



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE:

INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

TEMA:

“EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE BODEGA ,
PARA MEJORAR EL SISTEMA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA SUPRALIVE
S.A UBICADA EN EL KM 1 DEL RECINTO PARAÍSO DEL CHOBO AÑO 2013”

AUTOR:

SILVANA LISSETTE GONZÁLEZ MEJÍA
MANUEL ANTONIO MARTÍNEZ CALLE

TUTOR:

Msc. WASHINGTON ÁVILA ORTEGA

MILAGRO, NOVIEMBRE DE 2013
ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado con el título **EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE BODEGA, PARA MEJORAR EL SISTEMA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA SUPRALIVE S.A UBICADA EN EL KM 1 DEL RECINTO PARAÍSO DEL CHOBO AÑO 2013**, presentado por los egresados:

Srta. Silvana González Mejía y el Sr. Manuel Martínez Calle, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. Y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El problema de investigación se refiere a:

LA COMPAÑÍA SUPRALIVE S.A FUNDADA EL 11 DE MAYO DEL 2000, CUYA ACTIVIDAD PRINCIPAL ES LA VENTA DE INSUMOS PARA BANANO, PRESENTAN FALENCIAS EN EL ÁREA DE BODEGA, POR LO QUE SE DECIDIÓ DISEÑAR UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CON EL FIN DE MEJORAR EL SISTEMA DE INVENTARIOS.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

Silvana Lissette González Mejía.

C.I. 0928808930

Manuel Antonio Martínez Calle.

C.I. 0925402521

Tutor
Msc. Washington Ávila Ortega

Milagro, 06 de mayo del 2013.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 27 días del mes de septiembre del 2013.

Silvana Lissette González Mejía.

C.I. 0928808930

Manuel Antonio Martínez Calle.

C.I. 0925402521

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis en primer lugar me gustaría dedicárselo a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis queridos padres, Fidel y Blanca ellos han sido el pilar fundamental en mi vida, por su ayuda incondicional y por su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mi pequeño angelito Yandri que ha sido mi fuerza y fortaleza para continuar paso a paso en mi carrera y en cada logro de mi vida.

A mi hermano Cristian, a mi Mamina Ninfa Pilozo, a mis tías Adriana, Roxana, Melissa que siempre han estado conmigo dándome palmaditas de aliento para poder continuar a pesar de todas los obstáculos que se presenten a diario.

Por todos ellos he logrado llegar a cumplir una de las muchas metas de mi vida. Los amo.

Silvana González Mejía.

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta tesis principalmente a Dios.

A mi madre Reina y mi hermana Jessica, por su comprensión y ayuda en todo momento, juntas me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, a mi hermano Eddy que con su sapiencia a inculcado en mí el instinto del aprendizaje, a mi padre Amado que con su apoyo incondicional y cuidado permanente me ha forjado por el camino del bien. Ustedes me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor.

A mi hija Lina, siendo el pilar de mi inspiración y lucha diaria, aquella persona por la cual me esforzaré toda la vida, con el propósito de forjar su futuro y ser su ejemplo a seguir.

Dedico también a amigos muy importantes en mi vida, que con su apoyo, con sus ánimos y sobre todo con su comprensión, me han ayudado a poner entusiasmo y empeño al elaborar mi tesis, brindando siempre su ayuda de manera desinteresada.

A mis compañeros de grupo, que junto a ellos hemos salido a delante en momentos de duro trabajo, con su compañerismo, entusiasmo y sobre todo con la responsabilidad en cada tarea encomendada, y gracias a ello hoy estamos juntos en la etapa culminar de nuestra carrera, triunfadores y exitosos con mucho merecimiento.

A todos ellos, le dedico esta tesis.

Manuel Martínez Calle.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría empezar dándole gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y darme la sabiduría para obtener mi título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría- CPA.

A mis Padres por estar siempre a mi lado, por los valores y principios que me inculcaron desde pequeña y por el apoyo que me han brindado en todo momento.

A mi compañero y amigo Manuel Martínez por el tiempo y anécdotas compartidos a lo largo de nuestra carrera y en nuestro proyecto.

A mis compañeros los que están y los que ya no están por diferentes motivos les agradezco porque con ellos hemos compartido alegrías, tristezas, fracasos pero hemos sabido superarlos y seguir adelante para lograr nuestro objetivo.

A Msc. Lenin Suasnabas y a mis docentes por el tiempo, dedicación, paciencia y colaboración que nos supieron brindar a lo largo de este proyecto y de nuestra vida estudiantil

A la empresa SUPRALIVE donde laboro por permitirme realizar este proyecto y por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

Silvana González Mejía.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerzas y valor para terminar mi carrera.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi familia, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada, con sus sabias palabras me inculcaron la perseverancia, que fue factor predominante en el transcurso de mi carrera, aprendiendo a luchar por mis objetivos y a no rendirme a pesar de las dificultades que encontramos en el transcurso del camino.

A todos los maestros de la UNEMI que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudó a crecer como persona y profesional.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de grupo y amigos, por la constante comunicación con ellos, gracias a sus consejos he podido seguir con el entusiasmo y responsabilidad que me caracteriza, contando siempre con una mano amiga dispuesta a ayudar sin esperar nada a cambio, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándome con ello momentos muy gratos en mi vida.

Manuel Martínez Calle.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.

Jaime Orozco Hernández,

Rector de la Universidad Estatal de Milagro.

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE BODEGA, PARA MEJORAR EL SISTEMA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA SUPRALIVE S.A UBICADA EN EL KM 1 DEL RECINTO PARAÍSO DEL CHOBO AÑO 2013”, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de septiembre del 2013.

Silvana Lissette González Mejía.
C.I. 0928808930

Manuel Antonio Martínez Calle.
C.I. 0925402521

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Carátula.....	i
Aceptación por el tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Certificado de la defensa.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vii
Cesión de derechos del autor.....	ix
Índice general.....	x
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

	pág.
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Problematización.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	5
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

	pág.
2.1 Marco teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8

2.1.2	Antecedentes referenciales.....	12
2.1.3	Fundamentación.....	18
2.2	Marco conceptual.....	24
2.3	Hipótesis.....	25
2.3.1	Hipótesis general.....	25
2.3.2	Hipótesis particular.....	26
2.3.3	Declaración de las variables.....	26
2.3.4	Operacionalización de las variables.....	27

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

		pág.
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	30
3.2	La población y muestra.....	30
3.2.1	Características de la población.....	30
3.2.2	Delimitación de la población.....	30
3.2.3	Tamaño de la muestra.....	31
3.2.4	Proceso de selección.....	31
3.3	Los métodos y técnicas.....	31
3.4	Tratamiento estadístico de la información.....	32

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

		pág.
4.1	Análisis de la situación actual.....	33
4.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	47
4.3	Resultados.....	48
4.4	Verificación de hipótesis.....	49

CAPÍTULO V PROPUESTA

		pág.
5.1	Tema.....	51

5.2	Fundamentación.....	51
5.3	Justificación.....	53
5.4	Objetivos.....	54
5.4.1	Objetivo general de la propuesta.....	54
5.4.2	Objetivos específicos de la propuesta.....	54
5.5	Ubicación.....	55
5.5.1	Ubicación geográfica.....	56
5.5.2	Ubicación específica.....	57
5.6	Estudio de factibilidad.....	57
5.7	Descripción de la propuesta.....	65
5.7.1	Actividades.....	87
5.7.2	Recursos, análisis financiero.....	88
5.7.3	Impacto.....	89
5.7.4	Cronograma.....	91
5.7.5	Lineamientos para evaluación de la propuesta.....	92
	Conclusiones.....	93
	Recomendaciones.....	95
	Bibliografía.....	97
	Anexos.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	
Función de los inventarios.....	13
Cuadro 2.	
Declaración de las variables.....	26
Cuadro 3.	
Operacionalización de las variables.....	27
Cuadro 4.	
Tiempo de permanencia del cliente.....	33
Cuadro 5.	
Recepción de pedidos en fecha indicada.....	34
Cuadro 6.	
Indicación de haber tenido inconvenientes con la mercadería.....	35
Cuadro 7.	
Indicación de motivos de existencia de inconvenientes con mercadería.....	36
Cuadro 8.	
Calidad de los productos que se ofrece.....	37
Cuadro 9.	
Cumplimiento de Requerimientos de mercadería.....	38
Cuadro 10.	
Incidencias de las políticas fijadas por la empresa.....	40
Cuadro 11.	
Faltantes de mercaderías en despachos.....	41
Cuadro 12.	
Falta de despachos por inexistencia de mercadería.....	42
Cuadro 13.	
Quejas de clientes por errores de despacho.....	43
Cuadro 14.	
Índice de capacitaciones al personal.....	44
Cuadro 15.	
Resultados de la implementación de un manual de políticas y procedimientos...	45
Cuadro 16.	
Falencias en maquinarias de producción.....	46

Cuadro 17.	
Verificación de hipótesis	49
Cuadro 18.	
Análisis FO, FA,DO,DA del problema.....	62
Cuadro 19.	
Recursos Operacionales y Talento Humano.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	
Tiempo de permanencia del cliente.....	34
Gráfico 2.	
Recepción de pedidos en fecha indicada.....	35
Gráfico 3.	
Indicación de haber tenido inconvenientes con la mercadería.....	36
Gráfico 4.	
Indicación de Motivos si se ha tenido inconvenientes con la mercadería.....	37
Gráfico 5.	
Calidad de los productos que se ofrece.....	38
Gráfico 6.	
Cumplimiento de Requerimientos de mercadería.....	39
Gráfico 7.	
Incidencias de las políticas fijadas por la empresa.....	40
Gráfico 8.	
Faltantes de mercaderías en despachos.....	41
Gráfico 9.	
Falta de despachos por inexistencia de mercadería.....	42
Gráfico 10.	
Quejas de clientes por errores de despacho.....	43
Gráfico 11.	
Índice de capacitaciones al personal.....	44
Gráfico 12.	
Resultados de la implementación de un manual de políticas y procedimientos.....	45

Gráfico 13.

Falencias en maquinarias de producción..... 46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.

Logo Supralive S.A..... 3

Figura 2.

Fundas Biflex..... 11

Figura 3.

Producto en proceso rollos de protectores..... 11

Figura 4.

Dpto. de Facturación y Cobranza..... 23

Figura 5.

Dpto. de Contabilidad..... 23

Figura 6.

Coordenadas de la empresa Supralive S.A..... 55

Figura 7.

Límites de la empresa Supralive S.A..... 56

Figura 8.

Ubicación geográfica Supralive S.A..... 56

Figura 9.

Ubicación específica Supralive S.A..... 57

Figura 10.

Cumbre mundial del banano..... 58

Figura 11.

Organigrama administrativo Supralive S.A..... 60

Figura 12.

Organigrama de producción Supralive S.A..... 61

RESUMEN

La empresa Supralive S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de insumos para banano, cuenta con una amplia cartera de clientes principalmente en las provincias de Los Ríos, El Oro y Guayas. Supralive tiene sus instalaciones en el Kilómetro 1 Vía al Recinto El Paraíso de Chobo, con una flota de camiones disponibles para la distribución de sus productos, bodegas amplias e instalaciones adecuadas para una ágil producción y comercialización. El presente proyecto está estructurado en cinco capítulos fundamentales. En el primer capítulo se indicará la problemática del tema, los factores que influyen para que la empresa tenga un deficiente control de inventarios, se establecerán los objetivos del estudio y se justificará el problema encontrado dentro de la empresa.

En el segundo capítulo estará plasmada toda la información referente al proyecto, investigaciones similares y se dará un detalle de aquellos términos utilizados en este análisis. El capítulo tres contendrá el tipo de investigación a utilizar en la evaluación desarrollada, así como la muestra del personal a indagar y todos los datos referentes a la preparación del análisis. En el cuarto capítulo se analizará e interpretará los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los involucrados en el problema. Y como último capítulo se darán soluciones y se propondrán mejoras en el área que lo necesita, basándose en recomendaciones a todas aquellas falencias encontradas.

ABSTRACT

The company Supralive S.A. is a company dedicated to the manufacture and marketing of inputs for bananas has a broad customer base mainly in the provinces of Los Ríos, El Oro and Guayas. Supralive has its facilities at Kilometer 1 Path to Paradise of Chobo Campus, with a fleet of trucks available for distribution of its products, wineries large and adequate facilities for agile production and marketing. This project is divided into five main chapters. In the first chapter the problem of the subject indicate the factors that influence the company has a poor inventory control, establish the objectives of the study and motivation for the problem encountered within the company.

In the second chapter will be embodied all the information regarding the project, similar research and give you a detail of the terms used in this analysis. Chapter three contains the type of research to be used in the evaluation developed and staff sign to investigate and all information relating to the preparation of the analysis. In the fourth chapter will analyze and interpret the results of surveys and interviews with those involved in the problem. And last chapter will propose solutions and improvements in the area that you need, based on recommendations found all those shortcomings.

INTRODUCCIÓN

La Fábrica de Productos Plásticos para la agroindustria Supralive S.A. es una empresa privada que tiene como objetivo principal la fabricación de insumos de plásticos con el fin de brindar servicios a la industria agrícola, principalmente al área bananera. El presente trabajo investigativo se produce de acuerdo a la falta de un correcto control de inventarios, lo que provoca inexistencia de productos o un retraso en las entregas de los mismos, generado por falta de políticas y procedimientos en el área de bodega, incurriendo en sus empleados un desconocimiento de sus funciones y lineamientos a seguir dentro de su ambiente de trabajo. Esto genera insatisfacción con los clientes que al momento de realizar sus pedidos, no reciban los productos conforme a lo solicitado, debido a esto, ellos optan por recurrir a otra empresa de la competencia en la cual no se le presenten este tipo de inconvenientes, reduciendo de esta manera las ventas y provocando pérdidas de la cartera de clientes.

Todo ello se debe a falta de materia prima, error en los despachos, mal reporte por los bodegueros en ítems o cantidades y un inadecuado mantenimiento de maquinarias.

Por lo que la empresa Supralive S.A. requiere de un control efectivo de inventarios con el fin de controlar de manera correcta cada uno de los ítems existentes, permitiendo tener certeza al momento de revisar el stock de mercadería para realizar las ventas, despachos y tomas de decisiones.

En base a estos inconvenientes de un frágil control de los inventarios de la empresa Supralive S.A, nos vemos en la necesidad de encontrar una solución factible que permitan optimizar el uso y control de los inventarios, así como mejorar el desempeño del personal involucrado en este proceso, que nos lleven a conocer con exactitud la cantidad de mercadería existente y evitar pérdidas de tiempo en el despacho y entrega de los productos a los clientes.

Es por ello que mediante el establecimiento de un diseño de políticas y procedimientos que optimicen el sistema de inventarios de la empresa Supralive S.A, solucionaremos este tipo de inconvenientes y a su vez evitaremos así la inexistencia o pérdidas del stock de mercadería y mejorará la satisfacción de los clientes.

Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportuno y conocer al final del periodo un estado confiable de la situación económica real de la empresa.

Se han elegido diferentes métodos de análisis entre ellos encuestas a clientes y personal de bodega.

Esperamos que este estudio solucione los problemas que producen un frágil control de inventarios de la empresa Supralive S.A. y mediante la aplicación de políticas y procedimientos se puedan mejorar los procesos del área de bodega, obteniendo de esta manera un saldo real de todos los ítems existentes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Existe la necesidad de realizar este proyecto a beneficio de la empresa Supralive S.A como un aporte para optimizar los controles de inventarios, y mejorar el accionar del personal de bodega. En la actualidad la institución no cuenta con un sistema de diseño de políticas y procedimientos que permitan saber con exactitud cada rol y función de los departamentos y empleados en general.

Figura 1: Logo Supralive S.A



Actualmente la fábrica tiene vicisitudes en cuanto al stock de mercadería, encontrando descuadres significativos en el inventario, existiendo pérdidas o sobrantes, los que ocasionan preocupación en la gerencia debido a una falta de control de inventarios, además de producir

insatisfacción en los clientes en el momento de tener faltantes de mercadería en sus pedidos o retrasos en su entrega, lo cual provoca que opten por preferir a la competencia.

La fábrica cuenta con maquinarias que permiten la correcta y ágil producción de mercadería, sin embargo cuando no se realiza el mantenimiento respectivo y puntualizado, se producen fallos en su funcionamiento que provocan el retraso en la producción, y por tal motivo en bodega existirá déficit de productos requeridos por los clientes, otro factor que incide en la problemática es el gran número de errores cometidos por los empleados en el despacho de la mercadería y debido a que no tienen un control final los despachos muchas veces salen de bodega con faltantes o

sobrantes de mercadería para la entrega a los clientes, a pesar de contar con un sistema automatizado de gran importancia como es un ERP, en el stock que este arroja existen grandes diferencias con el stock físico, lo que produce una gran incertidumbre al personal de bodega al no tener la seguridad de que la mercadería requerida existe realmente en las bodegas.

Pronóstico.- La no existencia de controles de inventarios seguirá afectando en las ventas, despacho de mercadería y en la satisfacción de los clientes, en casos extremos podrán decaer sus ventas y tener un número muy reducido de clientes, por el hecho de no contar con mercadería suficiente o por no cumplir con los plazos fijados con sus clientes en las entregas de mercadería, lo que podría llevar a la quiebra y por ende al cierre de sus instalaciones.

Control de Pronóstico.- Supralive S.A. podrá encontrar mejoras en su sistema de inventarios en el preciso instante que se implementen políticas y procedimientos en el área de bodega y aplicando controles más rigurosos y monitores permanentes, evitando así la inexistencia o pérdidas de inventarios y logrando así una mejor satisfacción de sus clientes.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador.

Provincia: Guayas.

Cantón: Milagro.

Parroquia: Chobo.

Recinto: Paraíso de Chobo.

Sector: Industrial.

Área: Bodega.

Universo: La investigación se la va a realizar en la empresa Supralive S.A. ubicado en el Km. 1 en dirección hacia el recinto paraíso de Chobo del cantón Milagro cuya entrada se encuentra a la altura del Km. 5 vía a la Parroquia Virgen de Fátima.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué forma incide la implementación de políticas y procedimientos en el área de bodega, en la comercialización de la mercadería?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿En qué influye los errores de despacho y la ausencia de los productos requeridos, en la satisfacción de los clientes?
- ¿En qué afecta la falta de capacitación del personal de bodega, en el trabajo de equipo dentro de la empresa?
- ¿De qué manera afecta la falta de planificación en el mantenimiento de las maquinarias, con el retraso en la entrega de mercadería?
- ¿En qué medida la falta de control de los inventarios, genera pérdida o deterioro de la mercadería?
- ¿Qué provoca el desconocimiento de las funciones del personal de bodega, en relación a sus actividades laborales?

