



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL DE DESPACHO DE MERCADERÍA A FIN DE DISMINUIR LAS DEVOLUCIONES DE CLIENTES, EN LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCION EN ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD

LINEAS DE INVESTIGACION:

APLICACIÓN DE PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

AUTOR:

VERA ALTAMIRANO LOURDES ELIZABETH

DIRECTOR:

DOCTOR MARIO ALTAMIRANO

**AMBATO – ECUADOR
SEPTIEMBRE –2010**



Nº de ingreso:	006493
Precio:	\$ 80,00
canje:	Donación <input type="checkbox"/> Compra: <input checked="" type="checkbox"/>
Fecha de factura:	
Fecha de ingreso:	15092011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACION

TEMA: PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL DE DESPACHO DE MERCADERÍA A FIN DE DISMINUIR LAS DEVOLUCIONES DE CLIENTES, EN LA EMPRESA IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

LINEAS DE INVESTIGACION: APLICACIÓN DE PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

AUTOR: VERA ALTAMIRANO LOURDES ELIZABETH

Mario Altamirano Dr.

DIRECTOR DE LA DISERTACION

f. 

Anita Larrea Dra.

CALIFICADOR.

f. 

Germán Salazar Ing.

CALIFICADOR.

f. 

Jorge Núñez Ing.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

f. 

Pablo Poveda Mora Ab.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA.

f. 

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Dios por dar la fortaleza a mi familia para estar conmigo siempre, por brindarme la oportunidad de realizar mis sueños.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, que por medio de la Escuela de Administración de Empresas, me permitió crecer, brindándome sus aulas como fuente de conocimiento.

A mis profesores quienes supieron ser maestros y amigos durante mi permanencia en la universidad.

Lourdes

DEDICATORIA

A Dios que me ha guiado y fortalecido a cada instante de mi vida, permitiéndome alcanzar cada una de mis metas.

A mi familia que me han brindado su apoyo, su comprensión y amor durante toda mi carrera.

A mi esposo por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Lourdes

ABSTRACT

In the planning stage all strategic and operative aspects are taken into consideration, which will allow us to formulate a plan in order to achieve our objectives. The development of a stock and delivery management manual would improve business, reducing the number of customer returns. This investigative work will include the following goals. Chapter I, IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA., has established that there is a problem, critical analysis to look at the causes and effect showing us the contextual reality. Chapter II, results from previous research which will help to support the development of the company plan. Chapter III, makes reference to the methodology of the investigation which uses bibliographical investigation. Chapter IV, establishes the analysis and interpretation of the results obtained and the evaluation of the hypothesis. Chapter V, it details the proposal which will allow the optimization of business in relation to the management of stock and dispatch, with the aim of being efficient and minimizing company losses. Chapter VI, shows conclusions and recommendations for investigative process.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
Proyecto de estudio	1
1.1.1 Tema	1
1.1.2 Planteamiento del problema	11.1.3
Contextualización del problema	2
Análisis crítico	6
Árbol de problemas	7
Prognosis	7
Formulación del problema	8
Delimitación del problema	8
1.6.1. Delimitación de contenido	8
1.6.3. Delimitación Espacial	9
1.6.3. Delimitación temporal	9
Preguntas básicas	9
Objetivo general	10
1.11.1. Objetivos específicos	10
Hipótesis	10
Justificación	11
Aspectos Metodológicos	12
1.11.1. Enfoque De La Investigación	12
1.11.2. Modalidad De La Investigación	14
1.11.2.4. Población Y Muestra	16
CAPITULO II	24
2.1 MARCO TEÓRICO	24
2.1.1 Antecedentes Investigativos	24
2.1.2 Fundamentación filosófica	26
2.1.3 Fundamentación Legal	28
2.2 LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	28
2.2.1 CAPITULO I	28
2.3 LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	29
2.3.1 CAPÍTULO II	29
2.3.2 CAPÍTULO III	29
2.4 Definición de categorías	35
2.4.1 Variable independiente: Manual para el manejo de stock y despacho	35
2.4.2 Planificación Organizacional	39
2.4.3 Administración de bodegas e inventarios	51
2.4.4 Manual de inventario de stock y despachos	64

