón Babahoyo Provincia de los Ríos, en el cual, se realizó la recopilación de la información deseada para nuestra trabajo por medio de encuestas y entrevistas al personal que labora dentro de las instalaciones del almacén Cristhian Sports y a sus clientes frecuentes al establecimiento.

También se realiza el enfoque cuantitativo, por el cual, se procedió a realizar la tabulación respectiva de los resultados de las encuestas realizadas, siendo estas las que nos permitieron clasificar y ordenar la información adquirida de una manera coherente, con la finalidad y el propósito de llegar a conclusiones y recomendaciones pretendiendo brindar las mejoras necesarias en los procedimientos y el control de los inventarios del almacén.

3.4 Fuentes de recopilación de información

En el presente trabajo de titulación se priorizó como principal fuente de recopilación de información a las denominadas fuentes primarias.

3.4.1 Fuentes primarias

La aplicación de este tipo de recolección se centra en tres técnicas:

La observación directa- Al presentarse un entorno netamente ligado con los clientes, se aplicó la observación directa como medida de recopilación de datos y así saber de una manera más detallada cuales son los procesos que se están aplicados en el presente en “Cristhian Sport” referente al manejo de los inventarios.

Entrevista y Cuestionario- La aplicación del cuestionario de preguntas se basó en conocer la percepción que tiene los colaboradores del almacén en general, y así poder determinar estrategias que logren cubrir con las necesidades del mercado.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

Como lo indicó Cid, Méndez, & Sandoval (2011, p. 103), la población o el universo están basados a buscar la totalidad, tanto de los sujetos seleccionados como del objeto de estudio, para determinar un excelente manejo de resultados.

En el proyecto de titulación se consideró el total de la población debido al tamaño de la misma, se pudo determinar que la población objeto de estudio está conformada por un total de cinco (5) personas; de los cuales existen un administrador y tres vendedores y un contador externo con los cuales se contará al momento de aplicar las diferentes técnicas de investigación que se han indicado anteriormente.

Adicionalmente se pudo verificar mediante una entrevista junto al proveedor Súper Deporte escogido de manera aleatoria por conveniencia, debido a que fue el más accesible, entrega en mayor volumen y nos brinda el pedido de manera más ágil.

Personal

- Administrador (1)
- Contador externo (1)
- Encargado de bodega (1)
- Vendedor (2)

3.5.2 Muestra

Debido a la poca cantidad de personas que se encuentran incluidas en la población, las encuestas se las realizo a la totalidad de la misma, por lo que no existe muestra.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

3.6.1 Análisis de guía de observación

Se realizó la guía de observación de manera personal en la microempresa Cristhian Sport con el fin de establecer y localizar los puntos clave y básicos para lograr puntualizar y darle una mejora en cuanto a los procesos existentes en la microempresa Cristhian Sport.

La guía de observación determinó que los procesos que se efectúan dentro de la microempresa son procesos pocos convencionales y que repercuten en la respuesta eficiente y eficaz a las necesidades de los consumidores.

A la llega de los productos al almacén por parte del operador logístico no existen procesos de revisión de la mercadería, simplemente se procede a firmar el recibido y ubicar la totalidad de los productos en un espacio desocupado en el show room. Al momento de realizar la observación, la caja de los artículos recibidos permaneció en la misma ubicación por un periodo de dos horas hasta que un colaborador tuvo el tiempo de trasladarlo hacia la bodega.

La revisión de los artículos no fue minuciosa, debido a que solo revisaron la guía de remisión y la orden de pedido efectuada por el proveedor.

El tiempo promedio que tomo a la mercadería llegar a exhibirse desde su etapa de recepción es de cinco a seis horas. Ver Anexo 1.

3.6.2 Entrevistas al Propietario

1. ¿Cuál es su nivel de estudios que presentan los colaboradores dentro de la microempresa?

Todo el personal cuenta con estudios de bachillerato culminados

2. ¿Cuál es su opinión acerca del crecimiento en ventas que ha tenido en la actualidad con relación a los 5 años posteriores?

El crecimiento a comparación a periodos anteriores ha sido gradual, y se ha presentado crecimientos con picos de demanda mayores en meses como diciembre y septiembre. El aumento en las ventas se ha visto influenciado por la variedad de modelos que tienen, en varias marcas reconocidos a nivel mundial, y los precios módicos que se manejan

3. ¿Cómo describiría usted el proceso de control de inventarios dentro de la microempresa?

El proceso actual que se maneja es lento e ineficiente, se manejan las cartillas de control de inventarios (Kardex), pero su aplicación se centra en el administrador, el cual es el único que tiene conocimientos básicos sobre su aplicación. Dado este

factor, el proceso se lo realiza de forma manual, lo que dificulta la agilidad y rapidez para efectuar los procesos.

4. ¿Tiene conocimiento referente a la definición de un manual de procesos?

Si tiene conocimientos referentes a la definición de un manual de procesos

5. ¿Cuáles son las fortalezas y puntos de mejora dentro de la microempresa referente al control de inventarios?

Fortaleza: El control de los inventarios los ejecuta el dueño, por lo que la cantidad total de los artículos dentro de bodega y del show room los conoce con exactitud el mismo.

Puntos de mejora: Dentro de los procesos que se efectúan en la actualidad, la forma manual en la que se los realiza repercute en la acción eficaz de los mismos; por lo que el punto de mejora principal es la implementación de un sistema informático dentro de la microempresa

6. ¿Cuáles son las herramientas o procesos que se aplican dentro de la microempresa para realizar control de inventarios?

Las herramientas que se aplican son las cartillas para el control de ,os inventarios, Kardex

7. A opinión personal; ¿usted considera que existe una estructura organizacional en la microempresa donde se definan los roles y funciones?

La microempresa maneja roles y funciones específicas, sin embargo; al no presentarse de una manera formal y escrita, las mismas presentan confusión en los colaboradores; lo que se puede evidenciar en la confusión al momento de ejecutar diversas tareas

8. ¿Estaría dispuesto a aplicar un manual de procesos para el control de inventarios dentro de la microempresa con el objetivo de mejorar los procesos actuales?

Si se encuentra dispuesto aplicar un manual de procesos para el control de su inventario.

9. ¿Qué beneficios esperaría recibir en la microempresa con la implementación del manual de procesos para el control de inventarios?

Los beneficios que se esperan con la aplicación del manual en primera instancia, es el de agilizar las ventas. Al poseer un mayor control de las existencias que se tienen en el almacén, y la localización en la cual se encuentran, se espera dar un mejor servicio a los clientes

10. ¿Cómo cree que sea la evolución de la microempresa en periodos posteriores si se continúa sin la aplicación de un manual de procesos de control de inventarios?

Si bien es cierto que en los últimos años nos hemos mantenido con un crecimiento gradual, con un manual de procesos se hubieran respondido a las necesidades de los clientes de mejor manera. Es por eso que con la evolución en ventas en la actualidad, si se continua sin una implementación de un manual de procesos el crecimiento sería mucho inferior, debido a que trae consigo falencias que no se pueden permitir.

3.6.3 Análisis de encuestas al personal

1. ¿Posee conocimientos referentes al manejo y control de inventarios?

Tabla 10.
Conocimientos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

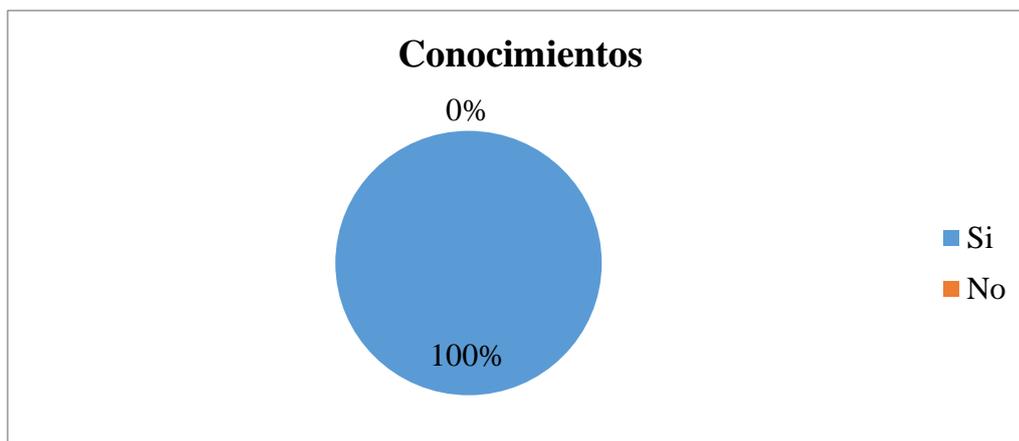


Figura 6. Conocimientos de Inventarios
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

El 100% del personal si tiene conocimientos referentes al manejo y control de inventario, puesto que cuentan con estudios de bachillerato.

2. ¿Qué nivel de importancia considera que tiene la aplicación de los manuales de procesos?

Tabla 11.
Importancia de manuales de procesos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	1	33%
Alto	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

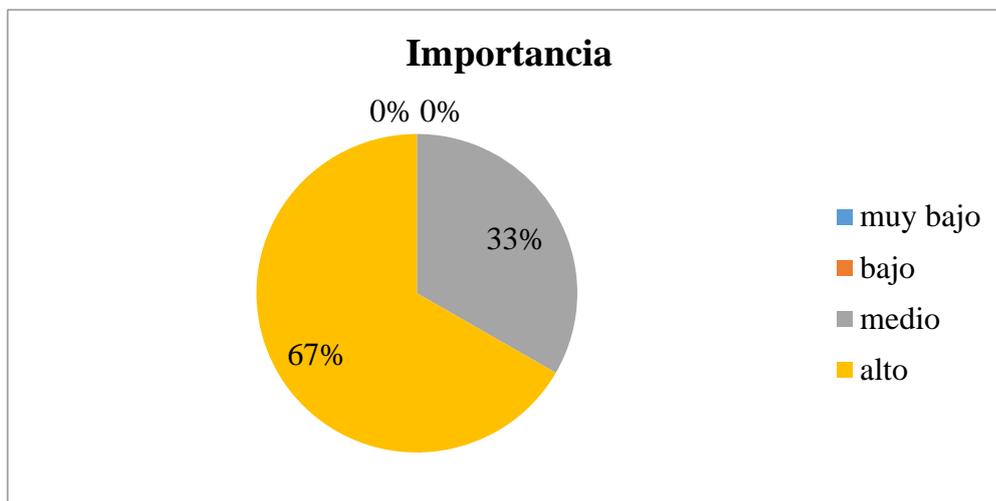


Figura 7. Importancia de Inventarios

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas se encontró que el 67% del personal indico que le dan un alto nivel de importancia la aplicación de manuales de procesos y un 33% indico que le daban una importancia a nivel medio.