1.1.5 Determinación del Tema

Evaluación de políticas y procedimientos del área de bodega, para mejorar el sistema de inventarios de la empresa Supralive S.A. ubicada en el Km. 1 del Recinto Paraíso del Chobo año 2013.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Identificar las falencias de las políticas y procedimientos del área de bodega de la empresa Supralive S.A., mediante un análisis deductivo que rodea la problemática, para el mejoramiento del sistema de inventarios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los motivos por los cuales se generan errores en el despacho y ausencia de la mercadería, produciendo insatisfacción en los clientes.
- Demostrar que la falta de capacitación del personal de bodega provoca desconocimiento de las labores a realizar y falta de compañerismo.
- Reconocer que la falta de planificación en el mantenimiento de las maquinarias provocan retraso en la entrega de mercadería a los clientes.
- Demostrar que la falta de control de inventarios genera pérdidas o deterioros de mercadería.
- Indicar que el desconocimiento de las funciones del personal de bodega, afecta en su desempeño diario.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Supralive S.A. es la división industrial de una empresa mediana que se dedica a varias actividades relacionadas con la producción bananera. Es una organización que ha crecido rápidamente, en la actualidad produce tres productos plásticos utilizados en la producción de bananas.

Actualmente existe una gran competitividad en el mercado por lo cual es de gran importancia una satisfacción loable de sus clientes, siendo meritorio conocer más sobre las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa, enfocándonos en la importancia del manejo de inventarios.

Cuando la empresa tiene siempre sus productos disponibles para los clientes en el momento y en cantidad que ellos lo requieran, la empresa estaría utilizando a la perfección el concepto de calidad de servicio, durante el proceso de venta la empresa debe estar segura de que no exista escases de algún producto, ya que esto puede llevar a la disminución de las mismas debido a la inconformidad del cliente.

Por lo cual el presente estudio justifica la importancia de mejorar el control de inventarios con el fin de reducir costos y obtener beneficios tanto para el cliente como para la empresa. Estamos seguros de que un buen control nos facilitaría la toma de decisiones, por lo que es necesario establecer políticas y procedimientos que permitan al personal desempeñarse de la mejor manera dentro de sus funciones.

Para buscar la información necesaria que permitan conocer las causas de la problemática se realizará técnicas de entrevistas y encuestas a cada uno del personal involucrado en el proceso de la administración de inventarios. La encuesta además estará dirigida a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción. Por lo que este proyecto además de buscar soluciones a la problemáticas, propone estrategias que faciliten la gestión de inventarios.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Desde tiempos remotos, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, almacenaban gran cantidad de alimentos para utilizarlos en periodos de sequía o de calamidades. De esta manera surge la dificultad de los inventarios, como una manera de enfrentar a los periodos de escasez que le aseguraban la subsistencia y el desarrollo de sus actividades normales. Es de esta manera que el almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para la subsistencia ocasionó la existencia de los inventarios.

En un principio el control interno empieza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los estados feudales y haciendas privadas. Estos controles los llevaba a cabo el auditor, la cual es una persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios, quienes por falta de conocimiento no podían presentarlo por escrito. El umbral del control interno se deduce ubicarlo en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que surgió como una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que hombres de negocios se inquietaron por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.¹

El motivo principal que dio origen al control interno fue la gran empresa que a finales de este siglo, como resultado del notable aumento de la producción, los dueños de los negocios se vieron impedidos de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que disminuyeran fraudes o errores, debido a esto empezó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se

¹CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición 5. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. .

había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del gran crecimiento operado dentro de las empresas, el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.²

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

²BENJAMÍN FRANKLIN, E. (2009). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. Mexico: Segunda Edición, Editorial: Pearson Educación.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.³

Cabe indicar que la plataforma de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios, de aquí radica la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Este manejo contable admitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. El objetivo principal de los inventarios es proveer a la empresa de materiales necesarios para su desenvolvimiento cotidiano, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

La importancia de que una empresa tenga un buen sistema de control interno ha obtenido mayor demanda en los últimos años, debido a que con óptimo control interno se puede medir la eficiencia y productividad de la misma, más que todo si se centran a la actividad principal de la empresa, permitiéndole tener más aceptación en el mercado.

La Fábrica de Productos Plásticos para la agroindustria Supralive S.A. es una empresa privada que tiene como objetivo principal la fabricación de insumos de plásticos con el fin de brindar servicios el fin de brindar servicios a la industria agrícola, principalmente al área bananera. Supralive es una empresa comprometida con el sector bananero, produciendo y comercializando insumos 100% garantizados.

³Moya, M. J. (2009). *Investigación de operaciones*. San Jose, Costa Rica.

Los productos que se elaboran en la empresa son: supraprotector (cuello de monja), medio disco o protector, la cual consta de una capa de polietileno y su objetivo es evitar el estropeo de la fruta aumentando la productividad; corbatines, que son láminas de plástico tratado con insecticida clorpirifos al 1% garantizando el control de insectos y fundas biflex o fundas naturales, las cuales aseguran que el racimo llegue en óptimas condiciones hasta la cosecha. Cabe recalcar que la principal materia prima para la elaboración de insumos plásticos es el polietileno.

Esta planta fue instalada en el año 2000 y desde entonces ha realizado sus operaciones productivas en el predio actual.

La empresa se encuentra ubicada en Km 1 del Recinto Paraíso del Chobo, parroquia Chobo, cantón Milagro, provincia del Guayas y las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el km 1,5 de la vía a Samborondón “Samborondón Business Center”, Torre B, Oficina 304, Samborondón, Guayas.

Figura 2: Fundas Biflex



Figura 3: Producto en proceso
Rollo de Protectores



El acceso a las instalaciones desde la vía principal, se realiza por un carretero de segundo orden. La vía se encuentra en buenas condiciones, lo que facilita la recepción y envío de materias primas y productos terminados a sus diferentes destinos.

La Fábrica de Productos Plásticos para la agroindustria Supralive S.A. se encuentra dividida en varias secciones para los diferentes productivos de la empresa.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (versión 4), las actividades desarrolladas en la empresa pertenecen al sector de “Fabricación de Productos de Plástico” (CIIU C 2220).⁴

Debido a los productos que posee y en el mercado competitivo que se mantiene, presenta fallas en el registro y control de mercadería; el mismo que se lleva de manera incorrecta, por ende el control es muy ambiguo. Por ello la empresa Supralive S.A. requiere de un proceso efectivo donde se controle realmente la mercadería que ingresa en las bodegas como la que sale, así se evitarían los problemas que se presentan a menudo, los cuales son: que se agote la existencia de algún producto y que se ocasione caos para el área donde se está necesitando. También se evitaría que cualquier mercadería fuese hurtada y no se note su ausencia, como pasa actualmente por la forma como es llevado el control. La base de toda empresa es el control de los productos que entran y salen; he aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control oportuno y conocer al final del periodo, un estado confiable de la situación económica real de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Para sustentar esta investigación se tomaron en consideración como antecedentes, diversos estudios previos como tesis de grado y opiniones de algunas hipótesis relacionadas a la implementación de controles internos de inventarios. Los antecedentes que a continuación se citan, proporcionan a la investigación una base teórica que sustenta el problema planteado.

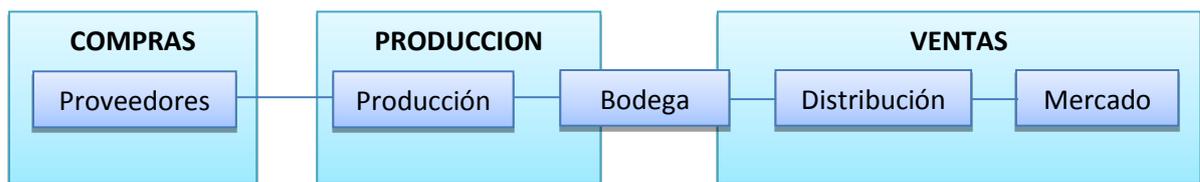
Según lo indicado por Marcos Javier Moya Navarro, define a los inventarios como la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una futura demanda.

⁴ Supralive S.A. (2013). Historia de la empresa Supralive S.A. En archivo de RRHH. Milagro.

La función de la teoría de inventarios consiste en planear y controlar el volumen de flujo de los materiales en una empresa, desde los proveedores, hasta la entrega a los consumidores.

En toda compañía existen cuatro funciones principales que deben de trabajar en forma coordinada. Estas funciones son: Compras, Producción, Finanzas y Ventas.

Cuadro 1: Función de los inventarios



Fuente: Auditoría en la Administración Pública - Control Interno

Autor: Rojas, YusmielViel

Uno de los problemas más grandes que tienen actualmente las empresas es que gran parte del capital de trabajo se invierte en los inventarios, que son recursos ociosos temporales, razón por la cual tiene un gran costo mantener estos inventarios. Entonces los administradores de los sistemas de producción tienen que preguntarse por qué es conveniente que la empresa tenga que invertir parte de su capital de trabajo en mantener esas existencias, a pesar del alto costo que ellos representan.⁵

Tomando como referencia la definición de inventarios se puede indicar que estos son acumulados en forma ordenada, categorizada y controlada desde el momento de su llegada desde los proveedores hasta su entrega a los consumidores con el propósito de ser usados para su posterior demanda, para lo cual es necesario que trabajen de forma coordinada las funciones de compras, producción, finanzas y ventas.

Sin embargo, el principal problema que tienen las empresas es que invierten gran parte de su capital en inventarios, los mismos que se convierten en recursos ociosos hasta el momento de su comercialización.

⁵Rojas, Y. V. (29 de Junio de 2009). *Auditoría en la Administración Pública - Control Interno*. Obtenido de emagister

Dentro de la producción y ventas de una empresa es importante el diseño de un sistema de control de inventarios ya que permite garantizar a la producción un oportuno y propicio suministro de materia prima ahorrando tiempo y dinero. Con una auditoría eficiente se puede evaluar de manera continua los procesos incurridos en la empresa, además de constituirse en una herramienta de supervisión y control que contribuyan a encontrar falencias en la infraestructura o vulnerabilidades en la misma.

De esta manera la auditoría se clasifica en interna y externa:

➤ Auditoría Interna:

Es aquella que cerciora que los controles internos implantados sean los adecuados para debilitar los riesgos permitiendo que los procesos sean eficaces y eficientes con el firme propósito de cumplir los objetivos propuestos.

Esta auditoría es realizada por un profesional vinculado a la empresa que realizan un examen crítico y sistemático con el objetivo de emitir un informe y sugerencias de mejoramiento, sin embargo, esta documentación tiene valor interno y no tiene trascendencia a tercero puesto que no se producen bajo Fe Pública.

Los auditores internos proporcionarán recomendaciones que mejoren aquellas áreas se encuentren debilidades u oportunidades, siempre y cuando los auditores internos estén liderados por un director ejecutivo de auditoría, el cual definirá el alcance de las tareas.

La imparcialidad y la independencia absoluta no son posibles en los casos de auditoría interna, ya que están ligados de alguna manera a la empresa y aunque tengan una actitud independiente como es lo recomendable, esta no tiene igual credibilidad ante terceros que una auditoría externa. La auditoría interna interviene únicamente en la opinión y evaluación de las operaciones propias de su oficina, pero pocas veces en las decisiones y operaciones de la empresa a la cual presta sus servicios.

➤ Auditoría Externa:

Es aquella realizada por una firma externa de profesionales que tienen el propósito de evaluar los estados financieros de la empresa con un criterio más objetivo.

Esta auditoría la realiza un contador sin vínculos laborales a la empresa que realiza un examen crítico y sistemático emitiendo una opinión independiente sobre cómo opera un proceso, sistema y el control interno de la misma, formulando sugerencias para su mejoramiento.

En el Ecuador la auditoría externa está constituida de manera obligatoria por la Superintendencia de Compañías, para aquellas empresas que excedan los US\$ 1.000.000 dólares los activos totales del ejercicio económico anterior.

Por lo cual la auditoría externa requiere analizar los procedimientos internos con los que cuenta cada departamento con el objetivo de evaluar si el control interno cumple con los canales adecuados para proteger los activos de la empresa.

La auditoría externa la debe realizar una persona o firma auditoría independiente de capacidades profesionales reconocidas, las cuales sean capaces de emitir una opinión imparcial acompañado de un informe que pueda expresar opiniones basadas en la veracidad de los documentos sin imponerse restricciones al auditor en el momento de realizar su trabajo.

Según lo indicado por Jorge Olavarrieta de la Torre, un control efectivo de inventario consiste en el equilibrio entre lo que se tiene en inventario y las necesidades de producción y ventas. Si se presentan faltantes para la producción, esta se interrumpe. Si se tienen faltantes en el inventario de productos terminados, no se puede cumplir con los pedidos de los clientes. Por lo tanto, el control de inventarios involucra la planeación de la producción, las compras y el pronóstico de ventas, con el fin de evitar los faltantes en los inventarios, y de tener una óptima rotación de los mismos, se han desarrollado técnicas.⁶

De esta manera llegamos a la conclusión de que con un trabajo sincronizado de producción, compras y ventas permitirá que los faltantes de inventarios sean esquivos a las labores cotidianas de la empresa, ya que al realizar un control efectivo de inventarios equilibrando lo que se tiene en inventario con las necesidades de

⁶Olavarrieta, d. I. (2007). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad*. México: Pearson Educación.

producción se reducirá el problema de faltantes de inventario y la tardanza o no entrega de la mercadería a los clientes.

Así mismo, al utilizar el índice de la rotación de inventarios nos es muy útil al evaluar la efectividad del control de inventarios indicándonos el número de veces que el inventario da vueltas en un determinado lapso de tiempo. La fórmula de cálculo es dividir el gasto anual en el inventario entre el nivel medio de inventario, ambos expresados en dólares, unidades, etc., el resultado es el número de veces o vueltas que ha dado el inventario, mientras mayor sea la rotación del inventario será mejor el desempeño del control de inventarios.

Como método avanzado para controlar de mejor manera el inventario hoy en día son las computadoras, la cual permite manejar la información en una escala mucho mayor en cuanto a los volúmenes de datos y la rapidez del proceso.

Con la aplicación de muchos métodos de control de inventarios que existen, todos ellos buscan que la empresa cuente con la mercadería suficiente y necesaria para cubrir la demanda de los clientes y sobre todo satisfacer sus necesidades, actualmente satisfacer al cliente es un requisito imprescindible para ganar clientes y por ende un lugar en el mercado, por ello es de vital importancia para los empleados de una empresa que conozcan cuales son los beneficios que se obtienen al satisfacer las necesidades de los clientes, para que de esta manera estén mejor capacitados para contribuir con todas las actividades que ayudan a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Toda empresa que obtenga la satisfacción de un cliente tendrá como beneficios la lealtad del cliente, las mismas que se traducen en futuras ventas, la difusión gratuita, que se traduce a obtener nuevos clientes, y una determinada participación en el mercado.

Por lo que un cliente satisfecho se mantendrá leal pero solamente hasta que otro proveedor le dé una mejor oferta, por lo que es necesario estar en continuo cambio y crecimiento. Mientras que un cliente complacido será leal a un proveedor porque una afinidad emocional los une.

Todos estos estudios nos llevan al razonamiento que al aplicar un sistema de políticas y procedimientos que permitan un correcto control de los inventarios de la empresa Supralive mejorará su ambiente laboral, permitirá tomar mejores decisiones a los directivos y sobre todo obtendrá mayor acogida en el mercado, convirtiéndose en una empresa más competitiva.

Los autores Andrade Clavijo y Verónica del Roció en la Tesis "SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS APLICADO A LA EMPRESA "AUTOFENIX S.A." analizan los temas relacionados directamente en los procesos de control de inventarios que se desean mejorar en las bodegas de la empresa Autofenix s.a., ya que al no contar con personal capacitado periódicamente del cómo proceder en el manejo del stock a su cargo se dan consecuencias perjudiciales para la empresa por el acumulamiento de repuestos obsoletos produciendo pérdidas económicas importantes, se realizan visitas de campo para determinar las funciones y plasmarlas en los organigramas correspondientes a cada agencias, con el fin de que los empleados sigan los lineamientos de sus posiciones, así como el tratamiento dictado por la NIC 2 que desde el año 2011 se aplicaron obligatoriamente en la contabilidad de la empresa, se incluyen los cálculos de registro de los inventarios, los costos que se consideran, los métodos de valoración, etc., se desarrolla el ejercicio práctico en un período de un mes con operaciones propias de la empresa.⁷

El objetivo de la Tesis: "PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO, ANÁLISIS Y CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA EMPRESA CONFECCIONES MELISSA LAS TUNAS" realizada por los autores Pedro J. Mongua G. y Héctor E. Sandoval fue diseñar un procedimiento para el registro, análisis y control de sus inventarios fundamentales. Para ello fue necesario elaborar el marco teórico referencial, realizando un análisis conceptual de la administración de inventario, de las particularidades de la contabilidad de esta partida, y de sus características en una empresa industrial. Para su desarrollo se utilizaron métodos de nivel teórico y empírico, así como herramientas estadísticas para el procesamiento de la información. La administración de inventario es un proceso complejo, de su organización dependen

⁷ Andrade Clavijo, V. d. (AGOSTO 2012). *Repositorio Digital UCE*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/854>

los resultados de la empresa y la calidad de sus producciones, de ahí la importancia que reviste la presente investigación. Su principal aporte está en el orden práctico, pues proporciona a la entidad un procedimiento que permite la organización metodológica del registro de sus inventarios fundamentales, el fortalecimiento del control interno sobre la base de la clasificación de estos en orden de importancia, indicadores específicos para el análisis de la eficiencia en su utilización, además de una vía para determinar los costos de inventario, la cantidad óptima de materia prima a pedir, cada cuántos días se debe realizar un pedido y cuántos en el período, y el punto de reorden, es decir, cuál es el nivel de materia prima en el que se debe colocar una orden.⁸

La investigación que se presenta por los autores López Meneses, Nidia Mercedes de un “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS EN LA FERRETERÍA “LOZADA “busca realizar un diseño de un sistema de control interno de inventarios para la Ferretería “Lozada”, en Santo Domingo de los Tsáchilas.

En el desarrollo de este estudio, ha sido preciso dividir su contenido en cinco capítulos los cuales describen tanto el problema, la investigación, las soluciones y un compendio del trabajo; en el primero, se destaca la situación problemática que ha motivado la investigación, adicionalmente se indican los objetivos y justificación de la misma.⁹

2.1.3 Fundamentación

El mejoramiento del sistema de control interno en la empresa Supralive S.A. debe contribuir al restablecimiento de los procesos dentro de la empresa siendo un instrumento de eficiencia que mantenga unidas las relaciones entre empresa y clientes como las de directivos a empleados.