2.4.5 Técnicas de administración de inventarios	68
2.5 Variable Dependiente: Devoluciones	71
2.5.1 Gestión Financiera	71
2.5.2 Sistemas Contables	75
2.5.3 Método Contable.	76
2.5.4 Documentos contables	77
CAPITULO III	87
3. VALIDACIÓN Y VERIFICACIÓN DE RESULTADOS	87
3.1 Análisis e interpretación de resultados	87
3.2 Verificación De Hipótesis	98
CAPITULO IV	100
4. MANUAL PARA EL MANEJO DE STOCK Y DEPACHO	100
4.1 Objetivo	100
4.2 Importancia	100
4.3 Alcances	101
4.4 Parámetros de ejecución de proyecto	101
4.4.1 Inversión	101
4.4.2 Período	101
4.4.3 Personal	102
4.5 Manual de procesos	102
4.5.1 Logística	112
4.5.2 Distribución física de la bodega	112
4.5.3 Seguimiento	114
CAPITULO V	115
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1 CONCLUSIONES	115
5.2 RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFIA	117
ANEXOS	121



TABLA DE GRAFICOS

6. GRAFICOS

1.3 Árbol de problemas	08
1.12.1 Operacionalización de variables	21
<u>1.11.2.1</u> Recolección de información	23
2.1.3.2.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	33
Fig. 1.1: Proceso Genérico descrito por la ISO.	51
Fig.2 Logística de Procesos	55
Fig.3 Relación Empresa y Entorno	72
Fig.4 Organigrama	74
PREGUNTA # 1	88
PREGUNTA # 2	89
PREGUNTA # 3	90
PREGUNTA # 4	91
PREGUNTA # 5	92
PREGUNTA # 6	93
PREGUNTA # 7	94
PREGUNTA # 8	95
PREGUNTA # 9	96
PREGUNTA # 10	97
ORGANIZACIÓN	103
Zonificación de las bodegas del Grupo Alvarado	113

CAPÍTULO I

Proyecto de estudio

1.1.1 Tema

Propuesta para mejorar el control de despacho de mercadería a fin de disminuir las devoluciones de clientes, en la empresa IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

1.1.2 Planteamiento del problema

Los costos de los procesos de devoluciones, representan un rubro considerable, tomando en cuenta el tiempo de bodega en manejo de productos, el tiempo administrativo al procesar la devolución, el gasto de recursos de oficina, valores consecuentes de transporte, entre algunos; por todas estas razones la empresa se ve en la necesidad de encontrar soluciones que a mediano y corto plazo permitan la existencia de una cuota mínima de devoluciones.

1.1.3 Contextualización del problema

1.1.3.1 Contexto macro

A nivel mundial la optimización de la producción de un servicio o fabricación de productos se manejan con estándares de tiempo y de productividad, buscando de esta manera un alto rendimiento empresarial para lograr así colocar a la organización en un nivel altamente competitivo y productivo, teniendo permanentemente la convicción de que la satisfacción de las necesidades de los clientes es el eje que mueve la supervivencia de las empresas en el mercado.

De esta manera se establece que la industria optimice sus procesos a fin de lograr un máximo beneficio, en torno a una mínima inversión, por lo que debe tener herramientas que les permitan constantemente no solo evaluar y recopilar información sino generar soluciones a partir de la conciencia real del efecto del problema, permite que el desarrollo y crecimiento empresarial se genere en torno a bases firmes que sostengan la economía interna de a la organización.

La crisis mundial afecta a todo nivel por lo que un alto número de pequeñas y grandes empresas han perdido competitividad y presencia en el mercado, que ha llevado al cierre de muchas y uno de los problemas que afecta de manera importante es la inexistencia de una planificación formal y sistematizada del manejo de stock y procesos, que permita minimizar pérdidas a fin de tener rendimientos importantes a partir del ahorro de recursos y manejo eficiente del tiempo propio y otros componentes de la organización.