3. ¿Cuáles son los lapsos de tiempo que toma la mercadería en ponerse a exhibición desde que se receptan en el almacén?

Tabla 12.

Tiempo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1-2 h	0	0%
2-3 h	0	0%
3-4 h	3	100%
4 h o más	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

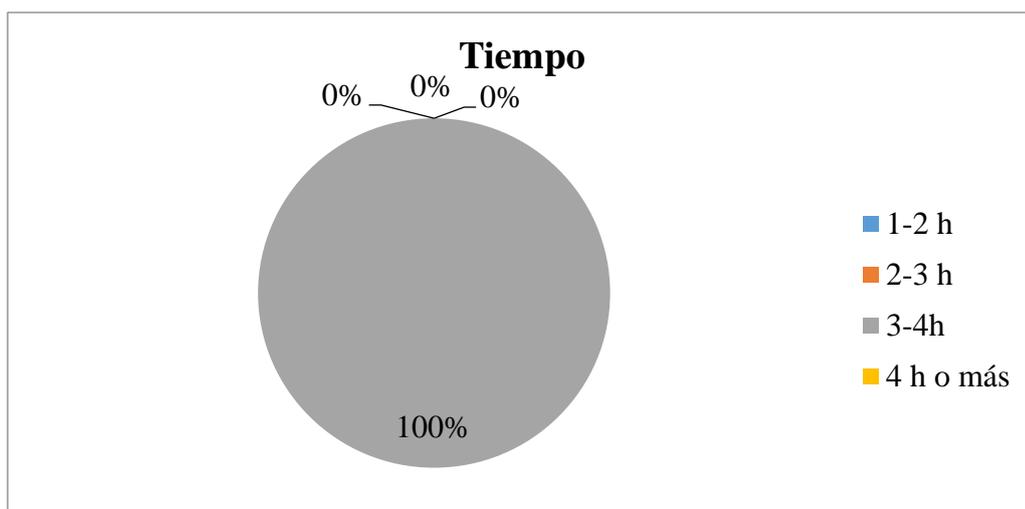


Figura 8. Lapso de Tiempo

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

El 100% de los colaboradores indican que la toma de mercadería para colocarla en exhibición se lleva su tiempo de 3 a 4 horas

4. ¿Los artículos en bodega se encuentran debidamente almacenados de modo que se facilite su localización por parte de cada colaborador?

Tabla 13.

Almacenamiento de artículos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

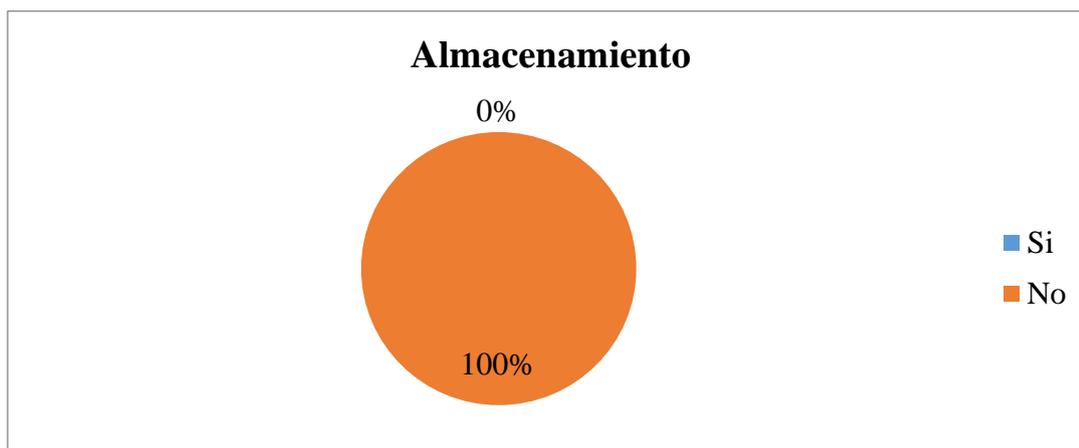


Figura 9. Almacenamiento de artículos
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

El 100% del personal indico que los articulos en bodega no se encuentran debidamente almacenados y es por eso que no se logra localizarlos de manera inmediata.

5. ¿Cuál consideraría usted como la principal causa de demora dentro del proceso anterior?

Tabla 14.
Causa de demora

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Falta de especificación	2	67%
Problemas referentes al estado de la mercancía	1	33%
Falta de espacio en el show room	0	0
Otros	0	0
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

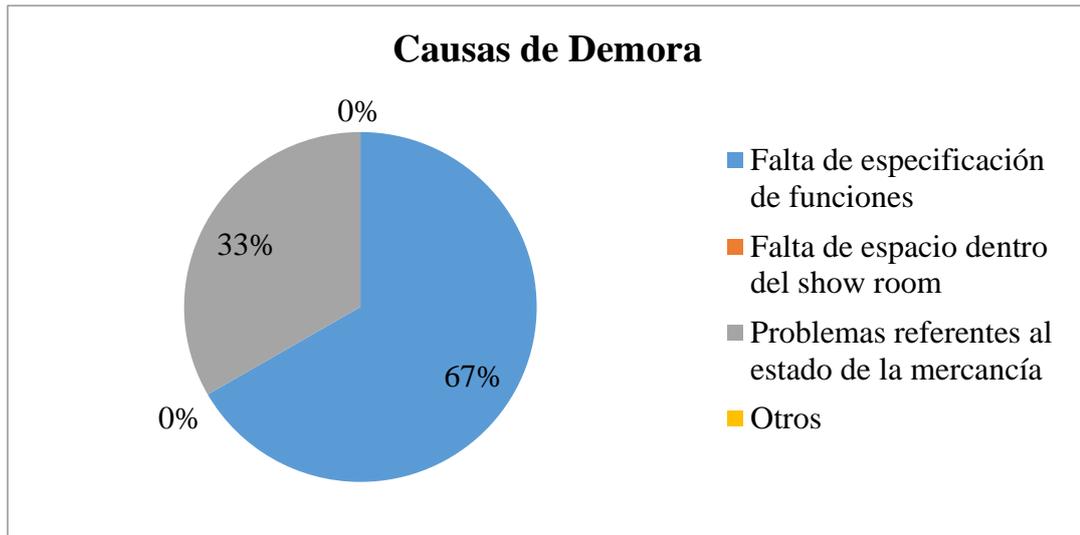


Figura 10. Causas de demora
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

La encuesta efectuada demostró que la principal causa por la cual se producen retrasos en los procesos referentes al control, almacenamiento y exhibición de los inventarios se debe a la falta de especificación de las funciones en los colaboradores. Indicando que suelen presentarse problemas en la asignación de tareas entre colaboradores.

6. Dentro de la microempresa, ¿se realizan verificaciones del inventario periódicamente desde su recepción en el almacén?

Tabla 15.
Verificaciones al inventario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)



Figura 11. Verificaciones al Inventario
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

Existe un inadecuado control del inventario, esto se deriva a las escasas verificaciones que se efectúan dentro de la microempresa.

7. ¿Con que frecuencia se realizan estas verificaciones del inventario?

Tabla 16.
Frecuencia de verificaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada frecuente	2	67%
Infrecuente	0	0%
Frecuente	1	33%
Bastante frecuente	0	0%
Muy frecuente	0	0%
Total	3	100

Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

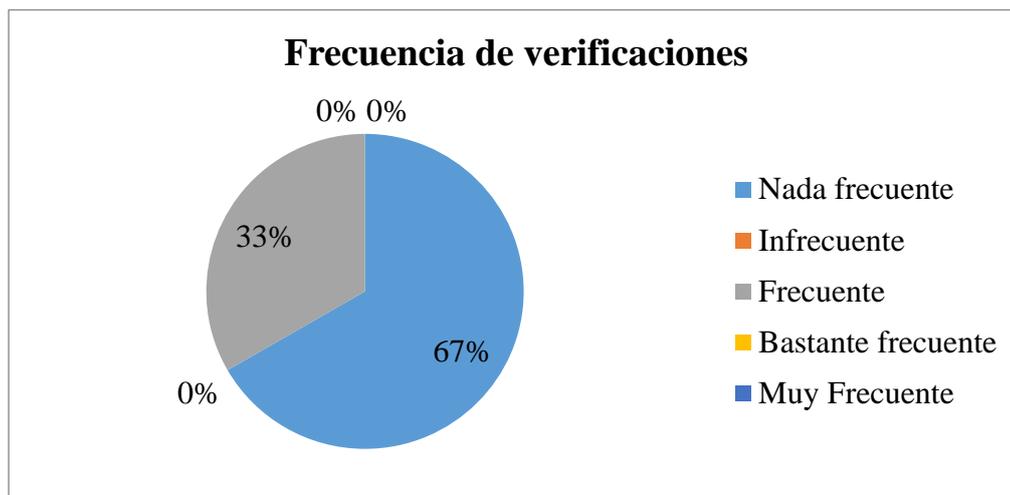


Figura 12. Frecuencia de verificaciones

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

Las verificaciones escasas se ven reflejadas dentro de los resultados de la encuesta. Esta causa produce que se deriven varios problemas como la mala distribución de los productos y la fuga de los mismos.