Cuando mencionamos al control interno, estamos manejando un aspecto crítico de la administración ya que mantener un inventario significa mantener un alto costo y la

⁸ Sandoval, P. J. (Enero de 2009). *Repositorio Universidad de Oriente - Venezuela*. Obtenido de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1109/1/Tesis.PROUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20INVENTARIO.pdf>

⁹ LOPEZ MENESES, N. M. (15 de Junio de 2010). *Repositorio Digital UTE*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11005>

empresa no puede darse el lujo de tener ese dinero ocioso por falta de rotación de inventarios, para reducir este tipo de inconvenientes se debe revisar que el inventario debe estar en bodega solo el tiempo necesario hasta que el cliente lo requiera. Durante el control de inventario la empresa debe estar segura de que no exista escases de algún producto, ya que esto puede llevar a la disminución de ventas debido a la inconformidad del cliente.

Cuando la empresa tiene siempre sus productos disponibles para los clientes en el momento y en cantidad que ellos lo requieran, la empresa estaría utilizando a la perfección el concepto de calidad de servicio, que al ser escaso produciría perder ventas y llegar a la quiebra.

Dentro del control interno encontramos que su función principal es la de ser aplicable a todas las áreas de operación del negocio, de la efectividad del control interno depende que la administración tenga la información idónea para tomar decisiones que beneficien a los intereses de la empresa.

Por lo cual el presente estudio justifica la importancia de mejorar el control interno del inventario con el fin de reducir costos y obtener beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

Juiciosos de que un buen control interno nos facilita la toma de decisiones, es necesario establecer políticas y procedimientos que permitan registrar correctamente el movimiento de los inventarios.

Para buscar la información necesaria que permitan conocer las causas de la problemática se realizará técnicas de entrevistas y encuestas a cada uno del personal involucrado en el proceso de la administración de inventarios. La encuesta además estará dirigida a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción. Por lo que este proyecto busca no solo obtener soluciones a la problemáticas, además proponer estrategias que faciliten la gestión de inventarios, para ello es necesario aplicar un eficiente control interno.

¿Porque se debe mantener inventarios?

El motivo principal por el cual es importante un control de inventarios se debe a que resulta físicamente imposible y económicamente impráctico el que cada producto está en lugar donde se necesite y al tiempo que se necesita, aunque para un proveedor sea factible abastecer materias primas en poco tiempo, esto resultaría prohibido debido al costo incurrido. Otras motivo es que reduce el grado de incertidumbre de quedarse sin stock, reduce los costos de manejo de mercadería y las compras en grandes cantidades.

Existencia de seguridad:

Cuando existe una considerable demanda de productos por parte de los clientes se debe tomar precauciones contra los altos costos que se originan no tener la mercadería requerida. Así mismo el tiempo de espera para suministrar los productos entre la fecha en que se hace el pedido y la fecha en que se recibe, no siempre es el mismo. La existencia de seguridad se puede utilizar para resguardarse contra los “fuera de stock” ocasionados por una demanda imprevista durante el despacho.

La doctrina de operación:

Los gerentes de operaciones saben que es necesario tomar dos decisiones acerca de los inventarios: ¿cuándo reordenar existencias y qué cantidad debe pedirse? Estas decisiones se conocen como la doctrina de operaciones del control de inventarios.

El tiempo para reordenar se conoce como punto de reorden. Normalmente un nivel predeterminado de existencia avisa cuando es el momento de reordenar existencia. La cantidad a pedir se conoce como cantidad por pedir. El nivel de inventario que señala la necesidad de reordenar y la cantidad de pedido es el núcleo de la función de control de inventarios.

Sistema de inventario:¹⁰

Para mantener un inventario para la venta o uso futuro, es necesario tener un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática con el fin de planificar y llevar un control de los materiales y productos empleados en la empresa.

¹⁰ <http://realizacioninventariosa4-1.wikispaces.com/Tipos+de+sistemas+y+modelos+de+inventario>

Este sistema podrá ser manual o automatizado que permite llevar la cuenta de cada artículo que sale bodega, destinados para la venta. Cuando la demanda es variable no se sabe por adelantado cuando se terminará el inventario, por lo cual es necesario llevar un constante monitoreo de la rotación de la mercadería.

Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas.

Administración del inventario:¹¹

Entre los inventarios más conocidos están: materias primas, productos en proceso y productos terminados. La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no tendrá la misma administración de inventarios una empresa de servicios que en una empresa manufacturera.

Otro factor es el tipo de proceso que se use: producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. En procesos de producción continua las materias primas se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario.

En procesos de órdenes específicas la materia prima se adquiere después de recibir el pedido o la orden y el producto terminada prácticamente se entrega inmediatamente después de terminado. En método de producción por proceso de montaje requiere, en general, más inventarios de productos en proceso que los sistemas continuos pero menos que los procesos por órdenes.

Sin embargo la administración del inventario, en general, se centra en 4 aspectos básicos:

- Cuántas unidades deberían ordenarse.
- En qué momento debería ordenarse.
- Que inventario merecen una atención especial
- Podemos protegernos contra los cambios en los costos de los insumos de inventarios.

¹¹ <http://www.gerencie.com/administracion-de-inventarios.html>

Planeamiento:

El presupuesto y los pronósticos de venta, constituyen la base para planificar la producción y estimar la necesidad de comprar los insumos requerido para solventar la demanda de los clientes, deberá realizarlo el departamento de ventas o el de planificación.

De igual manera los programas de producción, presupuesto, materia prima y mano de obra a necesitar en la producción serán desarrollados en relación al presupuesto de ventas.

Dichas planificaciones son supuestos, que al final tendrán variaciones con los resultados que se obtendrán al final del periodo, sin embargo esto sirve para medir la efectividad de la planificación.

Compra u obtención:

El individuo encargado de la compra de mercadería debe ser responsable de tener la comunicación suficiente con el área de producción para saber con exactitud de los materiales y las cantidades que se requieran, además ser el responsable de dar seguimiento a la compra hasta que el material requerido se encuentre en sus bodegas.

Recepción:¹²

(García, 2012) indica que el personal de recepción debe ser responsable de lo siguiente:

La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.

La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.

La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

¹² García, P. R. (jueves 25 de Octubre de 2012). *GESTIÓN DE INVENTARIO. Perú*

Almacenaje:¹³

Las materias primas disponibles para formar parte del proceso de fabricación, así como los productos terminados listos para su venta, etc., pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. Cuyas responsabilidades se detallan a continuación:

- Comprobación de las cantidades que se reciben para establecer que sean las correctas.
- Facilitar el almacenaje idóneo, como medida de protección contra los elementos y las salidas no autorizadas.
- Egresos de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción, embarque o despacho.

Contabilidad:¹⁴

El departamento de contabilidad debe llevar un control a cerca del movimiento de los inventarios, con el fin de tener saldos reales en los balances. Así mismo la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.



Figura 4: Dpto. de Facturación y Cobranza



Figura 5: Dpto. de Contabilidad

¹³ https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1

¹⁴ <http://www.slideshare.net/jesusisma/inventario-13769054>

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Control:

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Gestión de Inventarios:

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Auditoría:

Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Revisión o análisis periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su Funcionamiento.

Inventario:

Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada. Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En términos generales, es la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad. En contabilidad, el inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario.

Inversión:

Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc. Comprende la formación bruta de capital fijo (FBKF) y la variación de existencias de bienes generados en el interior de una economía. Adquisición de valores o bienes de diversa índole para obtener beneficios por la tenencia de los mismos que en ningún caso comprende gastos o consumos, que sean por naturaleza opuestos a la inversión.

Demanda:

Cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio dado en un periodo determinado. En teoría la demanda y la oferta son los dos componentes básicos que fijan el precio de los bienes y servicios. Deseo de cualquier persona por adquirir un bien o servicio económico.

Sistema ERP:

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Procesos:

Acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES**2.3.1 Hipótesis General**

Mediante la implementación de nuevas políticas y procedimientos en el área de bodega, las actividades laborales de los empleados podrían mejorar, el proceso sería más fluido, la satisfacción de los clientes excedería sus expectativas y las ventas podrían crecer de manera considerable.

2.3.2 Hipótesis Particular

- Los errores de despacho y la ausencia de productos requeridos podrían ser causa de la insatisfacción de algunos clientes.
- La falta de capacitación del personal de bodega causaría desmotivación, falta de compromiso y poco trabajo en equipo con sus demás compañeros.
- El retraso en la entrega de mercadería a los clientes podría ser causado por la falta de planificación en el mantenimiento de las maquinarias.
- La ausencia de un estricto control de inventarios podría generar pérdida o deterioro de mercadería.
- Al tener un deficiente conocimiento de sus funciones, el personal de bodega podría tener un bajo accionar en sus actividades laborales.

2.3.3 Declaración de las variables

Cuadro 2: Declaración de las variables

	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
HIPOTESIS GENERAL	Políticas y procedimientos	Actividades laborales
		Mejoramiento de procesos
		Satisfacción de clientes
		Incremento de ventas
HIPOTESIS PARTICULAR 1	Errores en los despachos	Insatisfacción de clientes
	Ausencia de productos	

HIPOTESIS PARTICULAR 2	Falta de capacitación al personal.	Desmotivación
		Falta de compromiso
		Poco trabajo en equipo
HIPOTESIS PARTICULAR 3	Retraso en entrega de mercadería	Planificación de mantenimiento de maquinarias
HIPOTESIS PARTICULAR 4	Ausencia de control de inventarios	Pérdida o deterioro de mercadería
HIPOTESIS PARTICULAR 5	Desconocimiento de funciones	Bajo accionar laboral

Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez.

2.3.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 3: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Políticas y procedimientos	Criterio o directriz elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica las estrategias, programas y proyectos específicos.	% Políticas y Procedimientos aplicados	Mediante Informes
Actividad Laboral	Se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada.	Desempeño	Manual de funciones
La insatisfacción de los clientes	insatisfacción del cliente es el no tener resuelto un problema interno de la empresa	Incremento de ventas	Presupuesto de ventas e ingresos
Retraso en entrega de mercadería	El cálculo preciso de la demanda de tiempo de entrega es crítico para alcanzar un buen nivel de optimización de inventario; es decir, utilizar la mínima cantidad de inventario para alcanzar objetivos específicos de nivel de servicio.	Stock de Bodega	Evaluaciones

Errores en los despachos y la ausencia de productos	A veces se cometen errores que por los volúmenes de ventas y tiempo de despacho, no se pueden detectar al momento, tales como: Envío de cantidades indebidas, cobro de mayor o menor precio de ciertos productos, no consideración de descuentos involucrados. Los errores deben ser corregidos y para ello se hace necesario utilizar documentos espaciales diseñados para éstos, como Nota de Débito y Nota de Crédito. La corrección de los errores en el Proceso de Venta, reviste gran importancia en los sistemas de control e información de la empresa.	% Errores Minimizados	Informes de gestión de inventarios
Falta de capacitación al personal	La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.	% de capacitaciones realizadas	Evaluaciones periódicas al personal
Desmotivación, Falta de compromiso, Poco trabajo en equipo	A nivel personal se asume una actitud defensiva y crítica ante las tareas asignadas, se dan frecuentes charlas entre compañeros señalando aspectos negativos del jefe o entorno laboral, las llegadas tarde se incrementan así como los permisos e incapacidades.	% de charlas de motivación, bonificaciones monetarias	Rendimiento laboral
Planificación mantenimiento a las maquinarias	El mantenimiento preventivo permite aumentar la vida útil de equipos, disminuir costos de reparaciones, detectar puntos débiles en la instalación	% Mantenimiento a las maquinarias	Plan de mantenimiento de maquinarias
Ausencia de control de inventarios	Que toda la información ingresada y existente en el sistema informático sea real, sin margen de error.	Información consolidada	Informes del sistema
Pérdida o deterioro de mercadería	El deterioro del valor significa el registro de una corrección valorativa que tiene relación con la valoración posterior de determinados activos, de cara a su registro en el balance.	Información veraz de la mercadería existente	Informes

Desconocimiento de funciones	El personal que desempeña la función administrativa ha cambiado o ha sido reemplazado en varias oportunidades, lo que ha propiciado que cada quien agregue un estilo propio y diferente al momento de ejecutar sus tareas, incluso, la información no está archivada de la misma manera y orden específico, al igual que se encuentra información duplicada o redundante. Por otro lado, se considera que el tiempo invertido por el personal para realizar las labores asignadas debería ser menor, incluso, los esfuerzos que deben hacer los encargados para adiestrarlos también deban reducirse.	Eficiencia de los trabajos	% Incremento del desempeño laboral
Bajo accionar labooral	Desempeño laboral Insatisfactorio para cumplir con los objetivos de la empresa	Objetivos de la empresa	Evaluaciones que permitan conocer el cumplimiento de los objtivos

Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que usaremos en este proyecto será documental, porque analizaremos la información relacionada a políticas y procedimientos que se llevan a cabo en el proceso del área de bodega y en el control de inventarios, usaremos este tipo de investigación ya que se busca resolver un problema. También aplicaremos una investigación de campo con técnicas como la entrevista y encuestas, las mismas que serán dirigidas al personal de bodega y a los clientes de la empresa Supralive S.A. con los que cuenta en determinados puntos estratégicos.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, ya que en nuestro nos limitaremos al análisis de las situaciones encontradas en la empresa Supralive S.A. que están obstaculizando los procesos dentro del área de bodega.

3.2 LA POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población sujeta a la investigación son los empleados de la empresa Supralive S.A. del departamento de bodega y otros relacionados a sus procesos (compras, producción, planificación y distribución) que deberán cumplir con características en común para de esa forma realizar las indagaciones pertinentes. Además se encuestará a clientes de la zona Guayas, los cuales recurren y adquieren con frecuencia los productos que ofrece Supralive S.A.

3.2.2 Delimitación de la población

La población con la que contaremos en este proyecto será el personal de bodega y personal relacionado directa e indirectamente a sus procesos, que corresponde a 14 personas. Adicionalmente a la población antes detallada, se incluye a los clientes de la zona Guayas, siendo los de mayor fidelidad, que tendríamos una población adicional de 60. Obteniendo así una población de 74 personas a encuestar.

3.2.3 Tamaño de la muestra

En este proyecto no se determinará una muestra, ya que la población obtenida es pequeña y estudiaremos a todos los empleados del área de bodega y a aquellos que estén relacionados de manera directa e indirecta a sus procesos.

Así mismo se interrogará a los clientes con mayor fidelidad a la empresa, los cuales brindarán información relevante y reveladora de la situación actual de la empresa Supralive S.A.

De esta manera podremos tener resultados concretos y puntualizados que nos ayudaran a conocer de forma más profunda las falencias que presenta el área de bodega.

3.2.4 Proceso de Selección

Se ha seleccionado a todos los involucrados en los procesos y a aquellos que tienen alguna relación con los mismos, pertenecientes a departamentos cercanos, así mismo, se escogió a los clientes de la zona Guayas debido a que ellos son los más representativos de acuerdo a sus ventas.

3.3 LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS

Durante la presente investigación se utilizara la investigación de campo donde la cual los autores buscaran información en la empresa Supralive, además la investigación es descriptiva, porque se analizan las causa y efectos del deficiente control de inventarios que radica en la empresa. Los métodos que se utilizará en el presente proyecto serán de observación, experimentación, estadístico y comparativo; que nos permitir valorar y conocer la situación actual, mediante experiencias de los trabajadores vinculados a sus labores cotidianas, neutralizar las deficiencias que presenta el control interno y tabulando la información que nos permita conocer de manera más profundizada los problemas y así poder emitir sugerencias correctivas.

La técnica a implementar que nos permitan recopilar la información necesaria es la encuesta, que serán realizadas al personal de la empresa como a sus clientes, otra técnica de investigación será la entrevista a los directivos y criterios de expertos.

3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Como medio de sustentación para recabar información de las hipótesis antes planteadas se utilizará el siguiente proceso:

- Diseño de las encuestas
- Aplicación de las encuestas
- Recopilación y tabulación de resultados
- Análisis de los resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de diseño de políticas y procedimientos que permitan conocer con exactitud cada rol y función de los departamentos y empleados en general, por lo cual es de gran ayuda realizar las debidas averiguaciones de los factores que conllevan a la problemática, para ello se aplica las debidas técnica de investigación al factor humano involucrado en los procesos.

Los resultados obtenidos a través de encuestas aplicadas a 60 clientes y 13 empleados de la empresa Supralive S.A. mediante la ejecución de la investigación cuantitativa, demuestran los siguientes resultados:

ENCUESTA-CLIENTES SUPRALIVE S.A

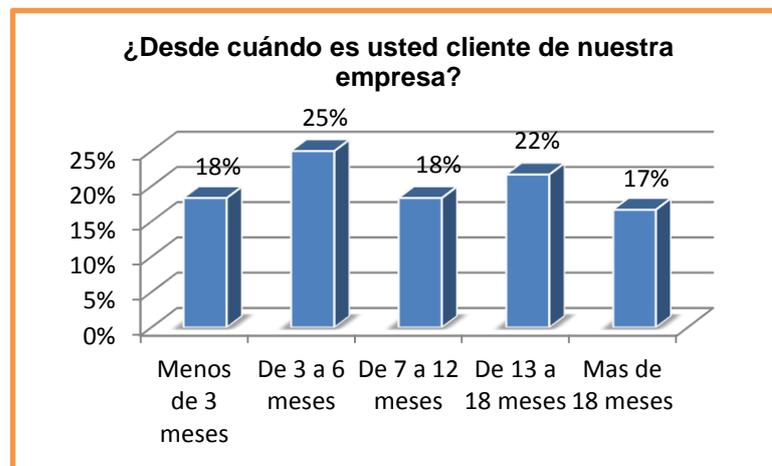
1. ¿Desde cuándo es usted cliente de nuestra empresa?

Cuadro 4: Tiempo de permanencia del cliente

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 3 meses	11	18%
De 3 a 6 meses	15	25%
De 7 a 12 meses	11	18%
De 13 a 18 meses	13	22%
Más de 18 meses	10	17%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 1: Tiempo de permanencia del cliente



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Supralive S.A., indican que sus clientes en un (25%) son de 3 a 6 meses, así mismo un (22%) corresponden de 13 a 18 meses; y coinciden en un (18%) que son de 13 a 18 meses y menos de 3 meses, mientras que el restante (17%) indicó que son clientes por más de 18 meses. Estos resultados nos dan a conocer que la gran mayoría de clientes de la empresa Supralive S.A. Son de entre 3 a 6 meses.

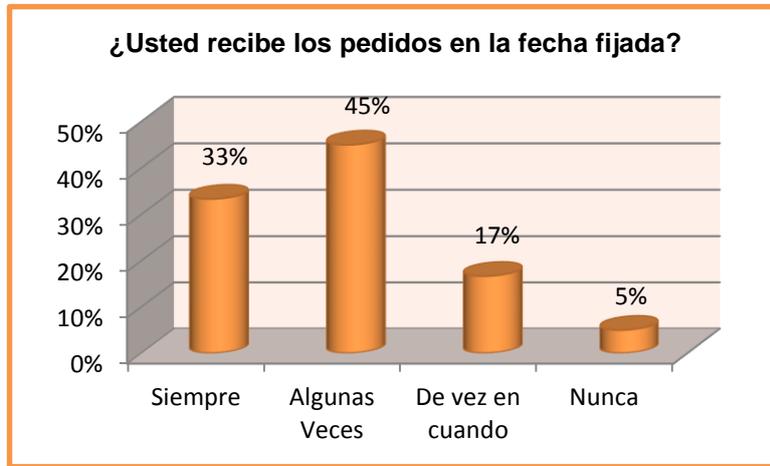
2. ¿Usted recibe los pedidos en la fecha fijada?