1.1.3.2 Contexto meso

El entorno comercial en el que se desenvuelve el país ha generado un mercado amplio de competidores que colocan sus productos y servicios en condiciones competitivas, pero en el país las pequeñas empresas todavía no trabajan con un enfoque administrativo integral, de esta manera se evidencia que la aplicación inadecuada de manuales de procesos de manejos de stock, que afecta no solo a la estructura organizacional, sino también a las ventas ya que muchos clientes viéndose insatisfechos buscan otros proveedores que les representen menos inversión por compra, transporte y por compromiso no solo con la empresa sino con sus propios clientes.

En nuestro país la demanda de productos automotrices se ha incrementado, permitiendo el crecimiento de pequeñas empresas, que mediante la oferta comercial de grandes importadores mueven la economía minorista de repuestos automotrices, por lo que establecer parámetros que optimicen el proceso de entrega de mercadería mejoran los procesos comerciales y permitiendo a las empresas potenciar sus ventas a pesar de las situaciones externas que pudiesen afectarle.

1.1.3.3 Contexto micro

IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA. LTDA. Inicia sus actividades hace 50 años en la ciudad de Ambato, bajo la dirección del Sr. José Ernesto Alvarado y la Sra. Gladys Lascano de Alvarado; en la Av. Cevallos y Filomentor Cuesta local en el que esta ubicado el Punto de venta Ambato. Actualmente se encuentra dirigido por la Sra. Gladys Lascano, Gerente General y el Sr. Lcdo. Galo Alvarado Presidente y Jefe de Ventas; como Jefe Financiera la Sra. Lcda. Anita Alvarado; Ing Diego Alvarado e Ing. John Alvarado, Gerentes de Importaciones.

Importadora Alvarado, es una empresa familiar que se encuentra dirigida por todos los hermanos Alvarado, cuyo patrimonio es resguardado y administrado por cada miembro de la familia, tomando decisiones en beneficio de la misma y crecimiento de ella.

Cuenta con una amplia gama de repuestos para todo tipo de automotor, realizando importación directa desde diferentes partes del mundo; siendo los principales: Brasil, Japón, Taiwán, Colombia, Estados Unidos, entre otros; buscando de esta manera obtener los mejores precios en relación a la competencia y satisfaciendo así las necesidades de los clientes.

Cuenta con productos en las siguientes líneas:

- Suspensión,
- Motor,
- Carrocería,
- Transmisión,
- Dirección,

Además, se realizan importaciones directas brindando un excelente servicio y siendo serios y comprometidos con nuestros clientes.

Para una mejor atención al cliente cuenta con 3 puntos de distribución, ubicados en lugares estratégicos de las ciudades:

Quito: Av. 10 Agosto e Ignacio San María

PVA1: Av. Cevallos y Filomentor Cuesta

PVA2: Av. Atahualpa y Narry Pillahuaso

IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA, se ha caracterizado por su trayectoria en el mercado automotriz, siendo uno de los principales Importadores a nivel nacional, teniendo mayor reconocimiento en la Zona Central del país.

Gracias a la gran trayectoria que tiene IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA, ha podido generar plazas de trabajo para muchas familias ambateñas. Apoyando el crecimiento económico y social de la Ciudad, actualmente cuenta con 100 empleados a nivel nacional.

Conociendo la trayectoria de la empresa, debemos considerar también que para optimizar sus operaciones debe estar en constante reestructuración en áreas o puntos estratégicos que permitan evitar gastos innecesarios o puedan generar mayores contratiempos a largo plazo: uno de estas áreas es la de bodega, en la cual se generan los movimientos físicos de ingreso y egreso de mercaderías, por lo que muchas veces es aquí donde nacen las devoluciones por parte de clientes, ya sea por mal estado de la mercadería al llegar al destino, por no envió a tiempo, por no envió adecuado de pedido, entre otros.