8. ¿Conoce usted las funciones y roles que se encasillan en su puesto de trabajo?

Tabla 17.

Funciones y roles

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

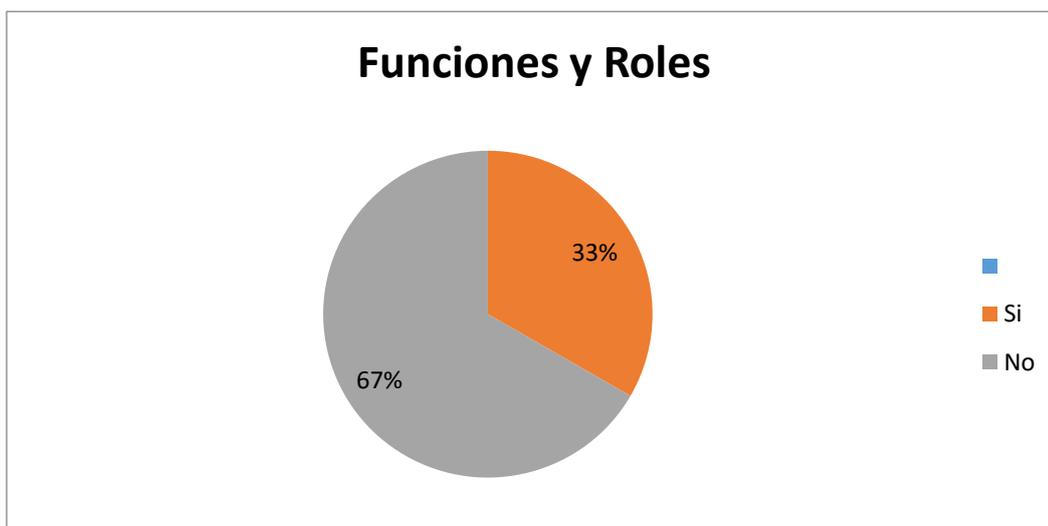


Figura 13. Funciones y Roles
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

Una estructura organizacional no formalizada deriva en consecuencias como retrasos en los procesos.

9. ¿Estaría dispuesto a aplicar un manual de procesos para el control de inventarios dentro de la microempresa con el objetivo de mejorar los procesos actuales?

Tabla 18.
Aplicación del manual

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)



Figura 14. Aplicación del Manual
Fuente: Personal de Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis

Dentro de la microempresa, existe la predisposición por parte de los colaboradores a efectuar una transformación en los procesos que se han mantenido hasta el presente. Enmarcan que la importancia de establecer un manual de procesos traería beneficios sustanciales dentro de la organización.

3.6.4 Análisis de Entrevista a Proveedor

1. ¿Dentro de la empresa donde Ud. labora, existen manuales de procedimientos?

Dentro del grupo Marathon, si existen manuales de procedimientos dirigidos a las diferentes áreas funcionales.

2. ¿Dentro de la cultura organizacional que se manifiesta en la organización, cual es la importancia que toman los manuales de procedimientos?

Dentro de esta organización, los manuales de procedimientos tienen la característica de ser considerados con un muy alto nivel de importancia. Esto se debe a la simplificación al momento de la asignación de tareas, debido a que se enmarcan las responsabilidades de los colaboradores y las acciones a seguir.

3. ¿Existe una estructura organizacional definida en la organización?

Dentro del grupo Marathon, existe una estructura organizacional formal, en la cual se establecen las funciones y responsabilidades de sus colaboradores, y cuál es su jefe inmediato superior.

4. ¿Los roles y funciones que deben desempeñar los colaboradores se cumplen en función a la estructura organizacional?

El grupo de colaboradores desempeña sus funciones acordes a la estructura organizacional. El personal que labora dentro de la organización cumple los requisitos básicos para efectuar sus tareas con la mayor eficiencia posible.

5. Después del proceso de recepción de la orden de pedido, ¿Cuál es el tiempo promedio que toman los artículos para llegar al cliente?

Los tiempos que le toman a los productos llegar a los clientes son de 2 a 3 días. Procurando optimizar los tiempos para que las nuevas tendencias en los modelos de zapatos lleguen a los consumidores finales.

6. ¿Existen inconvenientes que deriven en el retraso ocasional de los productos demandados por los clientes?

A pesar de que se procura que los productos lleguen a los clientes en el tiempo y con la calidad esperada, existen ocasiones en las cuales se presentan inconvenientes.

7. ¿Cuál es el principal factor que incide en el retraso de los productos demandados por los clientes?

El principal factor que repercute en los retrasos de los productos es la dependencia de los departamentos. Los retrasos dentro de la organización se deben a que, en el departamento de distribución, la aprobación de los pedidos radica en una sola persona, por la cual; al muchas veces estar ausente, retrasa la distribución de los artículos.

3.6.5 Análisis General de las entrevistas

El crecimiento que se ha evidenciado con relación a los últimos 5 años ha sido gradual, con picos de demanda en los meses festivos dentro de la ciudad. El proceso que se maneja dentro de la microempresa para controlar los inventarios es la aplicación del Kardex, sin embargo, su uso está focalizado en el administrador, por ser el que maneja conocimientos acerca de su empleo.

La fortaleza se centra en conocer con exactitud la cantidad de artículos disponibles, no obstante; esto solo lo conoce el dueño. Como punto de mejora, se registra la implementación de un sistema informático para realizar el control. Al hablar de estructura organizacional, existe una en la cual se establece las funciones y responsabilidades, sin embargo; al no ser formal y escrita, se presentan confusiones en los colaboradores.

Se muestra predisposición para desplegar un manual de procesos dentro de la microempresa, esperando que el mismo logre mejorar los procesos de venta que se tienen en el presente, y la organización de los productos en el almacén. Enmarcando que, sin la aplicación a tiempo de un manual de procesos, el crecimiento en ventas sería mínimo. Ver Anexo 2.

Dentro de la microempresa, el grupo de colaboradores presenta conocimientos leves referente al manejo y control de inventarios. Esto se debe a que ellos tienen amplia experiencia trabajando en microempresas que manejan inventarios, por lo cual la implementación dentro de la microempresa Cristhian Sport se facilitaría, recalando que, a consideración de las personas encuestadas, los manuales de procesos tienen una importancia muy alta.

No obstante, a pesar de manejar conocimientos leves; los tiempos que toma la mercadería entrar a exhibición son elevados, sumado a que dentro de la bodega no existe la organización requerida. Los tiempos de demora se deben a la falta de especificaciones de funciones dentro de la microempresa, derivando en la confusión para realizar las tareas requeridas.

Referente a las verificaciones que se deben realizar para efectuar un correcto control del inventario, las mismas son nada frecuentes; lo que repercute en el ineficiente registro de los productos del almacén.

Por otra parte, se debe remarcar la predisposición que se tiene por parte de los colaboradores en agilizar los procesos que se tienen dentro de la microempresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

“Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios”

4.1 Introducción

En el manual en cuestión, se presenta las políticas y reglamentaciones referentes al manejo y control de los inventarios dentro de la empresa, a fin de dar a conocer al personal operativo inmerso en el proceso; las responsabilidades y limitaciones de su cargo.

De igual manera, la implementación de este manual se da con el fin estipular una estructura formal referente a los inventarios, enfocándose en las actividades de manipulación, registro y exhibición de los artículos en inventario dentro y fuera de bodega, para de esta manera dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

Las resoluciones contenidas dentro de este manual, van dirigidas al personal que colabora en el área de bodega. Las políticas y normas contenidas dentro del mismo pueden ser modificadas o ajustadas de acuerdo a las necesidades presentes en la empresa, siempre y cuando las modificaciones vayan enmarcadas bajo los parámetros del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.2 Objetivo general

Establecer las políticas y lineamientos que sirvan de guía al personal operativo de la empresa para dar una respuesta eficaz y eficiente a las necesidades existentes alrededor del manejo y control del inventario.

4.3 Alcance del manual

El alcance del manual se centra en exponer la serie de pautas a seguir para presentar las operaciones referentes al manejo y control de inventarios, entendiendo por esto los mecanismos para la provisión de la cantidad óptima de los artículos a tener en stock para dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