Cuadro 5: .Recepción de pedidos en fecha indicada

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	33%
Algunas Veces	27	45%
De vez en cuando	10	17%
Nunca	3	5%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 2: Recepción de pedidos en fecha indicada



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Como resultado a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Supralive S.A. indicaron que los pedidos son recibidos en la fecha fijada en un (45%) algunas veces, otro grupo de clientes indicó en un (33%) que siempre los reciben en la fecha fijada, un (17%) dijo que de vez en cuando y el restante (5%) de los clientes reveló que nunca reciben los pedidos a tiempo. Observando con mayor relevancia que los clientes no siempre reciben los pedidos en la fecha fijada.

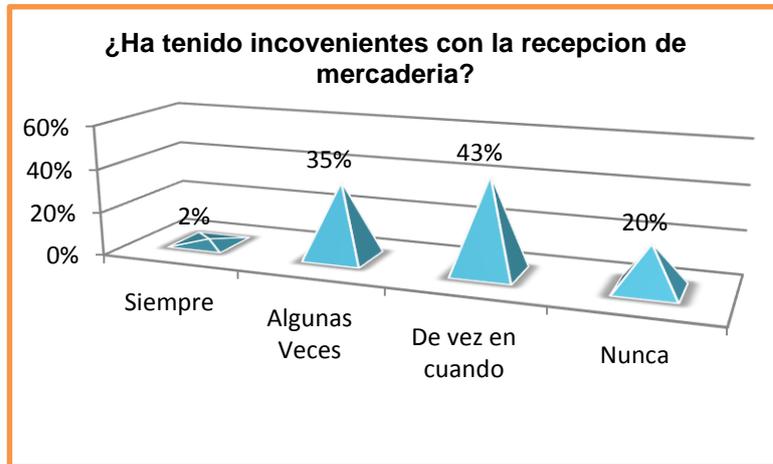
3. ¿Ha tenido inconvenientes con la recepción de mercadería?

Cuadro 6: Indicación de haber tenido inconvenientes con la mercadería

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	2%
Algunas Veces	21	35%
De vez en cuando	26	43%
Nunca	12	20%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 3: Indicación de haber tenido inconvenientes con la mercadería



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Luego de realizar las encuestas a los clientes de la empresa Supralive S.A. ellos indicaron en un (43%) que han tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, un (35%) dijo que algunas veces han tenido este tipo de inconvenientes, así mismo otro (20%) reveló que nunca ha tenido contratiempos en la recepción de mercadería y el restante (2%) nos indicó que siempre ha tenidos inconvenientes con la recepción de mercadería. Analizando la encuesta observamos una gran insatisfacción en la recepción de mercadería por parte de los clientes.

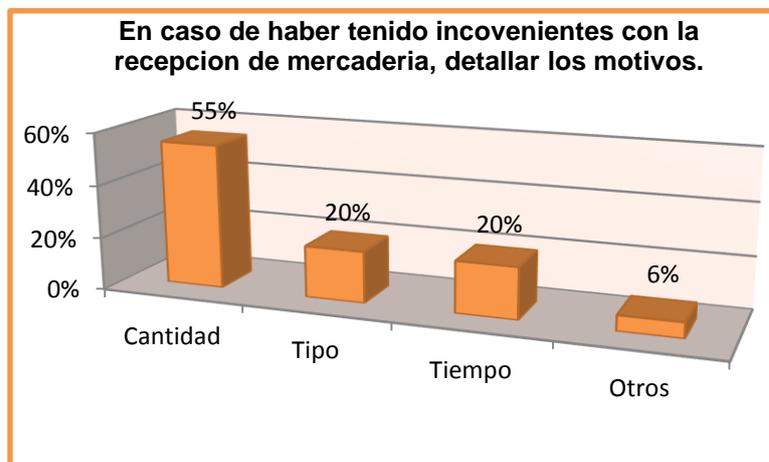
4. En caso de haber tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, detallar los motivos.

Cuadro 7: Indicación de Motivos si se ha tenido inconvenientes con la mercadería

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cantidad	28	55%
Tipo	10	20%
Tiempo	10	20%
Otros	3	6%
Total	51	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 4:. Indicación de Motivos si se ha tenido inconvenientes con la mercadería



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Los clientes que tuvieron inconvenientes en la recepción de mercadería por parte de la empresa Supralive S.A. indicaron en un (55%) que se originó por error en la cantidad requerida, a su vez coinciden en un (20%) que el motivo de los inconvenientes fueron el tipo de mercadería y el tiempo que tomó la entrega de la misma, y el restante (6%) nos reveló que fue otro el motivo del inconveniente. Por tal razón el mayor grupo de clientes coincidió que el motivo de los inconvenientes en la entrega de mercadería fue la cantidad despachada.

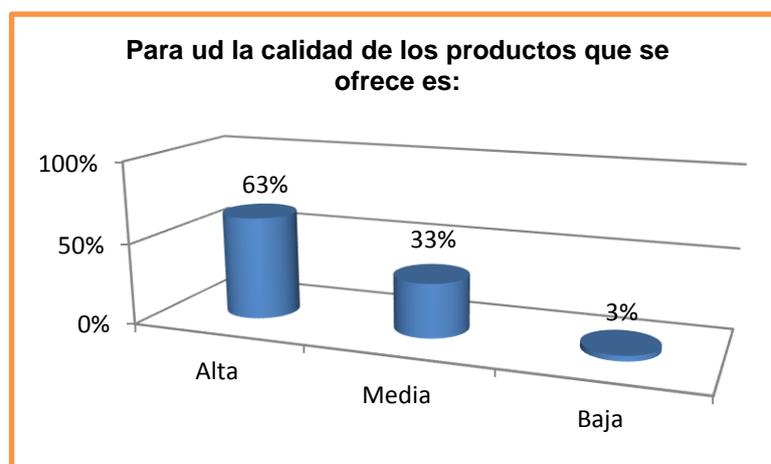
5. Para usted la calidad de los productos que se ofrece es:

Cuadro 8 :Calidad de los productos que se ofrece

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alta	38	63%
Media	20	33%
Baja	2	3%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 5: Calidad de los productos que se ofrece



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Una vez realizada las encuestas a los clientes de la empresa Supralive S.A. obtuvimos como resultados que para ellos el producto que la empresa ofrece es en un (63%) de alta calidad, un (33%) de los clientes encuestados nos mencionó que consideran de media calidad a los productos ofrecidos y solamente un (3%) indicó que los productos son de baja calidad. Por tal motivo tenemos la certeza que los clientes prefieren nuestros productos por considerarlos de alta calidad.

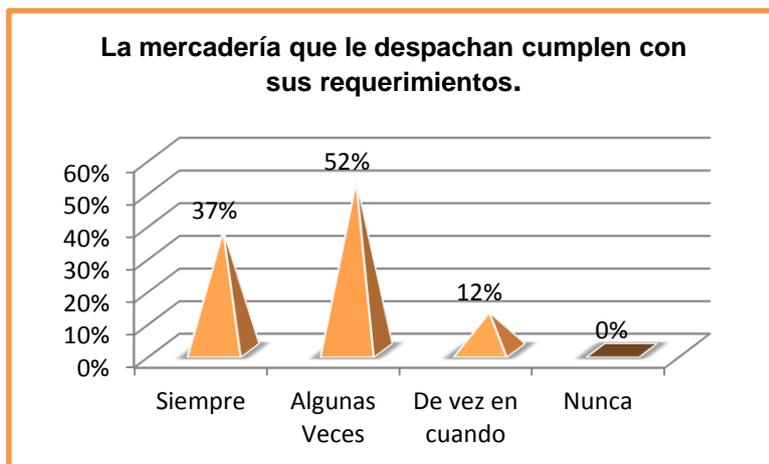
6. La mercadería que le despachan cumplen con sus requerimientos.

Cuadro 9: Cumplimiento de Requerimientos de mercadería

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	22	37%
Algunas Veces	31	52%
De vez en cuando	7	12%
Nunca	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 6: Calidad de los productos que se ofrece



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

A consecuencia de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Supralive S.A. obtuvimos como resultado que un (52%) de ellos indican que algunas veces la mercadería despachada cumplen con sus requerimientos, otro (37%) dijo que siempre lo hacen, así mismo un (12%) sostuvo que de vez en cuando y ningún encuestado opinó que nunca la mercadería que le despachan cumplen con sus requerimientos. Siendo evidente que la mayoría de los clientes están conformes con los requerimientos exigidos.

ENCUESTA-PERSONAL DE BODEGA SUPRALIVE S.A

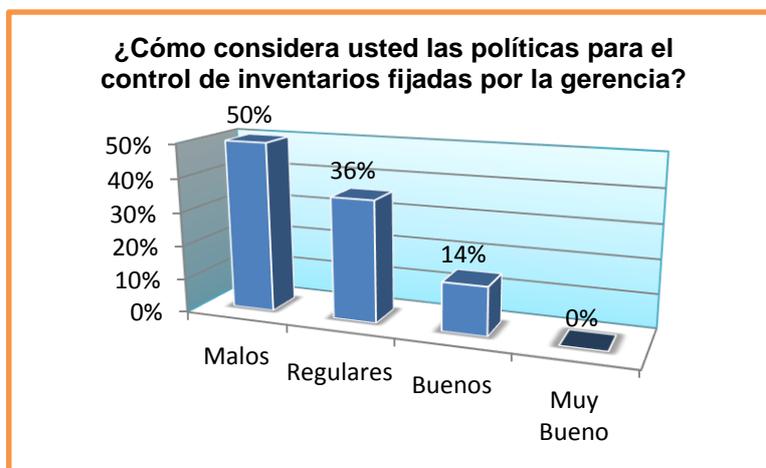
1. ¿Cómo considera usted las políticas para el control de inventarios fijadas por la gerencia?

Cuadro 10. Incidencias de las políticas fijadas por la empresa.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Malos	7	50%
Regulares	5	36%
Buenos	2	14%
Muy Bueno	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 7: Incidencias de las políticas fijadas por la empresa.



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Las encuestas realizadas al personal de bodega de la empresa Supralive S.A., consideran a las políticas fijadas por gerencia en un (50%) como malas, así mismo los encuestados indicaron en un (36%) que son regulares, otros dijeron con un (14%) que son buenas y ningún encuestado indicó que fuesen muy buenas. En consecuencia los resultados demuestran que el personal de bodega no está a gusto con las políticas de control de inventario fijadas por la gerencia.

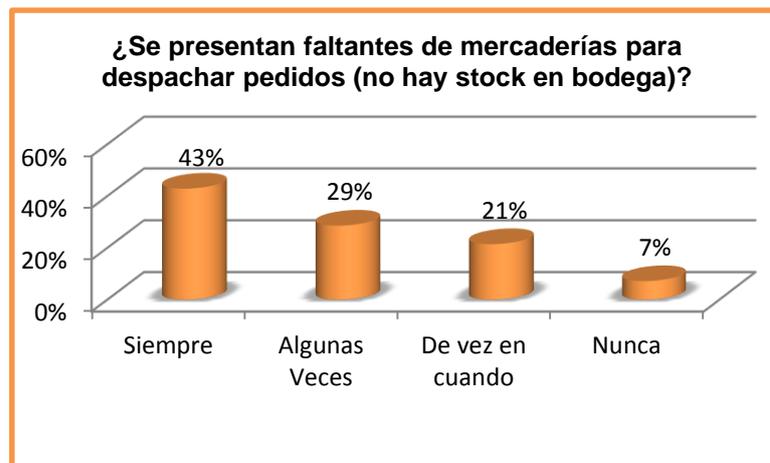
2. ¿Se presentan faltantes de mercaderías para despachar pedidos (no hay stock en bodega)?

Cuadro 11: Faltantes de Mercaderías en despachos

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	6	43%
Algunas veces	4	29%
De vez en cuando	3	21%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 8: Faltantes de Mercaderías en despachos



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Los resultados obtenidos luego de haber encuestado al personal de bodega de la empresa Supralive S.A., indican en un (43%) que algunas veces existes faltantes de mercadería al momento de despachar los pedidos, así mismo el (29%) del personal reveló que de vez en cuando se presentan este tipo de inconvenientes, muy seguido de un (21%) el cual dijo que los faltantes de mercadería se presentan siempre, sin embargo un pequeño porcentaje del (7%) sostuvo que nunca se presentan estos inconvenientes al momento de despachar los pedidos. Como resultado de la encuesta

tenemos que el mayor grupo de empleados dice que algunas veces se presentan faltantes de mercadería para despachar los pedidos, por tal motivo este inconveniente demuestra un agravante en el proceso de despacho de mercadería de la empresa Supralive S.A.

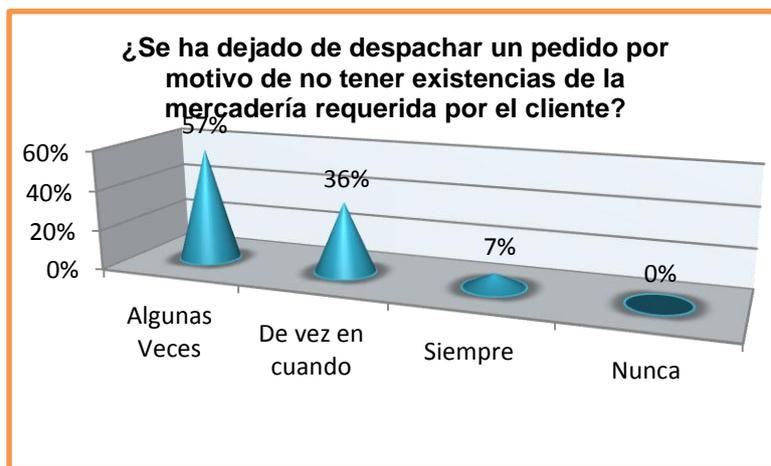
3. ¿Se ha dejado de despachar un pedido por motivo de no tener existencias de la mercadería requerida por el cliente?

Cuadro 12: Falta de despachos por inexistencia de mercadería

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Algunas Veces	8	57%
De vez en cuando	5	36%
Siempre	1	7%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Grafico 9: Falta de despachos por inexistencia de mercadería



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Las encuestas realizadas al personal de bodega de la empresa Supralive S.A., indican que se ha dejado de despachar pedidos por motivo de no tener existencias en la mercadería requerida por el cliente en un (57%) algunas veces, otra parte de los

encuestados revelaron que este inconveniente sucede un (36%) de vez en cuando, así mismo una parte minoritaria de los empleados de bodega dijo que en un (7%) siempre suceden estos contratiempos, sin embargo ninguno de ellos mencionó que nunca se da este tipo de problemas. A consecuencia de aquello, observamos que la gran mayoría indica que algunas veces se ha dejado de despachar un pedido por motivo de no tener existencias de la mercadería requerida por el cliente, por lo cual es necesario tomar medidas correctivas para solucionar este tipo de contratiempos en el proceso de despacho.

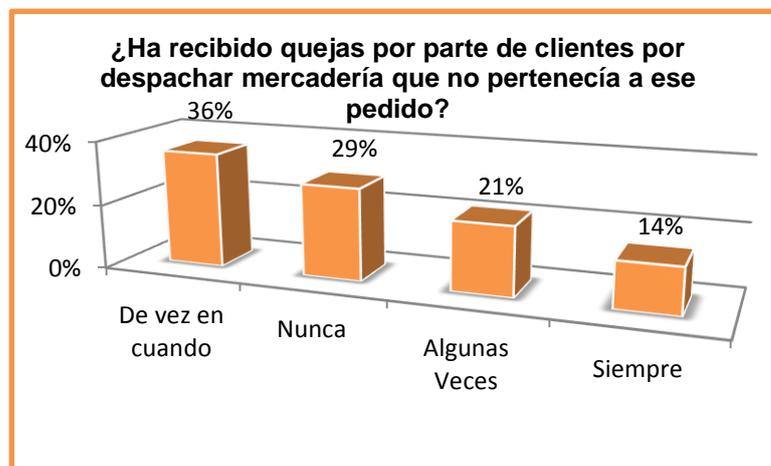
4. ¿Ha recibido quejas por parte de clientes por despachar mercadería que no pertenecía a ese pedido?

Cuadro 13: Quejas de clientes por errores de despacho

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De vez en cuando	5	36%
Nunca	4	29%
Algunas Veces	3	21%
Siempre	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Grafico 10: Quejas de clientes por errores de despacho



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Las encuestas realizadas al personal de bodega de la empresa Supralive S.A., indican que ellos han recibido quejas por parte de clientes por despachar mercadería que no pertenecía a ese pedido en un (36%) de vez en cuando, así mismo los encuestados indicaron en un (29%) que nunca han recibido quejas, otros dijeron con un (21%) que esto ha sucedido algunas veces y el restante (14%) indicó que siempre las reciben. En consecuencia a los resultados el personal de bodega dice en su mayoría haber recibido de vez en cuando quejas parte de clientes por despachar mercadería que no pertenecía a ese pedido.

5. ¿Ha recibido usted capacitaciones suficientes para la labor que viene desempeñando?

Cuadro 14: Índice de capacitaciones al personal

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Algunas Veces	7	50%
De vez en cuando	3	21%
Nunca	3	21%
Siempre	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Grafico 11: Índice de capacitaciones al personal



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Los resultados obtenidos, indican en un (50%) que algunas veces ellos han recibido capacitaciones suficientes para la labor que desempeñan, así mismo otro grupo de encuestados coinciden en el (21%) que de vez en cuando y nunca reciben capacitaciones, y el restante (7%) sostuvo que siempre reciben las suficientes capacitaciones que el puesto lo amerita. Como resultado de la encuesta tenemos que el mayor grupo de empleados dice que algunas veces reciben capacitaciones suficientes para la labor que viene desempeñando y un grupo muy reducido coinciden en que siempre han sido capacitados.