Sabiendo que la existencia de un manual inadecuado no ha permitido optimizar y aprovechar cada uno de los recursos por lo tanto se ha puesto en riesgo no solo las ventas sino también la cobertura en el mercado y la baja captación de la demanda, es así que el desarrollo empresarial se ha limitado y por tanto se presenta el riesgo de perder ventaja competitiva ganada con esfuerzo a través de muchos años de presencia en el mercado.

De esta manera la orientación de los productos al mercado necesita un manejo interno administrativo eficiente y competitivo, es decir que integren cada uno de los recursos y capacidades de la organización a la eficiencia en sus procesos que fomente la fidelización de sus clientes.

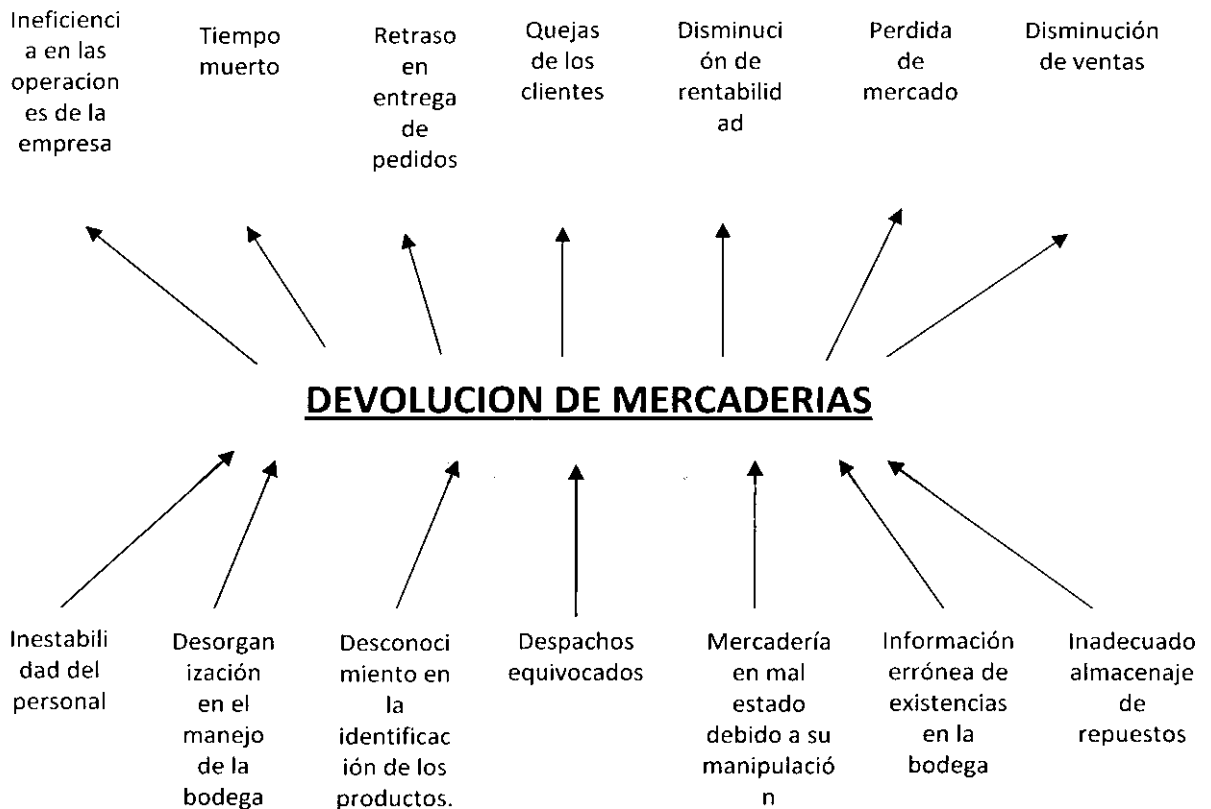
1.2 Análisis crítico

La falta de planificación en el desarrollo de los procesos de ingresos de mercaderías y despacho las mismas en la bodega, es el reflejo de la inexistencia de un manual de procesos eficiente que permitan minimizar las pérdidas de tiempo y de recursos al momento de la realización de los despachos, buscando así la disminución de las devoluciones de mercaderías de parte de los clientes, generando gastos innecesarios y evitables en una cadena de procesos detrás de la emisión de una devolución por más mínima que esta sea.