4.4 Distribución bodega

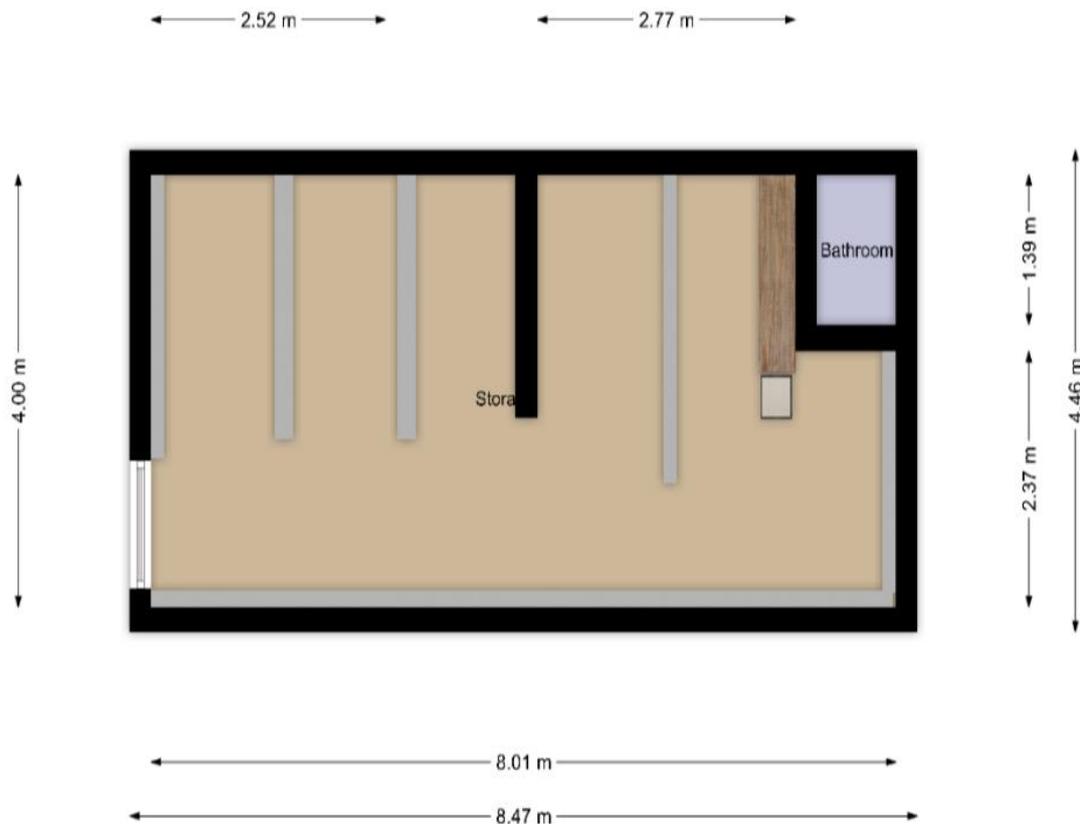


Figura 15. Plano de Distribución de Bodega

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

El espacio físico que tiene la bodega es de 8.01 metros de largo por 4 metros de ancho, comprendido en 32 metros cuadrados. El espacio destinado para el almacenamiento de los productos está dividido por estantes, los cuales están formados por 2 estantes que se pueden almacenar los artículos por ambos lados, el demás espacio está distribuido por estantes colocado junto a las paredes.

Adicionalmente, junto al baño se encuentra ubicado un mueble y una vitrina destinada para el almacenamiento de los artículos como camisetas, gorras, mochilas y balones.

4.5 Matriz FODA

Tabla 19.

FODA

FODA "Cristhian Sport"

<u>Factores Internos</u>	<u>Valor</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación Ponderada</u>	<u>Comentarios</u>
Fortalezas				
Ubicación de productos	0.30	3	0.90	Se ubica los productos donde se tenga espacio, lo que permite ubicar más cantidad
Debilidades				
Poca organización	0.3	2	0.60	Los tiempos de búsqueda de se vuelve más extenso
Ineficiente registro de productos	0.2	1	0.20	Ofertar productos que no se encuentran en almacén
Obsolescencia de los productos	0.10	1	0.10	La poca organización afecta en que productos se queden en bodega y se deterioren
Mala distribución	0.1	2	0.20	Los productos de las diferentes marcas se suelen confundir.
	1.00		3.00	
<u>Factores Externos</u>	<u>Valor</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación Ponderada</u>	<u>Comentarios</u>
Oportunidades				
Ampliación terreno	0.30	3	0.90	Expandir el terreno repercute en un área de almacenamiento
Alquiler espacio adicional	0.15	4	0.60	Alquiler de una bodega externa para almacenar mayor cantidad de productos
Capacitadores externos	0.05	4	0.20	La capacitación constante al personal permitirá resolver problemas con mayor eficiencia
Amenazas				
Aumento de alquileres comerciales	0.30	4	1.20	Repercute en la reducción del espacio para almacenar productos
Fuga de productos	0.15	3	0.45	Disminuye la cantidad de productos destinados a la venta
Aumento en los precios de los productos	0.05	4	0.20	Repercute en la menor adquisición de productos
	1.00		3.55	

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

4.6 Flujograma de procesos actuales

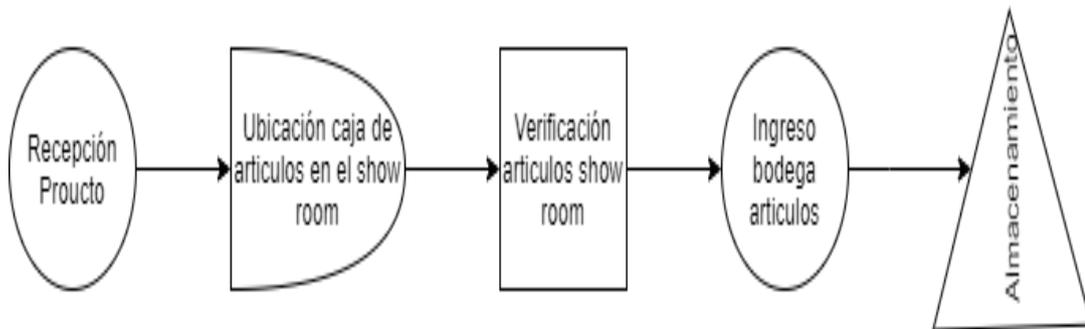


Figura 16. Flujograma de procesos actuales

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

4.6.1 Análisis del flujograma actual

El proceso inicia con la recepción de la mercadería entregada por el operador logístico. Se procede a ubicar las cajas de los artículos en un lugar desocupado en el show room, la cual puede pasar por un tiempo promedio de 3 a 4 horas hasta que un colaborador tenga el tiempo de verificar los artículos. Posteriormente se ingresa la caja en la bodega, la cual en un tiempo estimado de 2 a 3 horas se procede a desempacar y ubicar los productos en los estantes disponibles.

4.7 Propuesta

4.7.1 Políticas de inventarios

Las presentes políticas de inventarios las ejecutara el encargado de bodega, y serán verificadas por el administrador del almacén.

Lista de productos en general sometidos a las políticas de inventarios

- Zapatos y sandalias (hombre, mujer y niño/a)
- Camisetas
- Gorras
- Mochilas
- Balones

4.7.2 Almacenamiento de la mercancía

El sistema de posición de la mercadería será bajo el sistema de posición dinámica o aleatoria, utilizando el efecto panel.

El almacenamiento de la mercancía regido por efecto panel (cuando se trate de zapatos y zapatillas) contempla la ubicación de todos los artículos uno sobre otro, posicionando la talla más grande del modelo como la base de la columna, hasta llegar a la cúspide con la talla más baja. La ubicación de este tipo de artículos dentro de la bodega se colocará en los estantes disponibles.

El almacenamiento de la mercancía regido por efecto panel (cuando se trate de camisetas y gorras) contempla la ubicación de todos los artículos contempla la ubicación de todos los artículos uno sobre otro, posicionando la talla más grande del modelo como la base de la columna, hasta llegar a la cúspide con la talla más baja. La ubicación de este tipo de artículos se colocará en el estante especial destinado a este tipo de productos.

Regido por efecto panel el almacenamiento de la mercancía (cuando se trate de balones y mochilas) estarán ubicadas en el estante especial destinado a este tipo de artículos. Su ubicación radica en colocar un artículo sobre otro, separando por modelo.

4.7.3 Referente a la demanda de un nuevo pedido

1. Las cantidades a demandar y los tiempos de reposición de los artículos en cuestión irán acorde al modelo de punto de reorden.
2. Los modelos de los artículos se demandarán acorde a las tendencias y gustos actuales en el mercado. Aclarando que para modelos con alta rotación se solicitara la cantidad de 12 pares por modelos, y para modelos con una rotación media la cantidad a pedir se estipulara en 6 pares por modelo.
3. Posteriormente luego de realizar el nuevo pedido al proveedor, se deberá exigir al mismo la factura o nota de venta en la cual se estimule las cantidades y modelos demandados.

4.7.4 Referente a la recepción y verificación de los artículos

Dependiendo de la hora en la que la empresa de logística entregue el pedido en el almacén, las políticas a seguir varían.

Periodo comprendido entre las 8:30 a.m. 3:30 p.m.

1. La revisión del estado de la mercancía de forma externa se la realizara en presencia del colaborador de la empresa de logística, manifestando inconvenientes de ser el caso.
2. En caso de presentar inconvenientes, como encontrar el embalaje de la mercancía en un estado no adecuado; se procederá a tomar una fotografía del estado en que se recibe la mercadería para el posterior reclamo en caso de presentar algún faltante en el proceso en el cual este inmerso el operador logístico.
3. En caso de encontrar de forma adecuada el embalaje de la mercancía, se procederá a la ubicación del total del pedido en bodega para su posterior revisión.
4. Se procederá a revisar unidad por unidad de los artículos receptados revisando la guía de remisión y el documento adicional de nota de pedido entregado por el proveedor al momento de la realización del pedido.
5. En caso de encontrar algún faltante de mercadería, se procederá a indicar al proveedor el monto y modelo del cual surge el problema.
6. En caso de encontrar algún sobrante de mercadería, se procederá a separar el total de artículos adicionales para posteriormente indicar al proveedor el inconveniente y que el mismo agilice el retiro de la mercancía adicional.
7. En caso de no encontrar ninguna novedad referente a la recepción de la mercadería, el encargado de bodega procederá a informarle al administrador sobre el procedimiento realizado para obtener su aprobación y posterior exhibición de los artículos.

Periodo comprendido entre la 12:30 p.m. a 4 p.m.

1. La revisión del estado de la mercancía de forma externa se la realizara en presencia del colaborador de la empresa de logística, manifestando inconvenientes de ser el caso.
2. En caso de presentar inconvenientes, como encontrar el embalaje de la mercancía en un estado no adecuado; se procederá a tomar una fotografía del estado en que se recibe la mercadería para el posterior reclamo en caso de

presentar algún faltante en el proceso en el cual este inmerso el operador logístico.

3. Se procederá a ingresar el total de la mercadería a la bodega, estipulando que la revisión de las unidades recibidas se las realizará al día siguiente en el periodo comprendido de 8:30 a.m. hasta las 3: 30 p.m.; aplicando el procedimiento establecido en el inciso anterior desde el numeral 4.

4.7.5 Referente a la exhibición de la mercancía

1. Una vez verificado y aprobado la mercancía, cumpliendo las revisiones por parte del administrador, se procede a la exhibición de la mercadería. El proceso de exhibición se lo realiza exhibiendo en el show-room el par derecho de la talla menor de cada modelo, y el par izquierdo en vitrina.
2. Cuando el artículo a exhibir sea diferente al calzado, la exhibición del mismo se la realizara en el espacio especializado en el show room.