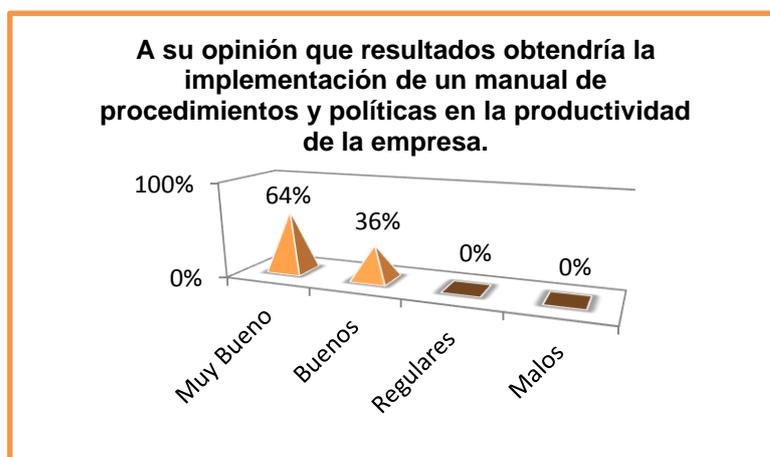
6. A su opinión que resultados obtendría la implementación de un manual de procedimientos y políticas en la productividad de la empresa.

Cuadro 15: Resultados de la implementación de un manual de políticas y procedimientos

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Bueno	9	64%
Buenos	5	36%
Regulares	0	0%
Malos	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Grafico 12: Resultados de la implementación de un manual de políticas y procedimientos



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

A opinión del personal de bodega de la empresa Supralive S.A. según las encuestas realizadas indican que los resultados que obtendría la implementación de un manual de procedimientos y políticas en la productividad de la empresa sería para el (64%) muy buenos, otra parte de los encuestados revelaron que a su opinión sería en un (36%) bueno, y ningún encuestado indicó que sería regular o malo, A consecuencia de aquello, a opinión del personal de bodega los resultados obtendría la implementación de un manual de procedimientos y políticas en la productividad de la empresa serían muy buenos.

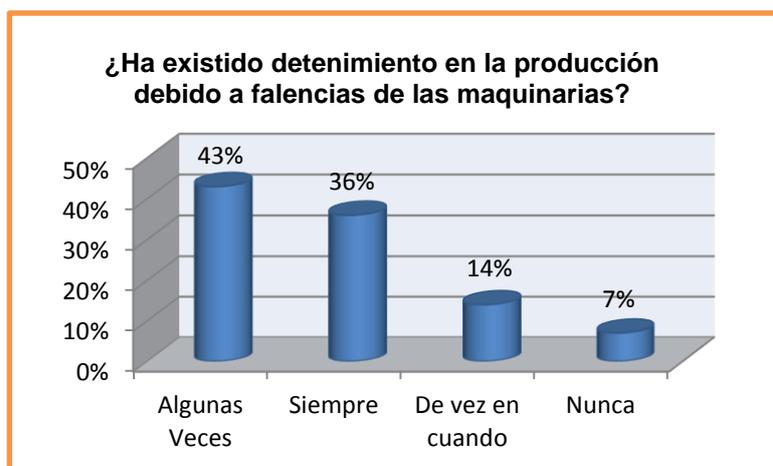
7. ¿Ha existido detenimiento en la producción debido a falencias de las maquinarias?

Cuadro 16: Falencias en maquinarias de Producción.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Algunas Veces	6	43%
Siempre	5	36%
De vez en cuando	2	14%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Gráfico 13: Falencias en maquinarias de producción



Fuente: Encuesta a clientes de la empresa Supralive S.A.
 Autores: Silvana González y Manuel Martínez

Las encuestas indican con el 43% que siempre se ha detenido la producción debido a falencias con las maquinarias, así mismo el 36% menciona que siempre ha sucedido estos inconvenientes, el 14% de los encuestados afirman que de vez en cuando se ha detenido la producción por desperfectos de las maquinarias y únicamente el 7% dijo que nunca ha sucedido este tipo de irregularidades.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

La empresa Supralive S.A. cuenta con una cartera de clientes nuevos, que en su mayoría adquieren sus productos a esta empresa desde hace unos 6 meses aproximadamente, ellos indican que de vez en cuando tienen inconvenientes en los pedidos de mercadería, por lo general la cantidad requerida no es despachada conforme a lo solicitado y no siempre estos llegan en la fecha indicada, sin embargo coinciden que la calidad de los productos es óptima, por lo cual la mercadería algunas veces cumple con los requerimientos de los clientes.

Analizando los resultados obtenidos en las encuestas, verificamos que se podría mejorar la satisfacción de los clientes, mediante procesos y políticas que corrijan los errores de despacho y así ganar mayor mercado. Logrando la satisfacción de los clientes obtenemos su lealtad en las compras, difusión gratuita y mayor acogimiento en el mercado.

A su vez, las encuestas realizadas al personal de la empresa Supralive S.A. indican que las políticas fijadas por la gerencia son malas, por consecuencia siempre se presentan faltantes de mercadería al momento de realizar los despachos y algunas veces no se ha enviado los pedidos a los clientes por este motivo, siendo factor relevante para que los clientes se hayan quejado por la falta de mercadería y por el envío erróneo de la misma.

Los empleados se quejan que algunas veces han recibido capacitaciones, por lo cual no tienen los fundamentos necesarios que le permitan corregir los errores que se han venido cometiendo .

Con un mejoramiento en los procesos y la aplicación de políticas adecuadas, el personal podría realizar de mejor manera sus funciones, reforzándolas con la

capacitación referente al cumplimiento de sus funciones, y así se obtendrían resultados óptimos, que permitirán el crecimiento institucional.

4.3 RESULTADOS

Al realizar el análisis en cada punto de las encuestas aplicadas, comprobamos que las hipótesis planteadas son consistentes, es decir, indican las falencias que posee la empresa.

Inclusive en las empresas más grandes existen diferencias en la existencia de mercadería entre lo físico y lo indicado por los sistemas computarizados, por lo cual la gran mayoría de empresas realiza por lo menos una vez al año un inventario, con el objetivo de corroborar sus existencias o encontrar la cantidad de faltantes.

A pesar de que la gran mayoría de los clientes de la empresa Supralive S.A. se mantienen entre los tres y seis meses, indicando que la mercadería es entregada con retraso y a veces son despachados productos no solicitados, por lo cual ha causado disgustos en los clientes, lo cual produce inconvenientes en las relaciones comerciales e imagen de la empresa, sin embargo están conformes con la calidad del producto que Supralive S.A. ofrece, por lo cual mencionan que algunas veces cumplen con sus requerimientos.

El personal de bodega revela que las políticas de control de inventario con las que cuenta la empresa son malas, ya que no reflejan la cantidad correcta de mercadería existente, debido a que en muchas ocasiones no son registradas sus entradas o salidas, esto se debe a que algunos procesos aún son realizados de forma manual y al no existir un estricto control los usuarios comenten muchos errores.

Otro factor importante dentro de los problemas encontrados en la empresa Supralive S.A. es la falta de comunicación interdepartamental, provocando incertidumbre al departamento de ventas al no tener la certeza de la cantidad de mercadería existente en bodega, así mismo el departamento de producción no recibe el requerimiento necesario de productos, por lo cual existe escasez o abundancia en determinados fabricación de productos.

Así mismo, el personal involucrado en los procesos indica que no han recibido la capacitación suficiente para realizar sus actividades encomendadas, por tal motivo no tienen los conocimientos necesarios que les permitan saber las ventajas y desventajas

de determinados productos, las necesidades de los clientes, la atención a los mismos y sobre todo el trabajo en equipo.

Finalmente, un factor muy importante en el retraso del envío de mercadería son las falencias en el funcionamiento de las maquinarias de producción, esto se debe a la poca planificación y control del mantenimiento preventivo que se debe realizar a este tipo de maquinarias, de tal manera se podría evitar la paralización de la producción y por tal motivo inconvenientes en la satisfacción de los clientes.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 17: Verificación de hipótesis

Objetivo	Hipótesis	Conclusión
<p>Identificar las falencias de las políticas y procedimientos del área de bodega de la empresa Supralive S.A., mediante un análisis deductivo que rodea la problemática para el mejoramiento del sistema de inventarios.</p>	<p>Mediante la implementación de nuevas políticas y procedimientos en el área de bodega, las actividades laborales de los empleados podrían mejorar, el proceso sería más fluido, la satisfacción de los clientes excedería sus expectativas y las ventas podrían crecer de manera considerable.</p>	<p>Los resultados de las encuestas aplicadas al personal de bodega indican que existe ausencia de políticas y procedimientos debido a un deficiente control de inventarios, reflejado en un 50% de encuestados que indican que las pocas políticas y procedimientos existentes son malas. El 64% de los encuestados señaló que la implementación de políticas y procedimientos que controlen el control de inventarios, tendría muy buena acogida en la empresa y solucionaría todo tipo de inconveniente.</p>
<p>Identificar los motivos por los cuales se generan errores en el despacho y ausencia de la mercadería, produciendo insatisfacción en los clientes.</p>	<p>Los errores de despacho y la ausencia de productos requeridos podrían ser causa de la insatisfacción de algunos clientes.</p>	<p>Muchas veces los clientes realizan quejas por no contar con la mercadería requerida, tanto en cantidad como tiempo, resultado obtenido de un 36% de encuestados que indicaron que de vez en cuando han recibido quejas de parte de los clientes.</p>

Objetivo	Hipótesis	Conclusión
<p>Demostrar que la falta de capacitación del personal de bodega provoca desconocimiento de las labores a realizar y falta de compañerismo.</p>	<p>La falta de capacitación del personal de bodega causaría desmotivación, falta de compromiso y poco trabajo en equipo con sus demás compañeros.</p>	<p>El personal indica en un 50% que la empresa no ofrece la capacitación necesaria que les permitan tener conocimiento sólidos acerca de la mercadería que la empresa ofrece, por tal motivo la insatisfacción e ignorancia dentro del ambiente laboral.</p>
<p>Reconocer que la falta de planificación en el mantenimiento de las maquinarias provoca retraso en la entrega de mercadería a los clientes.</p>	<p>El retraso en la entrega de mercadería a los clientes podría ser causado por la falta de planificación en el mantenimiento de las maquinarias.</p>	<p>Algunas veces se ha detenido la producción debido a falencias en el funcionamiento de las maquinarias, lo cual provoca retrasos en el envío de mercadería y por tal motivo disgustos en los clientes, siendo relevante la afirmación del 43% de encuestados que indicó que algunas veces se ha detenido la producción por estos motivos.</p>
<p>Demostrar que la falta de control de inventarios genera pérdidas o deterioros de mercadería.</p>	<p>La ausencia de un estricto control de inventarios podría generar pérdida o deterioro de mercadería.</p>	<p>Muchas veces se ha dejado de despachar mercadería por no contar con lo requerido por los clientes, lo cual reduce la competitividad en el mercado, constatado por un 57% de empleados que mencionó la existencia de estos inconvenientes.</p>
<p>Indicar que el desconocimiento de las funciones del personal de bodega, afecta en su desempeño diario</p>	<p>Al tener un deficiente conocimiento de sus funciones, el personal de bodega podría tener un bajo accionar en sus actividades laborales.</p>	<p>El personal indica en un 50% que la empresa no ofrece la capacitación necesaria que les permitan tener conocimiento suficientes para desempeñar sus funciones de la manera adecuada, por tal motivo la falta de compromiso con los objetivos de la empresa.</p>

Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el área de bodega que optimizarán el sistema de inventarios de la empresa Supralive S.A.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

El manual de políticas y procedimientos nos permite fortalecer y agilizar los procesos laborales dentro de la compañía, este deber ser elaborado de acorde a su estructura y requerimientos.

Las políticas son directrices que permiten tomar decisiones, ya que nos indican la personalidad que tiene la compañía y además la conducta que ella espera de su personal.

Al implementar políticas, el personal se encuentra respaldado por una ley que le permitirá cumplir sus actividades y objetivos de una manera más ágil, siguiendo lineamientos adecuados.

Objetivo del manual de políticas y procedimientos:¹⁵

Permite que todo el personal tenga conocimiento de las políticas impuestas por la empresa, así como un detalle de las instrucciones, y los pasos a seguir dentro del trabajo, canalizando las estrategias impuestas por la administración con el firme propósito de alcanzar las metas fijadas.

Beneficios del manual de políticas y procedimientos:

- Permite integrar políticas internacionales como NIIF, ISO, etc.
- Evita alteraciones en el trabajo asignado permitiendo uniformidad en su cumplimiento.
- Genera responsabilidades.
- Logra un sólido plan de organización.

¹⁵ <http://loumarasesores.com/manual-de-politicas-y-procedimientos.html>

- Facilita el control interno.
- Permite contar con lineamientos a seguir y por tal motivo facilita la toma de decisiones.
- Facilita la supervisión laboral.
- Permite que el personal nuevo tenga una fácil capacitación.
- Evita duplicidad de funciones y lagunas laborales.
- Permite una ágil evaluación del personal.
- Incentiva el trabajo en equipo.

Requisitos para la redacción de un manual de políticas y procedimientos:

Como requisito de gran importancia que debe cumplirse al redactar un manual de políticas y procedimientos es la precisión y claridad, con el propósito de que su lector lo pueda interpretar de la misma manera que su redactor, para lograr este propósito debemos tener en consideración lo siguiente:

- Codificar cada párrafo.
- Redactar frases de uso corriente y cortas, evitando redundancias y a su vez palabras desconocidas, en el caso de utilizar palabras técnicas de la profesión, se recomienda una correcta explicación de la misma o a su vez adjuntar al final del manual un glosario de términos.
- Se debe evitar el sentido negativo en las frases, es decir, de preferencia obviar el vocablo “no”, debe emplearse frases positivas las cuales indiquen acción.
- Cada párrafo deberá contener una idea independiente, cumpliendo un esquema lógico, logrando que el usuario se haga la idea de un conjunto ubicando todas las actividades a realizar.
- Se debe evitar frases extranjeras, refranes y abreviaturas.

Autorización del Manual:

Cuando se culmine la elaboración del manual, es necesario la autorización de:

- La administración para que se le dé la formalidad y apoyo necesario.
- El responsable de su dirección y creación para constatar que el contenido sea el acordado.
- El consultor externo.

Revisión, distribución e implantación del manual de políticas y procedimientos¹⁶

Cuando se haya finalizado el documento se debe realizar la respectiva revisión y verificar que la información esté completa, que sea verás y no tenga contradicciones. El responsable de cada área de la empresa será quien apruebe el contenido del manual y a su vez autorizar su impresión y distribución con los usuarios que deben dar uso del mismo, siempre y cuando se realice la capacitación oportuna al futuro usuario del manual.

Cabe indicar que es de gran importancia la actualización continua del manual de políticas y procedimientos, mediante revisiones periódicas con el firme propósito de mantenerlos a la realidad de las continuas actividades de la organización.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Supralive S.A tiene en el mercado 3 años, aunque es de escala mediana su crecimiento ha sido sostenido durante todo este tiempo, siempre con el objetivo de cuidar que el banano ecuatoriano siga siendo el mejor del mundo.

Por consiguiente es necesario buscar mecanismos que permitan ofrecer mejor servicio y productos a los clientes que frecuentemente acuden hasta sus instalaciones, siempre innovando soluciones que respeten el medio ambiente y el bienestar personal.

Una de las debilidades observadas está relacionada con la operatividad del Departamento de Bodega, donde los procesos marcan una diferencia con los inicios de la empresa, es indiscutible la necesidad de mejorar la parte organizacional de este departamento siendo necesaria la elaboración de políticas y procedimientos para un mejor funcionamiento que responda a las exigencias del crecimiento alcanzado.

Los directivos se verán beneficiados con la implementación de un manual de políticas y procedimientos para el mejoramiento de la cadena de abastecimiento que ayudara a los procesos en las áreas operativas, que exista mayor comunicación dentro de todos los departamentos optimizando los tiempos de despacho, cumplimiento con el plan de ventas, captación y satisfacción de los clientes.

¹⁶ <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

Otros beneficiados serán los empleados ya que este proceso les ayudara a reducir el tiempo, podrán cumplir con el despacho de mercadería de forma ágil y oportuna, contribuyendo así a un servicio eficiente y de óptima calidad.

Consideramos que la propuesta persigue beneficiar especialmente a los clientes porque permitirá que la empresa les ofrezca un mejor servicio, ahorrándoles tiempo y brindándoles comodidad. Ya que el personal del área de bodega estará mejor capacitado y tendrá mayor dominio sobre sus funciones.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

Proponer el Manual de Políticas y Procedimientos para el Área de Bodega, promoviendo la eficiente funcionabilidad de cada una de las partes que conforman la Cadena de Abastecimiento de la empresa Supralive S.A. para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Mejorar los procedimientos y políticas de comunicación interna departamental.
- Reducir tiempos de despacho de mercadería en el área de Bodega.
- Determinar las responsabilidades de cada puesto y su relación con los demás en la empresa
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general, de sus propios papeles y propósitos organizacionales.

5.5 UBICACIÓN

La empresa se encuentra ubicada en Km1 del Recinto Paraíso del Chobo, cantón Milagro, provincia del Guayas y las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el km 1,5 de la vía a Samborondón “Samborondón Business Center”, Torre B, Oficina 304, Samborondón, Guayas.

El acceso a las instalaciones desde la vía principal, se realiza por un carretero de segundo orden.

La vía se encuentra en buenas condiciones, lo que facilita la recepción y envío de materias primas y productos terminados a sus diferentes destinos.

Las coordenadas de ubicación de la empresa, representadas por los puntos más sobresalientes del perímetro en la Proyección Universal Transversa de Mercator, Datum horizontal WGS 84, Zona 17 Sur, son las siguientes

Figura 6: Coordenadas de la empresa Supralive S.A

	X	Y
Proyección UTM - DATUM WGS 84 - Zona 17S	652677	9760465
	652534	9760495
	652525	9760659
	652684	9760642

El sector donde se encuentra la empresa es considerado como suelo factible para la fabricación de productos plásticos.