En la descripción del problema se detallan las causas y efectos que ha generado la problemática. De esta manera se presenta en la empresa una pérdida de un monto considerable a partir de este hecho, dado que detrás de una devolución se necesitan del tiempo de transporte, manejo de personal de bodega y administrativo de ingreso, revisión y ajustes contables, así también de vendedores y de clientes insatisfechos, que representan pérdidas para toda la organización, lo cual ocasiona inestabilidad de la imagen corporativa en el entorno debido a la imagen que el cliente tiene de este hecho.

Al no contar con un manual efectivo de manejo de stock y de procesos no se puede lograr un personal debidamente capacitado la empresa pierde fuerza en ventas, ocasionando que no se llegue a los clientes, en el momento propicio y de manera adecuada, produciendo así una disminución de la rentabilidad en la empresa y deteriorando el sistema financiero de la misma.

1.3 Árbol de problemas



Elaborado por: VERA, Lourdes, (2008)

1.4 Prognosis

La situación económica mundial ha obligado a la toma de decisiones importantes, pues si en primera instancia hay una baja de ventas generalizada, las empresas no pueden permitirse gastos excesivos en un proceso que debe ser altamente eficaz y rápido, pues es el motor de acción del proceso comercial, por lo que de no dar solución a la problemática presentada en

IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA., a través de la creación e implementación de un manual de manejo de stock y despacho, se vera afectada en su nivel de competitividad, generando en principio una baja en el volumen de las ventas debido a la insatisfacción del cliente con las consecuentes pérdidas económicas para la empresa, también se evidenciara la perdida de posicionamiento de la marca en el mercado, no permitiendo poner en la mente del consumidor la idea de calidad del producto, no se podrá cumplir con las expectativas y necesidades de los consumidores, llegando a presentarse inclusive el cierre eventual de la industria

1.5 Formulación del problema

¿Cómo incide la desorganización en el despacho de la bodega en el porcentaje de devoluciones, en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato?

1.6 Delimitación del problema

1.6.1. Delimitación de contenido

CAMPO: Administración

AREA: Planificación

ASPECTO: Manual para el Manejo de Stock y Despacho

1.6.2. Delimitación Espacial

Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato

Ciudad : Ambato

Parroquia : Atahualpa

Organización: IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA.

Unidades de Observación:

Clientes Internos: Personal de Bodega y Personal de Ventas IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

Clientes Externos: Clientes IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

1.6.3. Delimitación temporal

El desarrollo del trabajo investigativo se lo realizara en las fechas comprendidas entre el 01 de Julio hasta el 31 de Diciembre del 2008.

1.7 Preguntas básicas

- 1.- ¿La empresa tiene niveles aceptables de devolución de mercaderías?
- 2.- ¿Existe el proceso de retroalimentación en la organización para la solución de problemas?
- 3.- ¿Ha considerado la empresa la aplicación de un nuevo Manual de Manejo de Stock y Despacho que genere mayor productividad al disminuir el porcentaje de devoluciones de mercadería?

4.- ¿Incide en el porcentaje de devoluciones de mercadería en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA la falta de un manual de stock y despacho?

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la desorganización de la bodega en el manejo de las devoluciones y la falta de un Manual para el manejo Stock y Despacho.