4.7.6 Referente a las devoluciones

1. Las devoluciones tienen un periodo de 15 días desde que el producto es entregado al cliente.
2. El registro de las devoluciones no se anotará en el Kardex, debido a que las mismas pasan a un proceso de revisión y consiguientemente, las mercaderías que presenten fallas serán devueltas al proveedor.

4.8 Control del inventario

La política a aplicar para el control de inventario se realizará de manera periódica, estableciendo tiempos de revisión mensuales, el mismo que puede ser sujeto a cambios por parte del administrador del almacén.

4.9 Método de valoración

El método de valoración de inventario será el método promedio ponderado. El cual será acompañado por el inventario periódico permanente donde se realizara de manera diaria y será físico para que se logre compaginar con las ventas.

4.10 Flujograma del proceso propuesto

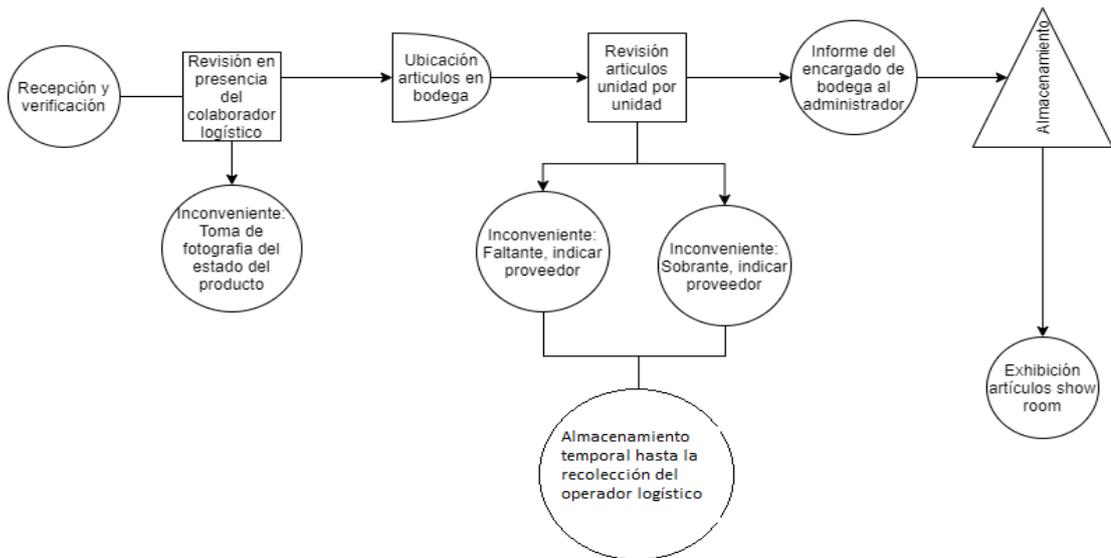


Figura 17. Flujograma de procesos propuesto

Fuente: Microempresa Crithian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

4.11 Análisis del proceso propuesto

El proceso de la propuesta busca aminorar los tiempos que toma el producto en receptarse, almacenarse en bodega y exhibirse en el show room.

Este proceso inicia con la recepción de los artículos en el almacén en presencia del operador logístico que se encuentre en el momento, de esta manera se evita reclamos o inconvenientes que se puedan producir referentes al estado de los artículos que pasan a ser propiedad de la microempresa.

La siguiente etapa consta de ubicar la totalidad de los productos dentro de la bodega, para la posterior revisión de los artículos unidad por unidad. De esta forma, en caso de existir fallas de fabricación o el producto no tenga el acabado deseado, inconvenientes sobre algún faltante o sobrante de artículo este se procede al almacenamiento temporal hasta que el operador logístico lo recoja, se pretende que todos los productos que se oferten a los clientes cumplan con las condiciones deseadas por los mismos.

Posteriormente, efectuada la revisión de los artículos por parte del encargado de bodega, este procede a informarle al administrador el estado de los artículos.

Seguidamente, se escogen las tallas inferiores de los nuevos modelos ingresados al establecimiento para su exhibición en el show room.

4.12 Manual de procesos y procedimiento para el control y manejo de inventarios.

	
<h1>MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL CICLO DE INVENTARIOS EN CRISTHIAN SPORT</h1>	
Elaborado por: <ul style="list-style-type: none">• Arébaló Estrada Cristhian• Redroban Basurto María	Página: -



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

Índice

1. Detalles del manual.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Objetivo General.....	1
1.3. Alcance del manual.....	2
1.4. Distribución bodega.....	2
1.5. Matriz FODA.....	3
1.6. Descripción de puestos.....	4
1.7. Organigrama.....	5
2. Políticas y procedimientos.....	6
2.1. Productos vendidos en Cristhian Sport.....	6
2.2. Almacenamiento de productos.....	6
2.3. Procedimiento referente a la demanda de un nuevo pedido.....	7
2.4. Procedimiento referente a la recepción y verificación de los artículos.....	7
2.5. Procedimiento referente a la exhibición de la mercancía.....	9
2.6. Procedimiento referente a las devoluciones.....	9
2.7. Control de inventario.....	9
2.7.1 Método de valoración.....	9
2.8. Flujograma de procesos.....	10
2.9. Funciones y responsabilidades del personal.....	11
3. Glosario de términos	12

Elaborado por:

- Arébalo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

-



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

1. Detalles del manual

1.1 Introducción

En el manual en cuestión, se presenta las políticas y reglamentaciones referentes al manejo y control de los inventarios dentro de la empresa, a fin de dar a conocer al personal operativo inmerso en el proceso; las responsabilidades y limitaciones de su cargo.

De igual manera, la implementación de este manual se da con el fin estipular una estructura formal referente a los inventarios, enfocándose en las actividades de manipulación, registro y exhibición de los artículos en inventario dentro y fuera de bodega, para de esta manera dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

Las resoluciones contenidas dentro de este manual, van dirigidas al personal que colabora en el área de bodega. Las políticas y normas contenidas dentro del mismo pueden ser modificadas o ajustadas de acuerdo a las necesidades presentes en la empresa, siempre y cuando las modificaciones vayan enmarcadas bajo los parámetros del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2 Objetivo general

Establecer las políticas y lineamientos que sirvan de guía al personal operativo de la empresa para dar una respuesta eficaz y eficiente a las necesidades existentes alrededor del manejo y control del inventario.

Elaborado por:

- Arébaló Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

1

1.3 Alcance del manual

El alcance del manual se centra en exponer la serie de pautas a seguir para presentar las operaciones referentes al manejo y control de inventarios, entendiendo por esto los mecanismos para la provisión de la cantidad optima de los artículos a tener en stock para par una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.

1.4 Distribución bodega

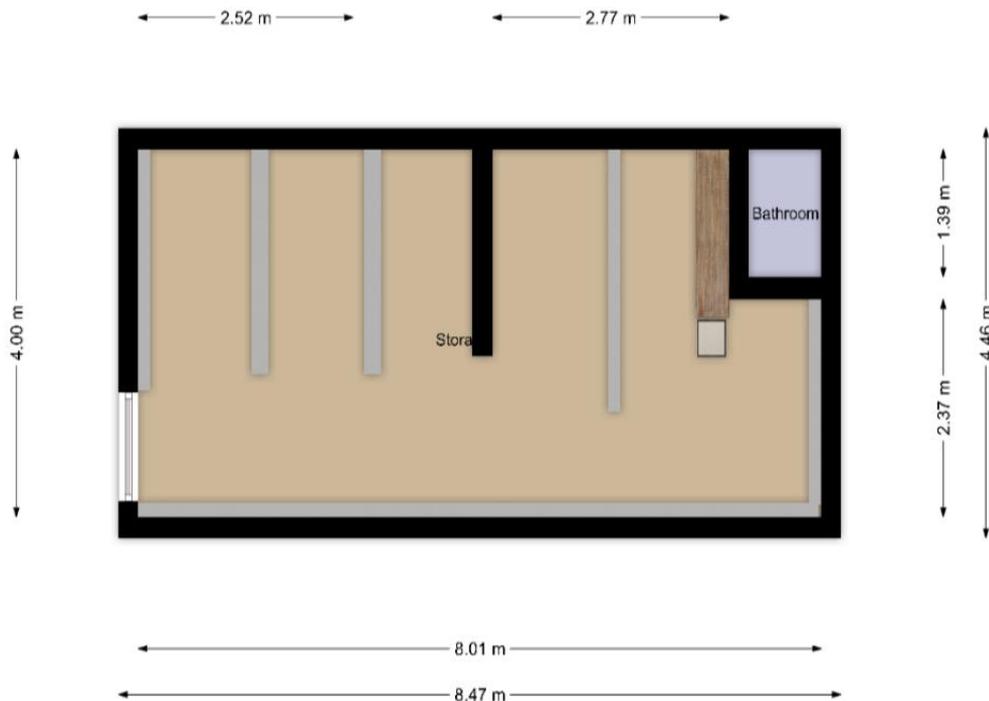


Figura 18. Plano de Distribución de Bodega
Fuente: Microempresa Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Elaborado por:

- Aréballo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

2



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

1.5 Matriz FODA

Fortalezas

- La ubicación de los productos en espacio disponible permite mayor agrupación de artículos

Debilidades

- La poca organización de los productos repercute en la demora de entrega de los mismos a los clientes

Oportunidades

- La expansión del terreno donde se ubica la bodega permitiría agrupar una mayor cantidad de los productos

Amenzas

- El aumento de los precios de los alquileres deriva en la reducción del espacio de la bodega

Figura 19. FODA

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Elaborado por:

- Aréballo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

3



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE
INVENTARIOS**

1.6 Descripción de puestos

Administrador

1. Requisitos
 - Edad: 30 años en adelante
 - Educación: Egresado de carreras administrativas (ingeniería comercial, administración de empresa, contabilidad)
 - Sexo: Indistinto
 - Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares
2. Funciones
 - Evaluar el cumplimiento de los objetivos del personal a cargo.
 - Realizar la selección de la mercadería mostrada por los proveedores.
 - Evaluar y verificar el inventario acorde al manual de procedimiento.
 - Preparar un informe diario de ventas, contado y/o crédito.
 - Planificar los pedidos a realizar.