En los alrededores de la Fábrica de Productos Plásticos para la agroindustria SUPRALIVE, se encuentran:

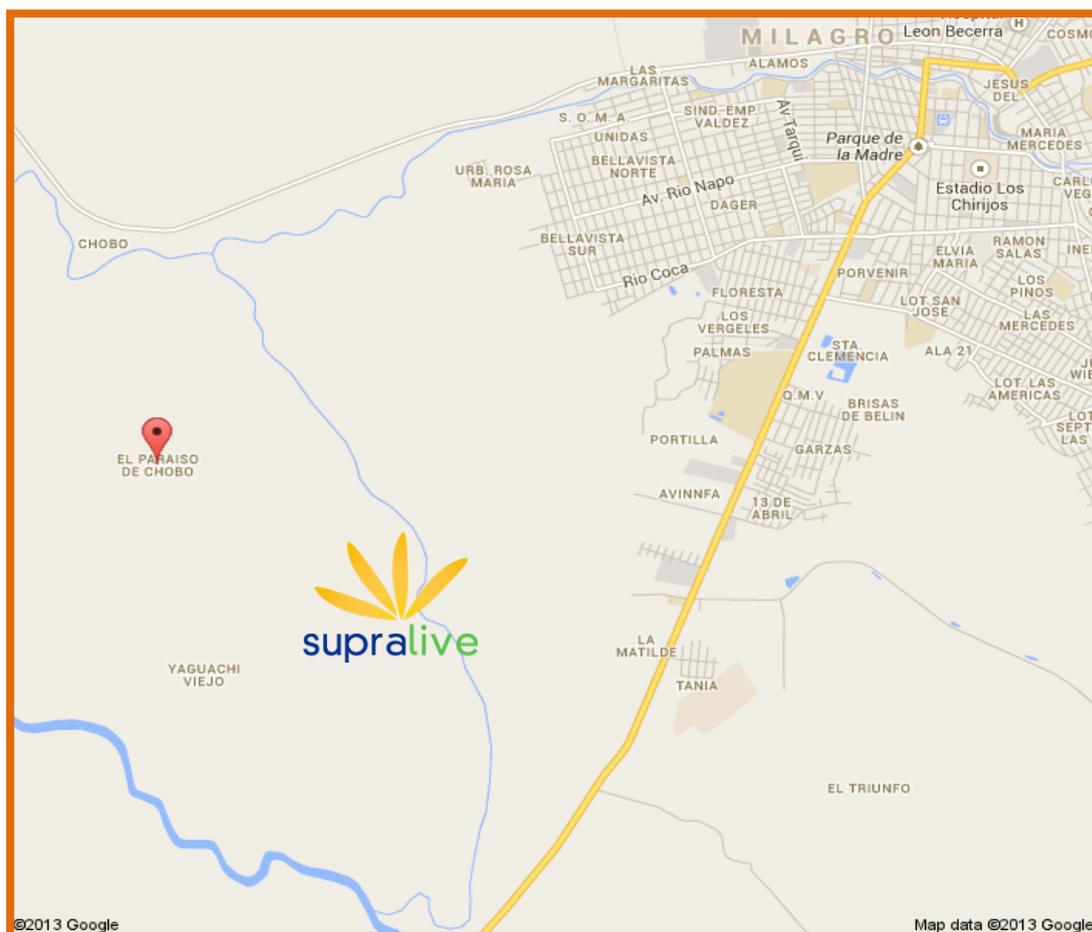
Figura 7: Límites de la empresa Supralive S.A.

Norte:	Hacienda Mateo (cultivos de banano), vía Paraíso del Chobo – Milagro (vía de 2 carriles)
Sur:	Hacienda Mateo (cultivos de banano).
Este:	Hacienda Mateo (cultivos de banano).
Oeste:	Viviendas (aproximadamente 10 casas).

Fuente: Archivo de RR.HH Supralive S.A.

5.5.1 Ubicación Geográfica

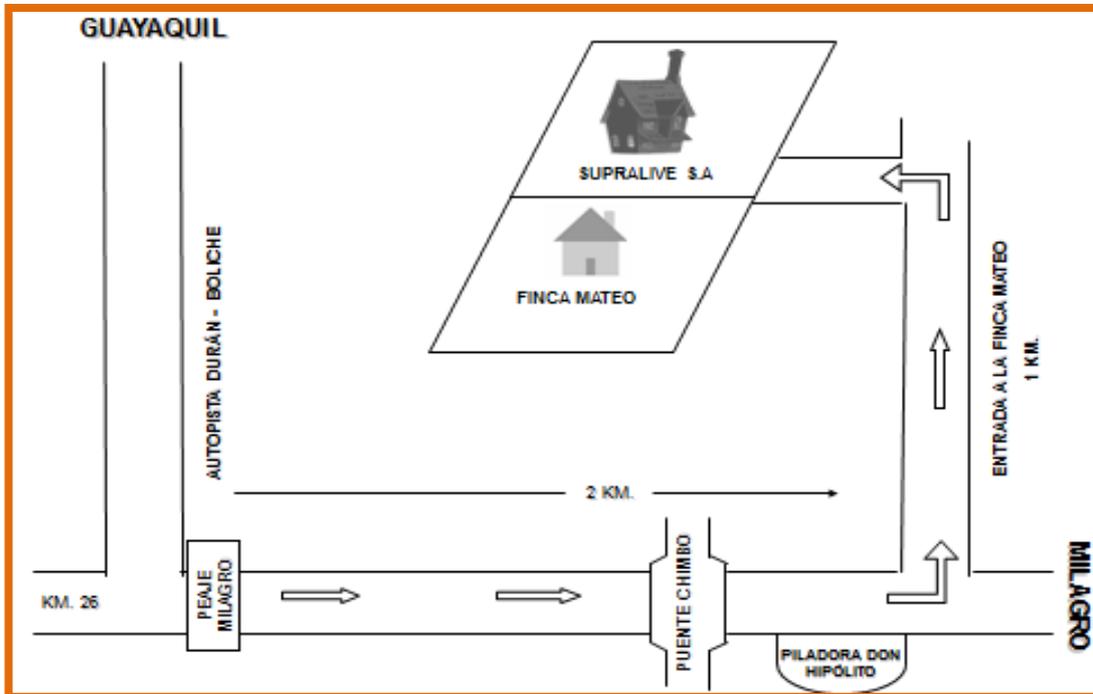
Figura 8: Ubicación geográfica Supralive S.A.



Fuente: Google Maps

5.5.2 Ubicación Específica

Figura 9: Ubicación específica Supralive S.A.



Fuente: Archivo de RR.HH Supralive S.A.

5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Administrativa

Al realizar el trabajo de campo con el personal involucrado, obtuvimos como resultado la factibilidad de proponer el diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimicen el control de inventarios y mejorar el abastecimiento de mercadería a los clientes, el mismo que contará con adecuada, permitiendo de esta manera una mejor comunicación entre las áreas involucradas.

Para que la empresa aplique el manual de políticas y procedimientos con el fin de optimizar el control interno de inventarios y mejorar el servicio al cliente, es necesario que los directivos cuenten con las herramientas necesarias para hacer de esta propuesta una solución a todos aquellos inconvenientes que se han venido suscitando en sus labores diarias, este manual servirá de directriz para los usuarios,

permitiéndoles saber con certeza sus funciones y límites laborales, además de forjar un mejor ambiente laboral y la satisfacción del trabajador y del cliente con los resultados obtenidos.

Con el propósito de cumplir con la misión y visión de la empresa, todo el personal involucrado deberá apoyar a la implementación y cumplimiento que se le daría al nuevo manual de políticas y procedimientos.

Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de insumos plásticos para banano, bajo la filosofía de la calidad y eficiencia productiva, empleando tecnología y personal capacitado y comprometido con sus tareas, a fin de proveer de insumos a las haciendas y distribuidores bananeros de las provincias de Los Ríos, El Oro y Guayas.

Visión

Constituirnos en los principales proveedores de insumos plásticos para banano, en el Ecuador, con proyección internacional, caracterizados por un trabajo eficiente, de alta calidad, con responsabilidad social y ecológica a fin de contribuir con el desarrollo socioeconómico del país al cubrir necesidades del sector agroindustrial.

Figura 10: Cumbre mundial del banano



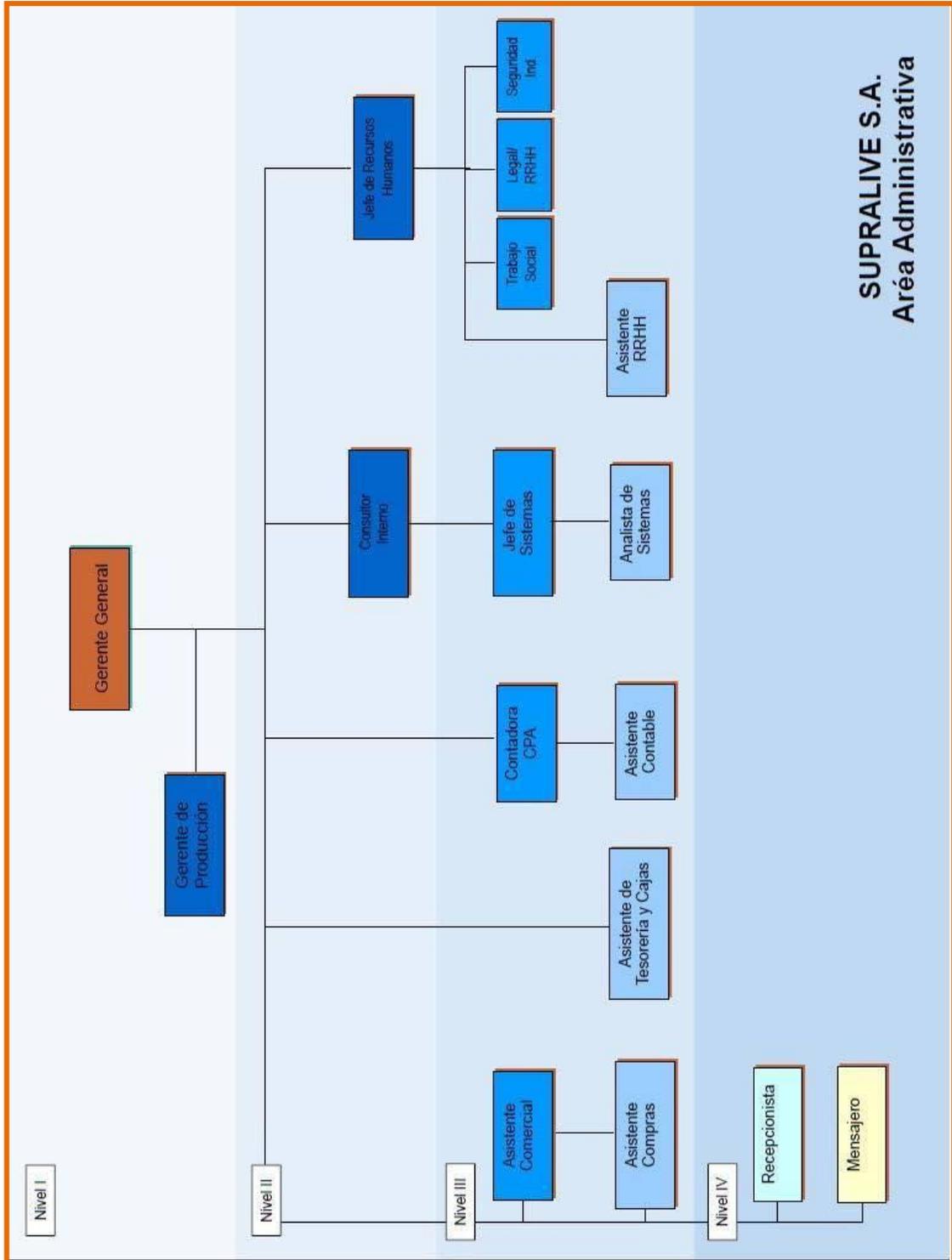
Fuente: Archivo de RR.HH Supralive S.A.

Valores Corporativos

- Eficiencia.- Demostrada al trabajar bajo el sistema de procesos definidos y ajustados a las actividades empresariales, a fin de manejar un alto nivel de productividad.
- Calidad.- Se evidencia en la fiabilidad de los productos que se fabrican y comercializan, los mismos que permiten la fidelización y captación de clientes.
- Honestidad.- cada actividad desarrollada por directivos y talento humano en general están marcadas por la honestidad y transparencia de las negociaciones que solo buscan el beneficio socioeconómico del país.
- Responsabilidad social.- Evidenciada en el uso seguro de componentes químicos, evitando que estos causen problemas a la comunidad y a quienes forman parte de la institución.
- Responsabilidad ecológica.- No se puede trabajar sin pensar en la importancia del desarrollo sostenible pero también sustentable, de ahí que nuestra filosofía de trabajo está

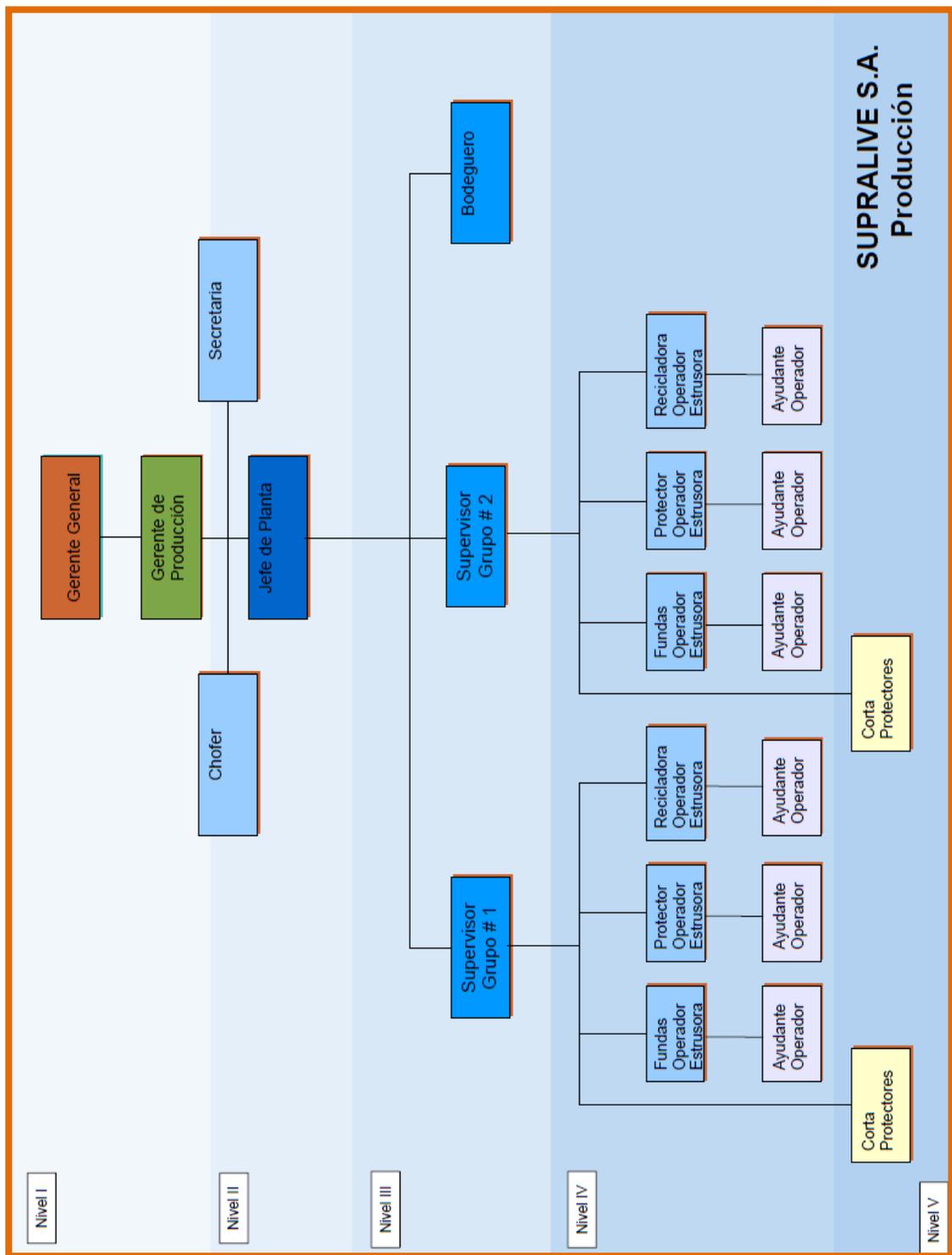
ORGANIGRAMA

Figura 11: Organigrama administrativo Supralive S.A



Fuente: Archivo de RR.HH Supralive S.A.

Figura 12: Organigrama de producción Supralive S.A



Fuente: Archivo de RR.HH Supralive S.A.

Cuadro 18: ANÁLISIS FO, FA,DO,DA DEL PROBLEMA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maquinaria adecuada para los diferentes procesos ➤ Instalaciones Adecuadas. Rentabilidad. ➤ Flota de camiones propia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de planificación y coordinación entre las áreas. ➤ Falta de comunicación interna. ➤ Faltantes y sobrantes en el inventario.
		ESTRATEGIAS FA
	Capacitar al personal para que domine las funciones a realizar dentro de su cargo.	Con el uso adecuado de las maquinarias especializadas se podrá optimizar los tiempos de despacho de la mercadería.
	Utilizar las grandes extensiones que existen en el área de bodega para realizar la sectorización de los productos.	Aprovechando la flota de camiones que es un recurso propio de la empresa se podrá coordinar las rutas de distribución de la forma correcta.
		ESTRATEGIAS DA
		Realizar programas de incentivos para que el personal este motivado y tenga un buen rendimiento laboral.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	
Correcta adecuación de las instalaciones de las áreas involucradas.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DO	
	Planear capacitaciones sobre los temas en que existen falencias dentro de la empresa.	
La Competencia.	Supervisar que el personal de las áreas involucradas cumpla correctamente el manual de políticas que se va a implementar.	

Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez

FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez

ANALISIS PORTER

Nuevos Entrantes: En este caso es muy difícil conocer las barreras de entrada ya que el producto que ofrece Supralive S.A. está dedicado a un sector específico en esta caso banano, por lo que las barreras podrían ser la lealtad de los clientes, la falta de experiencia de la competencia y reconocimiento que se tiene en el mercado.

Competencia: Supralive S.A. tiene varios competidores directos como son: Plástivill, Polyton, Magreb, Trilex, Implasban, Plástiquir, los que representan una fuerte competencia, ya que su trabajo está orientado al mismo sector de la industria que el nuestro. Sin embargo al contar con una cartera amplia de clientes y al ser conocidos por ofrecer productos de óptima calidad, le permite a Supralive S.A. seguir posicionándose en el mercado.

Poder de Negociación de los clientes o compradores: El poder de los clientes es elevado ya que depende en mayor parte al volumen de ventas ya que al contar con clientes es importante manejar una estrategia que cuando los clientes compran cantidades altas, tienen un alto poder de negociación y logran conseguir un trato preferencial, con mejores precios convirtiéndose en un atractivo para el mercado bananero.

Poder de Negociación de los Proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que el mercado es limitado ya que existen pocas empresas dedicadas a esta rama de la industria, Y no se puede exponer a cambiar de materia primas por que esto afectaría la calidad de los productos.

Sustitutos: En la industria en la que está inmersa Supralive S.A. no tiene un sustituto directo, por lo que lo que podría generar un sustituto sería en ingreso de nuevos competidores con precios más bajos.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE BODEGA.





Área: Bodega

Empresa: Supralive S.A.

PÁG.
2



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE BODEGA.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive S.A.

PÁG.
3

ÍNDICE GENERAL

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL**
- III. MARCO LEGAL**
- IV. ORGANIGRAMA**
- V. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO**
- VI. CONTROL INTERNO**
- VII. POLÍTICAS**
- VIII. PROCEDIMIENTOS**
- IX. RESPONSABILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS**

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre 2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
4

I. INTRODUCCIÓN

En la empresa Supralive S.A. es trascendente la existencia de un manual de políticas y procedimientos, que permitan el adecuado control de los inventarios y una correcta manipulación de la mercadería disponible.