Vendedor

1. Requisitos
 - Edad: 18 años en adelante
 - Educación: Bachiller
 - Sexo: Indistinto
 - Experiencia: Mínimo 1 años en cargos similares
2. Funciones
 - Atender a los clientes internos y externos
 - Ofrecer asesoramiento a las personas que visiten el establecimiento
 - Cumplir los objetivos establecidos

Elaborado por:

- Arébalo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

4



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

Bodeguero

1. Requisitos

- Edad: 25 años en adelante
- Educación: Bachiller, conocimientos básicos sobre inventarios
- Sexo: Indistinto
- Experiencia: Mínimo 1 años en cargos similares

2. Funciones

- Efectuar el control de los inventarios mediante empleo de Kardex
- Realizar informes sobre el estado de los productos
- Recepción de los productos
- Efectuar los procedimientos establecidos en el manual de control de inventarios

1.7 Organigrama

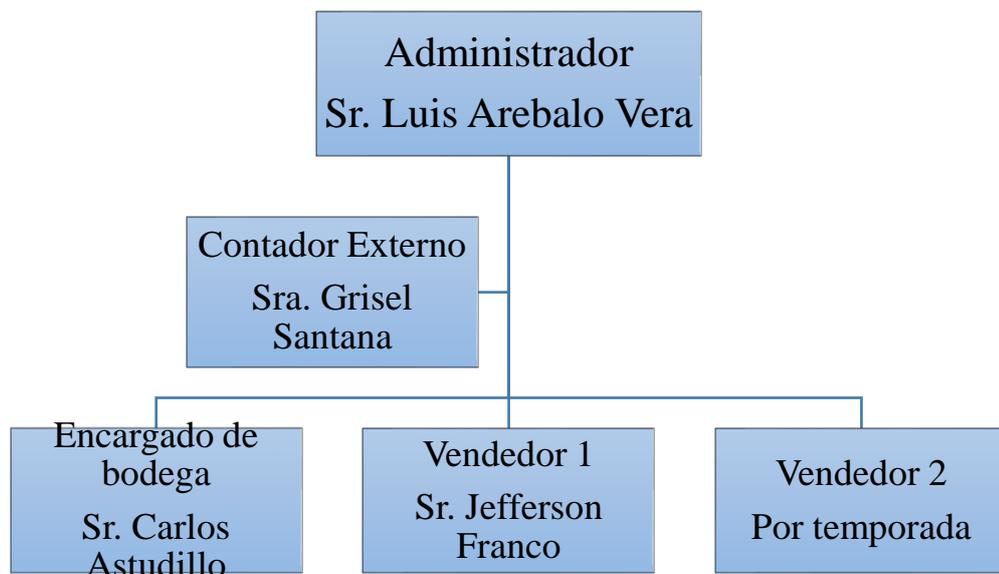


Figura 20. Organigrama “Cristhian Sport”

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Elaborado por:

- Aréballo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

5



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

2. Políticas y procedimientos

Las presentes políticas de inventarios las ejecutara el encargado de bodega, y serán verificadas por el administrador del almacén

2.1 Productos vendidos en Cristhian Sport

- Zapatos y sandalias (hombre, mujer y niño/a)
- Camisetas
- Gorras
- Mochilas
- Balones

2.2 Almacenamiento de productos

El sistema de posición de la mercadería será bajo el sistema de posición dinámica o aleatoria, utilizando el efecto panel.

El almacenamiento de la mercancía regido por efecto panel (cuando se trate de zapatos y zapatillas) contempla la ubicación de todos los artículos uno sobre otro, posicionando la talla más grande del modelo como la base de la columna, hasta llegar a la cúspide con la talla más baja. La ubicación de este tipo de artículos dentro de la bodega se colocará en los estantes disponibles.

El almacenamiento de la mercancía regido por efecto panel (cuando se trate de camisetas y gorras) contempla la ubicación de todos los artículos contempla la ubicación de todos los artículos uno sobre otro, posicionando la talla más grande del modelo como la base de la columna, hasta llegar a la cúspide con la talla más baja. La ubicación de este tipo de artículos se colocará en el estante especial destinado a este tipo de productos.

Regido por efecto panel el almacenamiento de la mercancía (cuando se trate de balones y mochilas) se ubicarán en el estante especial destinado a este tipo de artículos. La ubicación se colocará un artículo sobre otro, separando por modelo.

Elaborado por:

- Arébalo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

6



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE
INVENTARIOS**

2.3 Procedimiento referente a la demanda de un nuevo pedido

- a) Las cantidades a demandar y los tiempos de reposición de los artículos en cuestión irán acorde al modelo de punto de reorden.
- b) Los modelos de los artículos se demandarán acorde a las tendencias y gustos actuales en el mercado. Aclarando que para modelos con alta rotación se demandara la cantidad de 12 pares por modelos, y para modelos con una rotación media la cantidad a pedir se estipulara en 6 pares por modelo.
- c) Posteriormente luego de realizar el nuevo pedido al proveedor, se deberá exigir al mismo la factura o nota de venta en la cual se estimule las cantidades y modelos demandados.

2.4 Procedimiento referente a la recepción y verificación de los artículos

Dependiendo de la hora en la que la empresa de logística entregue el pedido en el almacén, las políticas a seguir varían.

Periodo comprendido entre las 8:30 a.m. 3:30 p.m.

- a) La revisión del estado de la mercancía de forma externa se la realizara en presencia del colaborador de la empresa de logística, manifestando inconvenientes de ser el caso.
- b) En caso de presentar inconvenientes, como encontrar el embalaje de la mercancía en un estado no adecuado; se procederá a tomar una fotografía del estado en que se recibe la mercadería para el posterior reclamo en caso de presentar algún faltante en el proceso en el cual este inmerso el operador logístico.
- c) En caso de encontrar de forma adecuada el embalaje de la mercancía, se procederá a la ubicación del total del pedido en bodega para su posterior revisión.

Elaborado por:

- Arébalo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

7



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE
INVENTARIOS**

- d) Se procederá a revisar unidad por unidad de los artículos receiptados revisando la guía de remisión y el documento adicional de nota de pedido entregado por el proveedor al momento de la realización del pedido.
- e) En caso de encontrar algún faltante de mercadería, se procederá a indicar al proveedor el monto y modelo del cual surge el problema.
- f) En caso de encontrar algún sobrante de mercadería, se procederá a separar el total de artículos adicionales para posteriormente indicar al proveedor el inconveniente y que el mismo agilice el retiro de la mercancía adicional.
- g) En caso de no encontrar ninguna novedad referente a la recepción de la mercadería, el encargado de bodega procederá a informarle al administrador sobre el procedimiento realizado para obtener su aprobación y posterior exhibición de los artículos.

Periodo comprendido entre la 12:30 p.m. a 4 p.m.

- a) La revisión del estado de la mercancía de forma externa se la realizara en presencia del colaborador de la empresa de logística, manifestando inconvenientes de ser el caso.
- b) En caso de presentar inconvenientes, como encontrar el embalaje de la mercancía en un estado no adecuado; se procederá a tomar una fotografía del estado en que se recibe la mercadería para el posterior reclamo en caso de presentar algún faltante en el proceso en el cual este inmerso el operador logístico.
- c) Se procederá a ingresar el total de la mercadería a la bodega, estipulando que la revisión de las unidades recibidas se las realizará al día siguiente en el periodo comprendido de 8:30 a.m. hasta las 3: 30 p.m.; aplicando el procedimiento establecido en el inciso anterior desde el numeral 4.

Elaborado por:

- Arébaló Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

8



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS

2.5 Procedimiento referente a la exhibición de la mercancía

- a) Una vez verificado y aprobado la mercancía, cumpliendo las revisiones por parte del administrador, se procede a la exhibición de la mercadería. El proceso de exhibición se lo realiza exhibiendo en el show-room el par derecho de la talla menor de cada modelo, y el par izquierdo en vitrina.
- b) Cuando el artículo a exhibir sea diferente al calzado, la exhibición del mismo se la realizara en el espacio especializado en el show room.

2.6 Procedimiento referente a las devoluciones

- a) Las devoluciones tienen un periodo de 15 días desde que el producto es entregado al cliente.
- b) El registro de las devoluciones no se anotará en el Kardex, debido a que las mismas pasan a un proceso de revisión y consiguientemente, las mercaderías que presenten fallas serán devueltas al proveedor.

2.7 Control del inventario

La política a aplicar para el control de inventario se realizará de manera periódica, estableciendo tiempos de revisión mensuales, el mismo que puede ser sujeto a cambios por parte del administrador del almacén.

2.7.1 Método de valoración

El método de valoración de inventario será el método promedio ponderado. El cual será acompañado por el inventario periódico permanente donde se realizara de manera diaria y será físico para que se logre compaginar con las ventas.

Elaborado por:

- Arébalo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

9

2.8 Flujoograma del proceso

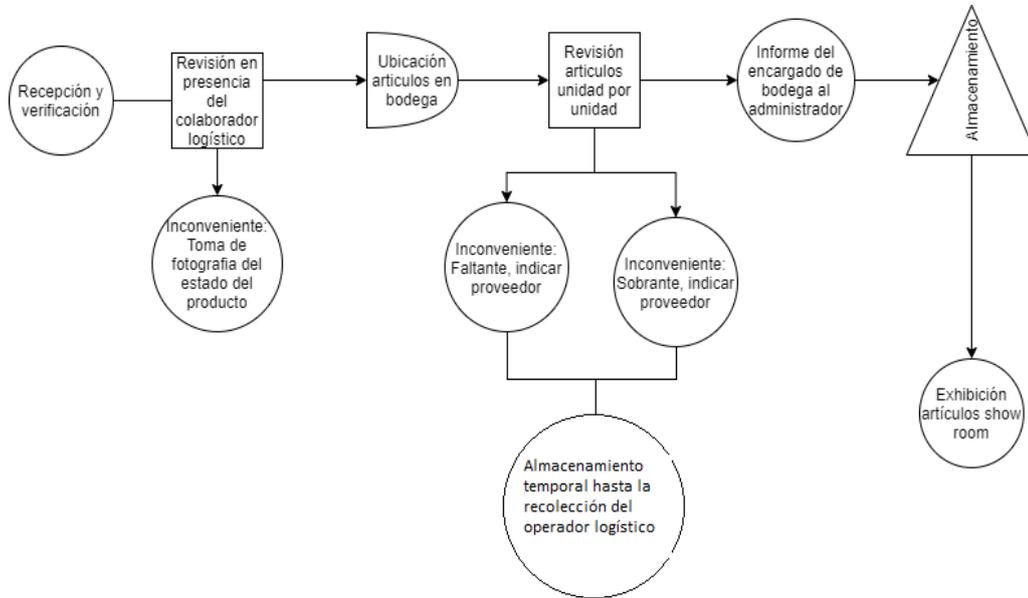


Figura 21. Flujoograma de procesos propuesto
Fuente: Microempresa Cristhian Sport
Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

El proceso de la propuesta busca aminorar los tiempos que toma el producto en receptarse, almacenarse en bodega y exhibirse en el show room.

Este proceso inicia con la recepción de los artículos en el almacén en presencia del operador logístico que se encuentre en el momento, de esta manera se evita reclamos o inconvenientes que se puedan producir referentes al estado de los artículos que pasan a ser propiedad de la microempresa.

La siguiente etapa consta de ubicar la totalidad de los productos dentro de la bodega, para la posterior revisión de los artículos unidad por unidad. De esta forma, en caso de existir fallas de fabricación o el producto no tenga el acabado deseado, inconvenientes sobre algún faltante o sobrante de artículo este se procede al almacenamiento temporal hasta que el operador logístico lo recoja, se pretende que todos los productos que se oferten a los clientes cumplan con las condiciones

deseadas por los mismos.

Posteriormente, efectuada la revisión de los artículos por parte del encargado de bodega, este procede a informarle al administrador el estado de los artículos. Seguidamente, se escogen las tallas inferiores de los nuevos modelos ingresados al establecimiento para su exhibición en el show room

Elaborado por:

- Arébaló Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

10



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE
INVENTARIOS**

2.9 Funciones y responsabilidades del personal

Tabla 20.

Funciones y responsabilidades del personal

N°	Actividad	Personal Responsable de la Ejecución
1	Solicitud de nuevos pedidos	Administrador
2	Atención de quejas y reclamos	Administrador
3	Evaluación del control del inventario	Administrador
4	Contactar proveedores y cotizar productos	Administrador
5	Efectuar el pago de nómina	Administrador
6	Registrar ingreso y salida de los productos	Administrador
7	Ubicación de la mercadería en bodega	Bodeguero
8	Separación productos de bodega con inconvenientes	Bodeguero
9	Recepción de la mercadería	Bodeguero
10	Verificación de la mercadería en todas las etapas	Bodeguero
11	Atención clientes	Vendedor
12	Ubicación de los productos dentro del show room	Vendedor

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Elaborado por:

- Aréballo Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

11



**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
MANEJO Y CONTROL DE
INVENTARIOS**

3. Glosario de términos

a) Manual de procesos

Un manual de procesos es el instrumento empleado por la organización para estandarizar las acciones a ejecutar durante las operaciones comerciales.

b) Método de valuación- Promedio Ponderado

El método Promedio Ponderado va a ser la base del control de inventarios debido a que permite conocer el valor real de los artículos que no tienen el mismo costo de adquisición.

c) Organigrama

El organigrama es un instrumento que se aplica en las organizaciones para determinar y conocer los roles y funciones que están a cargo de los colaboradores. Dentro del mismo, también se indican los jefes inmediatos.

d) Matriz FODA

La matriz FODA es un análisis en el cual se establece cual es la posición de la empresa. Se indican cuáles son las ventajas, oportunidades y riesgos que existen para la organización.

e) Efecto panal

El efecto panal es un término utilizado dentro de la gestión de los inventarios. Se trata de ubicar un artículo encima de otro para su mejor localización y rapidez de búsqueda.

Elaborado por:

- Arébaló Estrada Cristhian
- Redroban Basurto María

Página:

12

4.13 Proceso actual vs Proceso propuesto

Tabla 21.

Proceso actual vs. Proceso propuesto

Variable	Proceso Actual	Proceso Propuesto
Tiempo de recepción y verificación	5 horas	40 minutos
Tiempo de salida de la mercadería a exhibición	1-2 horas	30 minutos
Tiempo de búsqueda de artículos dentro de bodega	6 a 10 minutos	3 a 5 minutos

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Análisis:

Al comparar los procesos actuales frente a los procesos de la propuesta presentada, se evidencia una gran reducción en los tiempos de respuesta que tienen los colaboradores.

El proceso actual sin aplicación de un manual de procesos, presenta la característica de ser tardío tanto como para los colaboradores como para los clientes que tiene que esperar varios minutos por el artículo deseado. La cual causa molestia en los clientes, perjudicando la imagen de la microempresa. El proceso propuesto con la aplicación del manual de procesos presenta una reducción significativa de tiempos en las etapas que involucran al vendedor, bodega y cliente; favoreciendo a la eficiencia de los colaboradores, otorgando una mejor imagen a la microempresa con los clientes.

4.14 Costo/Beneficio

Tabla 22.

Determinación Costo/Beneficio

Beneficios	Costos
La implementación del Manual permitirá agilizar los tiempos de respuesta inmersos en el proceso de atención al cliente.	Debido a las actividades que intervienen en el proceso de elaboración del Manual, el monto total por la elaboración del mismo asciende a \$874.20. Dicho valor, no representa una inversión elevada para la microempresa, y los resultados esperados ofrecen una perspectiva positiva al dueño de la misma.
Al establecer procesos estándar para la recepción de la mercadería, se disminuye el tiempo que toma en llegar a exhibición os productos.	
La especificación de los cargos, responsabilidades y descripción de los perfiles profesionales, mejora el clima organizacional.	
Al brindarle una respuesta eficaz, eficiente y en tiempo real a as necesidades de los clientes, mejora la satisfacción de los mismos.	

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

4.15 Diagrama de Gantt

Tabla 23.
Tiempo de implementación de la propuesta

Nombre de la tarea	Actividad	Duración (Semanas)
Tarea 1	Visita a la microempresa	1
Tarea 2	Descripción de los problemas de la microempresa	1
Tarea 3	Recolección de datos	2
Tarea 4	Elaboración guías de observación para el estudio de la empresa	1
Tarea 5	Elaboración formatos de encuesta y entrevista	1
Tarea 6	Observación a la microempresa y elaboración de encuestas y entrevistas	1
Tarea 7	Análisis de los resultados	1
Tarea 8	Elaboración manual de procesos y procedimientos	
Tarea 9	Especificar roles, requisitos y funciones de los cargos	2
Tarea 10	Especificar los procedimientos y políticas a seguir.	2
Tarea 11	Capacitación sobre métodos de valuación al personal	1
Tarea 12	Socialización del manual al personal	1
Tarea 13	Especificación de los roles y funciones al personal	1
Tarea 14	Valoración al inventario actual	1
Tarea 15	Evaluación a los colaboradores sobre el manual	1
Tarea 16	Implementación del manual por los colaboradores (Fin proyecto)	

Fuente: Microempresa Crithian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

Tabla 24.

Diagrama de Gantt

N°	Actividades	Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Visita a la microempresa															
2	Descripción de los problemas de la microempresa															
3	Recolección de datos															
4	Elaboración guías de observación para el estudio de la empresa															
5	Elaboración formatos de encuesta y entrevista															
6	Observación a la microempresa y elaboración de encuestas y entrevistas															
7	Análisis de los resultados															
8	Elaboración manual de procesos y procedimientos															
9	Especificar roles, requisitos y funciones de los cargos															
10	Especificar los procedimientos y políticas a seguir.															
11	Capacitación sobre métodos de valuación al personal															
12	Socialización del manual al personal															
13	Especificación de los roles y funciones al personal															
14	Valoración al inventario actual															
15	Evaluación a los colaboradores sobre el manual															
16	Implementación del manual por los colaboradores (Fin proyecto)															

Fuente: Microempresa Cristhian Sport

Elaborado por: Arebalo & Redroban (2021)

CONCLUSIONES

- Se describió el proceso actual y sus repercusiones en el servicio brindado hacia los clientes.
- Se establecen los procesos y procedimientos a realizar para agilizar la respuesta por parte de los colaboradores en las actividades inmersas en su cargo.
- Se realizó el cálculo de los tiempos con el proceso propuesto para determinar la eficiencia de la propuesta y su aporte a mejorar el servicio al cliente brindado al presente.

RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de procesos y procedimientos para el control de inventarios.
- Mejorar los procesos contables que se manejan en la microempresa actualmente.
- Evaluar el cumplimiento del manual de procesos por parte de los administradores y los colaboradores.
- Distribuir un ejemplar a cada colaborador dentro de la microempresa.
- Capacitar constantemente a los colaboradores en herramientas ofimáticas como Excel y sistemas de control de inventario.
- Establecer stocks mínimos de seguridad para los productos y calcular punto de reorden.
- Desplegar un sistema de inventarios computarizado para el control del inventario.
- Lograr implementar y llevar a cabo un sistema informático para que de esa manera no solo sea en físico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández, c. (2017). *Gestión de inventarios. Coml0210*. Málaga: ic editorial.
- álvarez, a. (n.d.). Proceso y procedimiento. *Apuntes de derecho procesal laboral*, 1–15.
- Baca, g. (2013). *Evaluación de proyectos* (séptima ed). México.
- Ballesteros, h., verde, j., costabel, m., sangiovanni, r., dutra, i., cavaleri, f., & bazán, l. (2010). *Análisis foda (fortalezas , oportunidades , debilidades y amenazas)*. 5(2), 8–17.
- Bejarano, w. (2012). *Diseño de automatización del sistema de gestión de inventarios para la empresa dalincorp s.a.* universidad laica vicente rocafuerte de guayaquil.
- Bernal, c. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (pearson ed). Colombia.
- Bohórquez, n. (2015). *Implementación de norma internacional de inventarios en colombia*. 25(57), 79–92.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50352>.enlace
- Calvo, a., parejo, j. A., rodríguez, l., & cuervo, á. (2014). *Manual del sistema financiero español* (primera ed). Barcelona.
- Carcaño, r. (2019). *Auditoría interna en el sector público*. 100.
- Céspedes, n., paz rodríguez, j., jimenez, f. E., pérez, l., & perez, y. M. (2017). La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Boletín virtual*, 19.
- Chichande, h. (2019). *Implementación de un sistema de control de inventario de insumos para optimizar los recursos productivos en la hacienda bananera 5 hermanos ubicada en el cantón milagro en el periodo 2017-2018*. Universidad laica vicente rocafuerte de guayaquil.
- Chopra, s., & meindl, p. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (quinta edi; person educación, ed.). México.
- Cid, a., méndez, r., & sandoval, f. (2011). *Inestigación fundamentos y metodología* (segunda ed). México.
- Coalla, p. P. (2017). *Uf0476 - gestión de inventarios*. Madrid: ediciones parainfo s.a.

- Contreras juarez, a., escalante herrera, m., cortes maldonado, i., & baños islas, f. (2019). Modelo de lote económico de pedido eoq en el inventario de partes de servicio automotriz. *Ingenio y ciencia*, pg 2.
- Franklin, e. B. (1998). *Organización de empresas*. México.
- Hernández, r., fernández, c., & baptista, p. (2014). *Metodología de la investigación* (quinta; interamericana, ed.). México: mcgraw-hill.
- Ifrs, f. (2003). *Inventarios nic 2*. 1059–1072.
- Izar, j. M., berenice, c. B., & zerre, e. (2015). *Cálculo del punto de reorden cuando el tiempo de entrega y la demanda están correlacionados*. 60, 864–873. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.003>
- Johnson, f., leenders, m., & flynn, a. (2012). *Administración de compras y abastecimientos* (decimocuar; mcgraw hill, ed.). México.
- Malán, g. (2019). “*diseño de manual de procedimientos para el control de inventarios para la empresa comercial cultura & negocios del cantón lago agrio, provincia de sucumbíos*”. Universidad católica de santiago de guayaquil.
- Meana, p. P. (2017). *Gestión de inventarios. Uf0476* -. Madrid: ediciones parainfo s.a.
- Morell nápoles, d., betancourt lópez, j., & acosta sabina, a. (2019). Administración de inventarios. *Técnica administrativa - issn 1666-1680*.
- Nancy céspedes trujillo, j. P. (2017). La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Dialnet*, 196-214.
- Nic, 2. (2005). Nic 2. En t. I. Foundation, *inventarios* (pág. Pg 5). Delaware: ifrs.
- Ospina, n. (2016). *Administración fundamentos*. Medellín: ediciones de la u.
- Robbins, s., & coulter, m. (2005). *Administración* (octava edi; p. Educación, ed.). México.
- Salazar, b. (16 de julio de 2019). *Ingeniería industrial* . Obtenido de [https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-inventarios/metodos-de-valoracion-de-inventarios/#:~:text=com%c3%banmente%20conocido%20como%20fifo%20\(first,en%20que%20ingresaron%20al%20almac%c3%a9n](https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-inventarios/metodos-de-valoracion-de-inventarios/#:~:text=com%c3%banmente%20conocido%20como%20fifo%20(first,en%20que%20ingresaron%20al%20almac%c3%a9n).

- Santillán, v. (2019). *“diseño e implementación de un sistema de control de inventario. Contable y financiero para la compañía ferroestrada s.a. ubicada en el cantón durán, provincia del guayas.”* Universidad laica vicente rocafuerte de guayaquil.
- Sarli, r., gonzales, s., & ayres, n. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. *Uncuyo*, pag. 18.
- Schroeder, r., meyer, s., & rungtusanatham, j. (2011). *Adminsitracion de operaciones*. Mexico: mcgraw hill.
- Serna, j., gonzalez, l., & aristizabal, a. (2018). *Sistema de control de inventario autores*. Instituto universitario tecnológico de antioquia.
- Sierra, j., guzmán, m. V., & garcía, f. (2015). *Administración de almacenes y control de inventarios*.
- terrazas, r. P. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista perspectivas*, 12.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Guía de Observación

	MATRIZ DE ENCUESTA Universidad laica VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	
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 realiza la observación.		
Registro de Información: Apuntes sobre lo observado en un área específica.		
Notas importantes:		

Anexo 2. Formato de Entrevista al Propietario

	MATRIZ DE ENCUESTA Universidad laica VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	
Titulo proyecto: Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios del almacén Cristhian Sport		
1. ¿Cuál es el nivel de estudios que presentan los colaboradores dentro de la microempresa? <ul style="list-style-type: none">• Básico• Bachillerato• Título 3er nivel• Título 4to nivel		
2. ¿Cuál es su opinión acerca del crecimiento en ventas que ha tenido en la actualidad con relación a los 5 años posteriores?		
3. ¿Cómo describiría usted el proceso de control de inventarios dentro de la microempresa?		
4. ¿Tiene conocimiento referente a la definición de un manual de procesos? <ul style="list-style-type: none">• Si• No		
5. ¿Cuáles son las fortalezas y puntos de mejora dentro de la microempresa referente al control de inventarios?		
6. ¿Cuáles son las herramientas o procesos que se aplican dentro de la microempresa para realizar control de inventarios?		
7. A opinión personal; ¿usted considera que existe una estructura organizacional en la microempresa donde se definan los roles y funciones?		
8. ¿Estaría dispuesto a aplicar un manual de procesos para el control de inventarios dentro de la microempresa con el objetivo de mejorar los procesos actuales? <ul style="list-style-type: none">• Si• No		
9. ¿Qué beneficios esperaría recibir en la microempresa con la implementación del manual de procesos para el control de inventarios?		
10. ¿Cómo cree que sea la evolución de la microempresa en periodos posteriores si se continua sin la aplicación de un manual de procesos de control de inventarios?		

Anexo 3. Formato de Encuesta a Colaboradores

	<p>MATRIZ DE ENCUESTA</p> <p>Universidad laica VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL</p> 
<p>Título proyecto: Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios del almacén Cristhian Sport</p>	
<p>1. ¿Posee conocimientos referentes al manejo y control de inventarios? Si / No</p>	
<p>2. ¿Qué nivel de importancia considera que tiene la aplicación de los manuales de procesos? muy bajo / bajo / medio / alto /muy alto</p>	
<p>3. ¿Cuáles son los lapsos de tiempo que toma la mercadería en ponerse a exhibición desde que se receptan en el almacén? 1-2 H / 2-3 h / 3-4h /4h o más</p>	
<p>4. ¿Los artículos en bodega se encuentran debidamente almacenados de modo que se facilite su localización por parte de cada colaborador? Si / No</p>	
<p>5. ¿Cuál consideraría usted como la principal causa de demora dentro del proceso anterior? Falta de especificación de funciones / Falta de espacio dentro del show room Problemas referentes al estado de la mercancía / Otros</p>	
<p>6. Dentro de la microempresa, ¿se realizan verificaciones del inventario periódicamente desde su recepción en el almacén? Si / No</p>	
<p>7. ¿Con que frecuencia se realizan estas verificaciones del inventario? Nada frecuente / Infrecuente / Frecuente / Bastante frecuente / Muy Frecuente</p>	
<p>8. ¿Conoce usted las funciones y roles que se encasillan en su puesto de trabajo? Si / No</p>	
<p>9. ¿Estaría dispuesto a aplicar un manual de procesos para el control de inventarios dentro de la microempresa con el objetivo de mejorar los procesos actuales? Si / No</p>	

Anexo 4. Formato de Entrevista a Proveedor

	MATRIZ DE ENCUESTA Universidad laica VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	
Titulo proyecto: Manual de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios del almacén Cristhian Sport		
1. ¿Dentro de la empresa donde Ud. labora, existen manuales de procedimientos? Si / No		
2. ¿Dentro de la cultura organizacional que se manifiesta en la organización, cual es la importancia que toman los manuales de procedimientos? Muy bajo / Bajo / Medio / Alto / Muy alto		
3. ¿Existe una estructura organizacional definida en la organización? Si / No		
4. ¿Los roles y funciones que deben desempeñar los colaboradores se cumplen en función a la estructura organizacional? Si / No		
5. Después del proceso de recepción de la orden de pedido, ¿Cuál es el tiempo promedio que toman los artículos para llegar al cliente? 1-2 días laborables / 2-3 días laborables / 3- 4 días laborables / 4-5 días laborables		
6. ¿Existen inconvenientes que deriven en el retraso ocasional de los productos demandados por los clientes? Si / No		
7. ¿Cuál es el principal factor que incide en el retraso de los productos demandados por los clientes? <ul style="list-style-type: none">• Problemas derivados con la empresa de logística• Dependencia de los departamentos• Inexactitud de los inventarios de la mercadería almacenada• Inadecuado despacho por parte del departamento de bodega		

Anexo 5. Evidencia Fotográfica

Bodega



Almacenamiento





Recepción de Mercadería