El presente manual de políticas y procedimientos proporcionará información necesaria en relación a la metodología a usar con el fin de llevar un estricto control de inventarios, además de aplicar políticas al área de bodega que normalicen las actividades laborales y comerciales.

Este manual deberá ser ajustado a los nuevos cambios que se presenten a futuro, lo que permitirá garantizar mejor calidad de servicios y atención al cliente de la empresa Supralive S.A.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
5

II. OBJETIVO Y ALCANCE

OBJETIVO:

Optimizar la gestión de manipulación de inventarios mediante un manual que servirá de guía para desarrollar las actividades y funciones del personal involucrado.

ALCANCE:

El manual será utilizado para la práctica diaria de todo el personal del área de bodega, así como el personal que esté involucrado dentro de los procedimientos descritos aquí.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
6

III. MARCO LEGAL

- Código del trabajo.
- Reglamento interno de la empresa Supralive S.A.
- Reglamento comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2 – Existencias).
- Código orgánico de la producción, comercio e inversiones.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre 2014

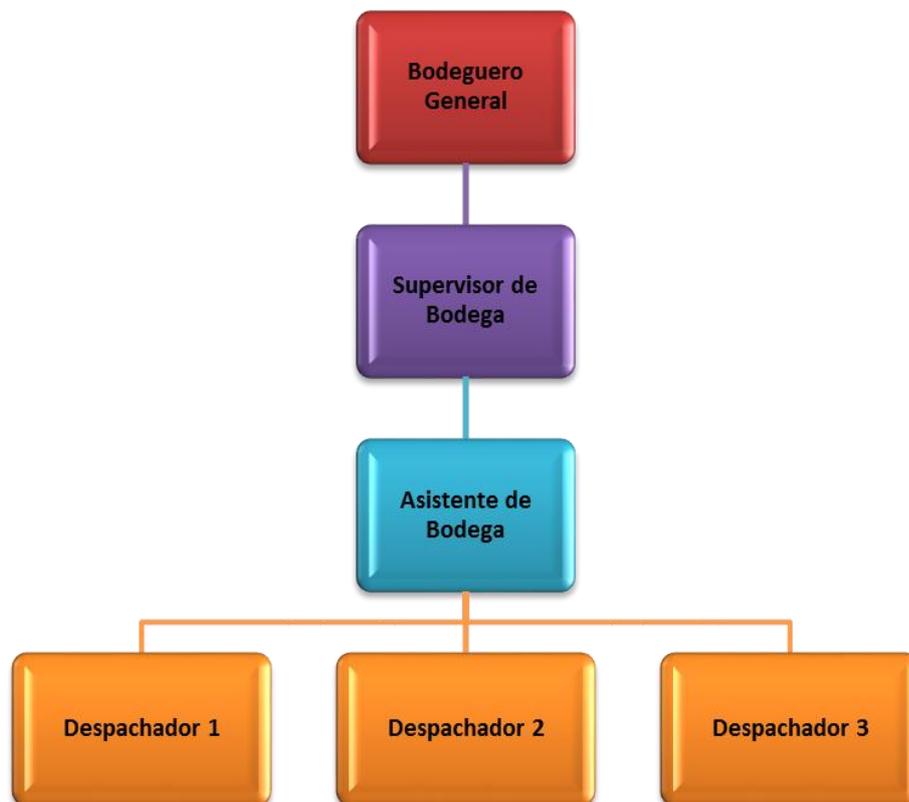


Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
7

IV. ORGANIGRAMA



Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
8

V. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- Identificación del cargo: Asistente de Bodega.
- Objetivo del cargo: Asistir en todas las acciones al jefe de bodega y encargado de logística y despacho.
- Reporta a: Gerente de Producción.

Funciones principales:

- Registra movimientos de bodega en el Kardex (Excel) y en sistema de inventarios de Materia Prima (Fragata).
- Registra movimientos de bodega en el Kardex (Excel) y en sistema de inventarios de Materia Prima (Fragata).
- Digita los egresos de bodega (despachos) en el sistema fsoft.
- Recibir o Despachar Material cuando el bodeguero principal o ayudantes estén ocupados.
- Revisa y adiciona número de egreso de bodega en el informe elaborado por el encargado de logística y transporte para informe al departamento financiero para la correspondiente facturación.

Elaborado por: Manuel Martínez Silvana González	Revisado por: Ec. Delia Sigüenza	Fecha de elaboración: Septiembre 2013
		Vigencia: Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
9

V. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

- Recibe tickets de combustible para su respectiva facturación.
- Responsable de la entrega de guías de remisión para facturación.
- Y todas las que le asigne su jefe inmediato superior.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
10

VI. CONTROL INTERNO

1. El acceso a la bodega general será restringido, sólo el personal autorizado podrá ingresar hasta sus instalaciones.
2. La custodia del inventario estará bajo la responsabilidad del Bodeguero General.
3. Se procederá a realizar tomas físicas de inventario trimestralmente, en los cuales participarán el Bodeguero General, el Auditor y los delegados fijados por los mismos.
4. Es recomendable la instalación de cámaras de seguridad en el área de bodega, y la adecuación de un departamento en el cual se lleve su vigilancia y control.
5. Es necesario la conformación de un departamento de Control Interno, el cual deberá vigilar el cumplimiento de este manual.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
11**

VII. POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

1. Demostrar correcta disciplina durante las horas de trabajo y mientras porte el uniforme de la empresa.
2. Respetar a funcionarios, compañeros y clientes de la empresa.
3. Ser cortés y amable con los clientes.
4. Asistir puntualmente en los horarios de trabajo previamente establecidos.
5. Cuidar los útiles de trabajo, bienes de la empresa y en general de responsabilidad de los empleados, en caso de pérdida de alguno de ellos, el encargado deberá hacerse responsable por la pérdida o el daño y la empresa podrá descontar de su remuneración el valor del mismo.
6. Informar a sus superiores a cerca de incidencias, omisiones, errores, robos, hurtos, ingreso de armas, drogas, bebidas alcohólicas y demás actos ilícitos que afecten los intereses y buen nombre de la empresa. La falta de notificación será sancionado como falta grave.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
12**

7. Limpiar y mantener en buen estado las maquinarias y el área donde realiza sus labores, para lograr un mejor desempeño.
8. Colaborar con el empleador en toda investigación que efectúe con el fin de aclarar ilícitos ocurridos.
9. Guardar los secretos técnicos o de información de los cuales el empleado tenga conocimiento por la labor que desempeña.
10. Para ausentarse del trabajo en horas laborables el trabajador deberá solicitar la autorización previa a su jefe inmediato, indicando el motivo de la ausencia.
11. Utilizar todo el equipo de protección que la empresa suministre para el cumplimiento de su labor, en caso de que al trabajador se le ocasione afecciones a su salud por la no utilización de los equipos facilitados, la empresa no será responsable por dichas afecciones.
12. Permanecer durante las horas de trabajo en el lugar de su trabajo asignado y no dedicarse a otras actividades.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre 2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
13**

POLÍTICAS ESPECÍFICAS

ALMACENAMIENTO

1. Se comprobará la exactitud del ingreso a bodega con la mercadería física a custodiar.
2. Se colocará cada producto en lugar establecido para su almacenamiento.
3. El área de bodega deberá ser sectorizada de acuerdo al nivel de rotación y al tipo de mercadería.
4. Se entregará únicamente la mercadería a los despachadores, quienes junto a la factura podrán retirar la mercadería de la bodega, previa revisión del asistente de bodega.
5. El Bodeguero General junto con el personal de Seguridad Industrial son los encargados de tomar las medidas preventivas contra incendios, robos o cualquier desastre natural.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
14

DESPACHO

1. La mercadería será despachada una vez que el vendedor entregue la nota de pedido al despachador de bodega, previa revisión del asistente de bodega, y únicamente serán despachados los productos con su respectiva guía de remisión.
2. En caso de salidas de mercadería por otro motivo que no sea la venta, se deberá dejar constancia del movimiento que podrá ser por:
 - Devoluciones de producto.
 - Baja de inventario por pérdida o deterioro.
3. En caso de salidas de activos fijos, el departamento de bodega deberá realizar un acta de entrega para dejar constancia del movimiento y se informará al departamento contable para que realice el respectivo egreso de activo fijo.
4. La facturación de la mercadería se realizará dos días posteriores a la entrega de la mercadería, con el propósito de evitar la emisión de notas de crédito de manera excesiva.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
15**

CONTROL DE BODEGA

1. El Acceso al sistema es personal e intransferible, el encargado de ingresar la mercadería será el asistente de bodega teniendo en consideración las siguientes características:
 - Código de barra.
 - Descripción.
 - Cantidad.
 - Precio.
2. Los montacarguistas del área de producción colocarán la mercadería en el sector ya establecido de acuerdo a su rotación.
3. La facturación estará a cargo del asistente de bodega.
4. Toda la mercadería deberá estar cubierta por un seguro que proteja el inventario de bodega y la mercadería que se transporte hasta la entrega a los clientes, estas pólizas de seguros serán: contra incendios, robos o cualquier otro caso fortuito.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
16

5. Ejecutar inventarios de forma trimestral con el propósito de corroborar la existencia física con la del sistema, evitando de esta manera descuadres de inventario.
6. Realizar revisiones permanentes de los inventarios con baja rotación con el fin de evitar daños o deterioros por mal estado.
7. En caso de existir errores en el ingreso al sistema, el contador será autorizar el ingreso o egreso de la mercadería, con el fin de mantener datos reales.
8. Cuando el resultado del inventario físico demuestre inexistencia de mercadería, dichos faltantes serán notificados a al departamento de recursos humanos para que realice los trámites y sanciones pertinentes.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
17

VIII. PROCEDIMIENTOS

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

El bodeguero recibirá la información del asistente de compras de la mercadería a recibir, sean estas por compras locales o importación

Esta información debe ir respaldada por una guía de remisión o una orden de compra.

El bodeguero recibirá y debe ingresar la mercadería a bodega llevando un registro del producto ingresado y la cantidad respectiva.

En caso de los productos fabricados, el supervisor de producción al final de su turno deberá entregar al bodeguero la producción total de protectores, corbatines y fundas, para ser ingresadas a la bodega de productos terminados, en la cual se encuentran todos los productos disponibles para la venta.

El bodeguero debe registrar en su cuaderno de control diario los tipos y cantidades de protectores, fundas y corbatines producidas y almacenadas.

Esta información deberá ser ingresada oportunamente con el fin de tener los productos disponibles para la venta y contar con un inventario físico real al del sistema.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre 2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
18

Así mismo, este ingreso diario tiene que ser reportado al asistente de gerencia, el cual es el encargado de registrarlo en el sistema comparativo y actualizarlo diariamente.

DESPACHO DE MERCADERÍA

De acuerdo a los pedidos realizados por el departamento de ventas y la disponibilidad del producto, el bodeguero delegará a los despachadores la entrega del producto requerido diariamente.

Una vez despachada la mercadería el supervisor de bodega revisará que los productos estén de acuerdo a la guía de remisión y posteriormente la ubicación de los productos en los camiones destinados para la entrega, previa designación del departamento de logística.

El asistente de bodega elaborará la guía de remisión por cliente y pedido, con toda la información del cliente y del producto que se está despachando, en este documento existen 3 copias, una que es entregada al chofer del camión, la que finalmente es entregada al cliente, otra que reposa en el archivo de bodega y otra que es remitida a ventas para la facturación diaria.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
19**

Las guías de remisión deberán llevar un secuencial numérico que será registrado en un archivo digital y notificado al auditor.

La hoja de control contendrá:

CONTROL DE GUIAS DE REMISION				
BLOCK	NUM	FECHA	SEMANA	CLIENTE
1	1 100	19-mar-11		

El archivo de las guías de remisión se encontraran en un documento compartido y es alimentado diariamente por los despachadores.

EGRESO DE MERCADERÍA

Todos los egresos que sean por despacho van soportados por una guía de remisión, y al momento de realizar la facturación el inventario será dado de baja del sistema, cabe indicar que según las políticas de la empresa, la facturación se realizará dos días posteriores a la entrega de la mercadería, con el objetivo de evitar la emisión masiva de notas de crédito y por tal motivo la implementación de un proceso adicional.

El horario de egresos de mercadería será hasta las 18:00 horas, previa planificación con el departamento de logística.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

**PÁG.
20**

CONTROL DE INVENTARIOS

El control de la mercadería se deberá realizar trimestralmente en el día 26 del mes designado involucrando a toda el área de bodega.

El inventario empezará a las 7:00 horas, finalizando una vez que se haya realizado la comprobación de todo el físico de la mercadería en existencia.

Cuando haya finalizado el inventario físico el auditor y el bodeguero general ingresarán el registro respectivo en formato de control de inventarios, una vez cuadrado y ajustado, será remitido al contador y al gerente general para su respectiva revisión, análisis y toma de decisiones.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre 2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
21

IX. RESPONSABILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS

RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

- Bodeguero General,
- Asistente de Compras,
- Supervisor de Producción,
- Asistente de Gerencia.

DESPACHO DE MERCADERÍA

- Bodeguero General,
- Despachadores,
- Supervisor de Bodega,
- Asistente de Bodega,
- Choferes,
- Auditor.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014



Área: Bodega

Empresa: Supralive

PÁG.
22

EGRESO DE MERCADERÍA

- Facturador

CONTROL DE INVENTARIOS

- Bodeguero General,
- Asistente de Bodega,
- Supervisor de Bodega,
- Despachadores,
- Auditor,
- Contador,
- Gerente General.

Elaborado por:

Manuel Martínez
Silvana González

Revisado por:

Ec. Delia
Sigüenza

Fecha de elaboración:

Septiembre 2013

Vigencia:

Septiembre 2013/Septiembre2014

5.7.1 Actividades

Con el fin de llevar a efecto la propuesta se ha realizado las actividades que a continuación se detallan:

- Se pidió la autorización al Gerente de producción de la empresa Supralive S.A. para poder llevar a efecto la investigación, análisis y propuesta.
- Posteriormente se realizó la visita a la empresa, y de manera especial al área a analizar (Bodega).
- Se detalló las falencias encontradas en el área de bodega, con el objetivo de encontrar origen de la problemática.
- Escogimos el tipo de herramienta que nos permitió investigar las situaciones críticas de la empresa.
- Elaboración del cuestionario a aplicar al personal de bodega y clientes de la empresa Supralive S.A.
- Se realizó una breve entrevista al Bodeguero General con la finalidad de conocer las políticas y procedimientos que se aplican en esta área.
- Seleccionamos la información obtenida y resaltamos la de mayor relevancia.
- Tabulamos la información recabada en las encuestas.
- Se analiza los resultados obtenidos luego de aplicar las encuestas al personal involucrado.
- Elaboramos la propuesta de diseñar un manual de políticas y procedimientos para mejorar el sistema de inventarios del área de bodega de la empresa Supralive S.A.
- Implementación de la propuesta.

Para llevar a efecto la implementación de la propuesta, se menciona que el diseño y creación de un manual de políticas y procedimientos para el área de Bodega de la empresa Supralive S.A. debe estar a cargo de un grupo de personas que serán las responsables de cumplir cada una de las etapas que conlleven a la difusión, distribución y entrega del manual creado a cada uno de los integrantes de este proceso.

La creación de políticas y procedimientos para el área de bodega estarán a cargo de la Srta. Silvana González y el Sr. Manuel Martínez, autores del proyecto, los cuales junto a su tutor de tesis Washington Ávila concluyeron el proyecto que ayudará a la empresa Supralive S.A. a mejorar el sistema de inventarios y procedimientos del área de bodega.

Luego de finalizar la creación de las políticas y procedimientos, diseñamos el manual con una imagen atractiva e innovadora, para posteriormente imprimir los ejemplares en la imprenta Serviplast cuyo propietario es el Sr. José Pulla, la cual se encuentra en la Av. Carlos Hidalgo y Vía a Naranjito de la ciudad de Milagro.

Una vez con los ejemplares, se socializará con los directivos de la empresa Supralive S.A. para su aprobación y posteriormente para la difusión con la ayuda del departamento de recursos humanos.

Al socializar el manual se agrupará a todo el personal involucrado en los procesos y mediante capacitaciones se dará a conocer al personal las nuevas políticas y procedimientos que regirán en el área de bodega.

5.7.2 Recursos, análisis financiero

Con el propósito de desarrollar la propuesta se realizaron trabajos con asesores estadísticos y metodológicos, lo cual incurrió en gastos de sus honorarios y de forma adicional se generaron varios gastos de acuerdo al avance del proyecto, conforme a su desarrollo encontramos la necesidad de adquirir materiales y servicios que se detalla a continuación:

Cuadro 18: Recursos Operacionales y Talento Humano.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO
RECURSOS OPERACIONALES		
Suministros de Oficina	-	\$ 250
Viáticos	-	\$ 60
Presentación del Proyecto	-	\$ 200
Impresión del Manual de Políticas	-	\$ 200
RECURSOS TECNOLÓGICOS		
Servicio de Internet	-	\$ 88
Consumo Telefónico	-	\$ 60
TALENTO HUMANO		
Asesor Metodológico	1	\$ 200
Asesor Estadístico	1	\$ 200
TOTAL		<u>\$ 1.258</u>

Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez.

5.7.3 Impacto

Económico:

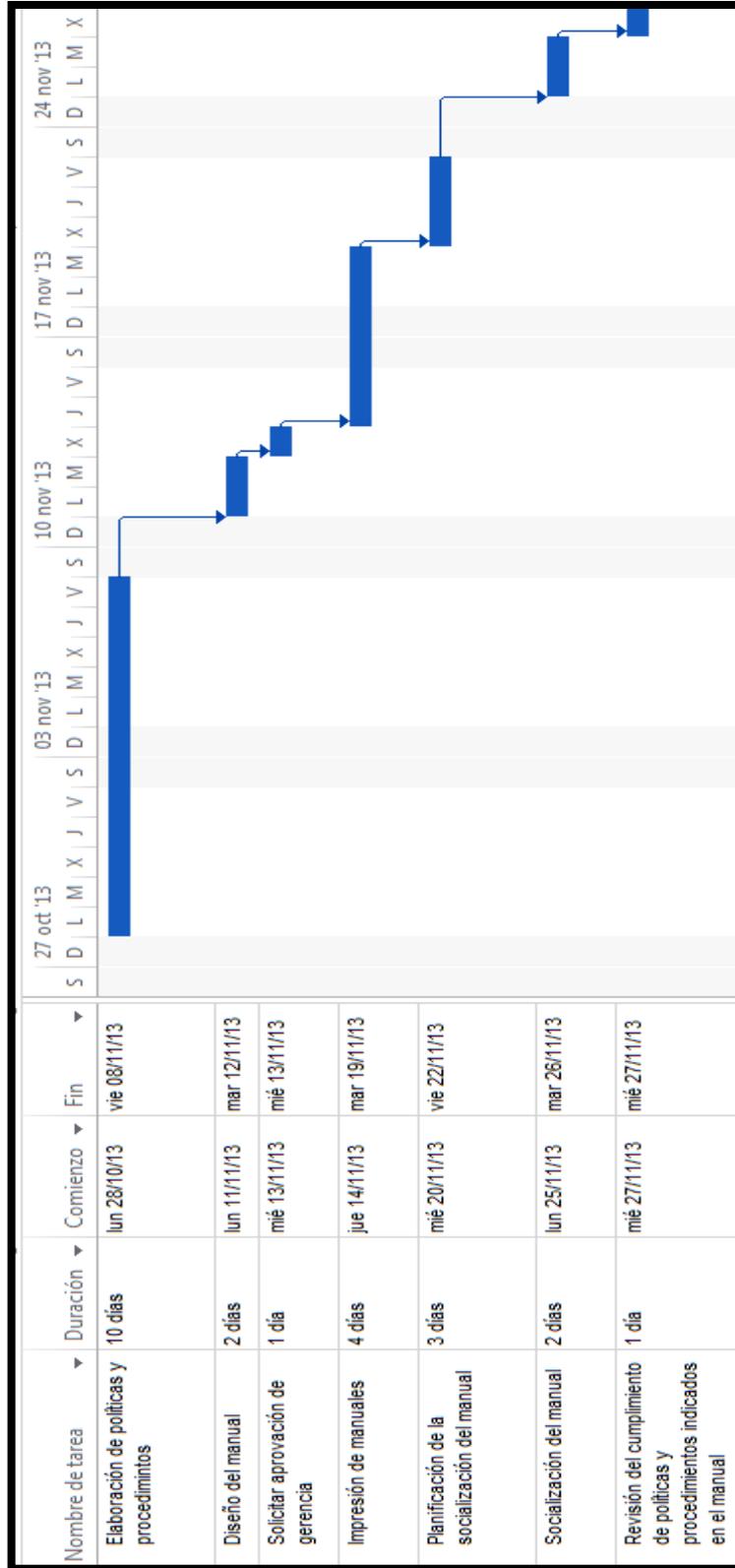
Por medio del proyecto se lograra mejorar las ventas e incrementar las ganancias de la empresa Supralive S.A., para que esto se pueda alcanzar la empresa deberá contar con equipos de excelente calidad que permitan satisfacer en el menor tiempo las necesidades de los clientes. También debe existir buena relación en todas las áreas involucradas para facilitar las operaciones, es decir, se debe invertir en mejorar el equipo tecnológico e infraestructura de la empresa con el fin de mejorar sus resultados económicos.

Social:

Con este proyecto se quiere alcanzar la satisfacción total del cliente, brindando un producto de óptima calidad, en el menor tiempo y minimizando costos, de esta manera crear en el cliente un compromiso de fidelidad a la adquisición de los productos de la empresa Supralive S.A.

5.7.4 CRONOGRAMA

Cuadro 19: Cronograma



Elaborado por: Silvana González y Manuel Martínez.

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Hasta llegar a la propuesta se pasó por varios pasos dentro del proyecto, se realizó una investigación exhaustiva, se evaluó las falencias mediante la aplicación de encuestas al personal de bodega y clientes, en las cuales encontramos la necesidad de implementar nuevas políticas y procedimientos que permitan a los empleados conocer sus lineamientos y responsabilidades dentro del proceso que se encuentran inmersos, sin duda, mediante la difusión de un manual donde contenga las políticas y procedimientos necesarios para el área de bodega, ayudará a que el sistema de inventarios tenga un mayor control y ágil despacho, satisfaciendo las necesidades de los clientes, ahorrándoles tiempo y manteniendo una buena imagen de la empresa Supralive S.A. la cual se verá beneficiada en mejores resultados económicos que se obtendrán a largo plazo.

Dentro de los lineamientos, la propuesta conseguirá:

- El departamento de recursos humanos, a través de este manual obtendrá una ayuda al facilitar las funciones de los empleados del área de bodega.
- Al sectorizar el área de bodega, el personal tendrá una rápida ubicación de los productos al momento de realizar los despachos.
- Trabajo en equipo y mayor productividad.
- Aumentará la rentabilidad de la empresa Supralive S.A. ya que se tendrá un óptimo control de los inventarios, facilitando así su ágil despacho y aumento de ventas.
- Convertirse en una de las empresas de mayor reconocimiento y renombre dentro de su rama.
- Mejorar las relaciones interpersonales e interdepartamentales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de las encuestas, se han encontrado muchas falencias en la operacionalidad del área de bodega, lo cual afecta en el accionar del proceso, a pesar de ello, Supralive S.A. es una empresa joven y emprendedora que busca abrir un espacio en el mercado y hacer de su marca una referente a nivel nacional, con paso firme Supralive avanza en el mercado ampliando sus instalaciones e implementando tecnología de punta en diversas áreas, sin embargo las anomalías que afectan a la funcionabilidad de la empresa son:

- Previo el diseño de un manual es necesario estimar y planificar el tiempo que se necesitará para analizar el proceso o área en estudio, las actividades de la empresa y el tipo de control aplicado. Se debe planificar los métodos a utilizar, es decir, las encuestas y entrevistas al personal involucrado.
- Supralive cuenta con una amplia bodega, en la cual se almacenan los productos disponibles para la venta, sin embargo, no cuenta con la señalización adecuada ni el ordenamiento necesario de los productos de acuerdo a su nivel de rotación.
- La falta de un Supervisor de bodega es muy trascendente, la poca vigilancia del accionar de los despachadores y el control deficiente de la mercadería que es embarcada en los camiones de distribución, es lo que permite el hurto o mal despacho de los productos requeridos por los clientes.
- El deficiente sistema informático con el que cuenta la empresa Supralive S.A. no permite tener una existencia real en comparación con la cantidad física de mercadería existente en bodega.

- Poca comunicación entre departamentos conlleva a que determinada información sea desconocida entre un departamento y otro, por tal motivo el trabajo en equipo es eminentemente una falencia existente.
- Al momento de comprar los insumos de mercadería no se está analizando la cantidad realmente necesaria, lo cual puede generar que tengamos stock en exceso o falta de stock.
- Hay poca planificación al momento de recibir los insumos requeridos para la producción, debido a que el material de producción es almacenado junto a los productos disponibles para la venta, ocasionando pérdida de tiempo al momento de recibir la mercadería.
- Es necesario la instalación de cámaras de seguridad en el área de bodega y la adecuación de un departamento de vigilancia en el cual se dé monitoreo permanente de lo suscitado en esta área.
- El personal de Bodega no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, es decir, que existe individualismo y poco trabajo en equipo.
- No existe un departamento de Auditoría constituido completamente, el encargado de realizar el monitoreo y vigilancia es el contador de la empresa que cumple dos funciones a la vez, por ende, existe un deficiente control interno, además los procesos realizados en el ingreso y egreso de mercadería no son revisados de manera permanente, siendo el pilar fundamental en las inconsistencias y datos erróneos ingresados al sistema.

RECOMENDACIONES

En base a la información recabada y a los conocimientos adquiridos, podemos recomendar que:

- Se recomienda que el área de bodega debe tener la señalización respectiva, en la cual se indicará el tipo de mercadería existente, cada pasillo deberá estar enumerado y la mercadería deberá estar almacenada de acuerdo a su nivel de rotación, permitiendo así un ágil despacho.
- Se recomienda la contratación de un Supervisor en el área de bodega, el cual deberá inspeccionar el accionar de los despachadores al momento de embarcar la mercadería en los camiones de distribución, y demás actividades encomendadas por el Bodeguero general u otros superiores.
- Se recomienda hacer las modificaciones necesarias en el sistema informático que la empresa tiene a su disposición, estas modificaciones deberán ajustarse a las actividades y necesidades que el proceso de ingreso, despacho y egreso de mercadería lo requieran, con el propósito de llevar automatizado todo movimiento de mercadería y evitar así errores u omisiones en la información generada.
- Se recomienda una mayor comunicación entre departamentos, es decir, que el departamento de compras deberá coordinar con bodega el día y horario que sea idóneo para recibir todos los insumos o mercadería que se pretenda adquirir, evitando de esta manera pérdidas de tiempo, desorden y contratiempos en la recepción de mercadería. Además el departamento de compras deberá indagar la cantidad y tipo de insumos o mercadería necesaria y suficiente que se requiera, evitando así acumulación de inventarios de poca rotación en el área de bodega. De esta manera se inculcará en los empleados el trabajo de equipo mejorando así el ambiente laboral.

- Para un mayor control y vigilancia de los inventarios y del accionar de los empleados, se recomienda la instalación de cámaras de seguridad en los puntos más estratégicos del área de bodega, logrando así un monitoreo constante, cabe indicar que se deberá adecuar un departamento de seguridad, el cual deberá llevar un control permanente de las cámaras de seguridad.

- Se recomienda constituir un departamento de auditoría en el cual sus integrantes serán los responsables de realizar un estricto control de los procesos realizados por el área de bodega, además de un monitoreo constante de inventarios y la planificación de inventarios físicos trimestrales.

- Se recomienda la implementación de un manual de políticas y procedimientos que permita al personal tener un mayor conocimiento de sus funciones, mejorando así los procesos realizados en el área de bodega, fomentar un mejor ambiente laboral y de esta manera excediendo las expectativas de los clientes, reflejado en el incremento de ventas que obtendría la empresa Supralive S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Clavijo, V. d. (AGOSTO de 2012). *Repositorio Digital UCE*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/854>
- BENJAMÍN FRANKLIN, E. (2009). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. Mexico: Segunda Edición, Editorial: Pearson Educación.
- CHIAVENATO, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. Edición 5. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- García, P. R. (jueves 25 de Octubre de 2012). *GESTIÓN DE INVENTARIO* .
- LOPEZ MENESES, N. M. (15 de Junio de 2010). *Repositorio Digital UTE* . Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/11005>
- Moya, M. J. (2009). *Investigación de operaciones*. San Jose, Costa Rica.
- Olavarrieta, d. I. (2007). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad*. México: Pearson Educación.
- Rojas, Y. V. (29 de Junio de 2009). *Auditoría en la Administración Pública - Control Interno*. Obtenido de emagister
- S.A., A. S. (2013). Historia de la empresa Supralive S.A. En RRHH. Milagro.
- Sandoval, P. J. (Enero de 2009). Obtenido de *REPOSITORIO UNIVERSIDAD DE ORIENTE - VENEZUELA*.

- <http://loumarasesores.com/manual-de-politicas-y-procedimientos.html>
- <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>
- ARREAGA D, RAMIREZ D, (Octubre 2011) “Diseño de manual de políticas y procedimientos para el manejo de inventarios y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.” Repositorio UTS.
- NARASIMHAN Sim, M. L. (1996). “Planeación de la Producción y Control de Inventarios”. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México .
- HEIZER, J. y. (2009). “Principios de Administración de Operaciones”. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.
- http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/432/12/Cap10_Manual_de_gerencia_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_las_Pymes_de_Cuenca.pdf
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo2.pdf

**A
N
E
X
O
S**

ANEXO 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MILAGRO – ECUADOR

ENCUESTA-CLIENTES SUPRALIVE S.A

El objetivo de esta encuesta es obtener información sobre los niveles de satisfacción que tienen los clientes con nuestras relaciones comerciales.

Fecha: / /

Información General	
Nombres:	
Dirección:	# de cédula:

1.- ¿Desde cuándo es Ud. cliente de nuestra empresa?

- Menos de 3 meses
- De 3 meses a 6 meses
- De 7 meses a 12 meses
- De 13 meses a 18 meses
- Más de 18 meses

2.- ¿Cuando Ud. efectúa los pedidos, usted los recibe en la fecha fijada?

- Siempre
- Algunas veces
- De vez en cuando
- Nunca

3.-En caso de haber tenido inconvenientes con la recepcion de mercaderia, detallar los motivos.

Cantidad

Tipo

Tiempo

Otros

4.- Para ud la calidad de la calidad de los productos que se ofrece es:

Alta

Media

Baja

5.- La mercadería que le despachan cumplen con sus requerimientos.

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Nunca

ANEXO 2



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
MILAGRO – ECUADOR

ENCUESTA-PESONAL DE BODEGA SUPRALIVE S.A

El objetivo de esta encuesta es obtener información sobre los niveles de satisfacción que tienen los clientes con nuestras relaciones comerciales.

Fecha: / /

Información General	
Nombres:	
Dirección:	# de cédula:

Marque con una X la opción que Ud. considera pertinente en cada una de las preguntas

1.- ¿La gerencia ha fijado políticas para el control de inventarios?

Si

No

2.- ¿Se presentan faltantes de mercaderías para despachar pedidos (no hay stock en bodega)?

Si

No

3.- ¿Se ha dejado de despachar un pedido por motivo de no tener existencias de la mercadería requerida por el cliente?

Si

No

4.- ¿Ha recibido quejas por parte de clientes por despachar mercadería que no pertenecía a ese pedido?

Si

No

5.- ¿Considera Ud. que los han capacitado lo suficiente para la labor que viene desempeñando?

Si

No

6.- ¿Considera usted que la implementación de un manual de procedimientos y políticas beneficiaran a la productividad de la empresa?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

7.- ¿Ha existido detenimiento en la producción debido a falencias de las maquinarias?

Siempre

Algunas veces

De vez en cuando

Nunca

ANEXO 3

AUTORIZACION DE ENCUESTAS



www.supralive.com.ec

Km. 1.5 Vía Samborondón. Edificio Samborondón Business Center,
Planta baja, Local LA-10. Guayaquil - Ecuador.
Telf.: 04 283 9107 - 04 209 7407.

SRTA. SILVANA GONZÁLEZ MEJÍA
SR. MANUEL MARTÍNEZ CALLE
EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
Presente

Por medio de la presente se tiene a bien autorizar el AVAL PARA REALIZAR ENCUESTAS EN LAS AREAS DE BODEGA, del tema de su tesis IMPLEMENTACION DE UN MANUEL PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS SUPRALIVE S.A, previo a la obtención del título de INGENIERIA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA de la Universidad Estatal de Milagro.

Atentamente



SUPRALIVE S.A.
Ing. Paul Lazo Vélez
Gerente de Producción
SUPRALIVE S.A

Milagro, 30 abril del 2013

ANEXO 4

GUIA DE REMISION SUPRALIVE

20988



SUPRALIVE S.A.
 1001 AUT. S.R.L.: 1112805225
 Edif. Somborandón Business Center
 P.O. Box 107 Tel.: (04) 283 9107 - (04) 209 1407
 Somborandón - Ecuador

GUIA DE REMISION

001-001-000024415

CONTRIBUYENTE ESPECIAL
 Resolución # 00048 del 19/02/2010

FECHA DE INICIACION DEL TRASLADO: MIERCOLES 3 JUNIO COMPROBANTE DE VENTA: 24386
 FECHA DE TERMINACION DEL TRASLADO: MIERCOLES 3 JUNIO FECHA DE EMISION: MIERCOLES 3 JUNIO

MOTIVO DEL TRASLADO:

VENTA TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS IMPORTACION
 COMPRA DE LA MISMA EMPRESA EXPORTACION
 DILUACION OTROS

FECHA: MIERCOLES 3 JUNIO PUNTO DE PARTIDA: SUPRALIVE S.A.
 HACIENDA: _____ CODIGO: _____ SEMANA: 26

DESTINATARIO: AGROVICTORIA (HCDA BOLIVAR)
 NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
 R.U.C./C.I.: _____ PUNTO DE LLEGADA: EST. EL YUMA MARTINEZ

IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA: JERSON ARREAGA R.U.C.I.: 1203235245
 NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
 RANGOS DE TOLERANCIA: +/- 5% Una vez entregada la Mercadería, no se aceptan cambios, devoluciones, Enclaves, en caso de defectos de fábrica comprobados.

BIENES TRANSPORTADOS

DESCRIPCION	CANTIDAD	DOCUMENTO N°	OBSERVACIONES
ROLLOS DE CINTAS DE CENDRES	48	24415	48 rollos
			12 ROSA
			30 CICA
			12 ROSA
			12 CAFE

DESFACHADO POR:

Nombre: Dany Gaches

Firma: _____

TRANSPORTADO POR:

Nombre: JERSON ARREAGA

C.I.: 1203235245

Placa: 671-4938

Firma: _____

RECIBIDO POR:

Nombre: Atarés Gachón

Firma: _____

© Printed y Assembled by SUPRALIVE S.A. - Calle Somborandón - Av. 10 de Agosto - P.O. Box 107 - Somborandón - Ecuador - Tel: (04) 283 9107 - Fax: (04) 209 1407
 Replicado y autorizado: 2010/01/17. Todos los derechos reservados. 2009/02/11 - C.R. 0000017 - S.R.L. - SUPRALIVE S.A. - C.I. 1112805225

Original

Copia simple

Copia triple

Copia cuádruple

Copia quíuple

USUARIOS

USUARIO

USUARIO

USUARIO

S.A. con derecho a crédito tributario

Sin derecho a crédito tributario

ANEXO 5

BODEGA DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO FUNDAS Y CORBATINES



BODEGA DE ROLLOS PROTECTORES Y PROUCTO TERMINADO
PROTECTORES





ÁREA DE DISTRIBUCIÓN



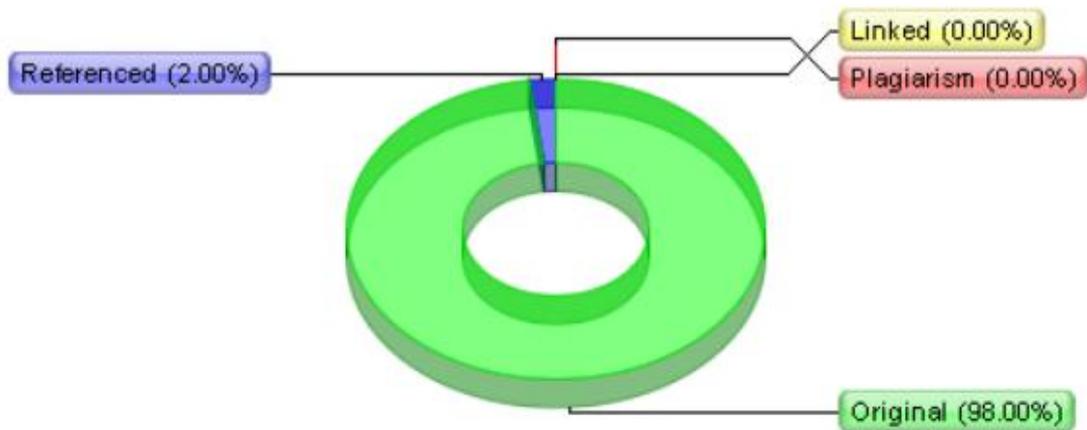
PLANTA



ANEXO 6

REPORTE DE PLAGIO - Plagiarism Detector

 Plagiarism Detection Chart:



Referenced 2% / Linked 0%
Original - 98% / 0% - Plagiarism