1.8.2 Objetivos específicos

- Determinar el porcentaje de devoluciones en los últimos 5 años.
- Emitir el porcentaje de rendimiento para minimizar las devoluciones.
- Proponer un manual para el manejo de stock y despachos, utilizando estrategias de distribución y procesos de bodegas, para disminuir los niveles de devoluciones de mercadería, en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA, de la ciudad de Ambato.

1.9 Hipótesis

La desorganización de la bodega incide en el porcentaje de devoluciones.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: DESORGANIZACION DE BODEGA

Variable dependiente: DEVOLUCIONES

1.10 Justificación

El objetivo a lograr con la presente investigación, es tener mayor control al momento de realizar los despachos de mercaderías enfocadas a la optimización de sus recursos y a la reducción de los niveles de devoluciones, para de esta manera obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

La situación económica de la empresa en el país afecta a todas las organizaciones sean grandes o pequeñas, razón por la que se considera imprescindible que se realice este estudio a fin de conocer las causas que provocan los altos niveles de devoluciones de mercadería de la empresa IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA. LTDA., de la Ciudad de Ambato; para la cual se analizará el proceso existente y se propondrán soluciones para reducir los niveles de devoluciones y optimizar el proceso de despacho.

Los constantes movimientos económicos del entorno organizacional mueven a la empresa a generar alternativas de solución a sus problemas, implementando una cultura de productividad para alcanzar la calidad en el servicio al cliente interno como externo. Frente a este desafío se insiste en la importancia de crear directrices a fin de capacitar a quienes forman parte del manejo de mercaderías, con técnicas aplicables en la operatividad de sus actividades, mejorando la organización en los procesos y utilizando todos los recursos que posee la empresa.

De esta manera se logrará el cumplimiento de metas y objetivos propuestos y se mantendrá la estabilidad de la imagen corporativa de la empresa en el entorno.

De ahí que el interés por dar una solución al problema radica en lograr una relación estable con los clientes, desarrollando una estrategia capaz de crear un mejor presente y a la vez enfrentar el reto del futuro, constituyendo así una empresa sólida y competitiva.

Esta investigación se considera factible porque se cuenta con el apoyo e interés de la empresa, de su personal Directivo, Administrativo y Operativo para efectuar una gestión de cambio significativo.

En los últimos años 5 años, podemos darnos cuenta que IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA ha crecido mucho en cuanto a ventas, pero a la vez también en devoluciones lo cual va en perjuicio de la empresa, ya que representa mayores gastos de transporte y el tiempo que se requiere para revisar la mercadería que es devuelta por los clientes.

1.11 Aspectos metodológicos

1.11.1. Enfoque de la investigación

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica se utilizará el enfoque cualitativo por las siguientes características:

La posición dinámica asumida para realizar la investigación esta apoyada sobre la corriente de cambio continuo que debe adoptar la empresa y de la forma de desarrollar una oportunidad de desarrollo a partir del mejoramiento continuo a partir del que podemos obtener ventajas competitivas en relación al entorno y así mismo potenciar el crecimiento de la organización con miramientos objetivos destinados a lograr calidad total.

Teniendo claro que dentro de la empresa no solo se generan objetivos y metas, sino también estrategias para lograrlos, se analiza el problema desde adentro, desde la base real operativa desde la que se realizan todos los procesos para así para lograr resultados efectivos con uno u otro plan de acción.

Analizando el problema desde sus causas y considerando sus posibles efectos en la empresa, debemos analizar no solo los cambios y tendencias existentes en el desarrollo empresarial, sino también los pilares organizacionales sobre los cuales se deberán enfocar los cambios precisos que permitan dar solución al problema, ya que sin reestructurar la base operativa de manejo de inventarios, no podremos lograr un mejor manejo y optimización en el procesos de despacho.

El desarrollo secuencial de la investigación permite dilucidar las causas, efectos y consecuencias del problema ha tratar, brindando al investigador las herramientas de juicio necesarias para plantear una hipótesis razonada que desarrolle una solución viable ante la realidad de la organización, ya que sin un análisis profundo de seguimiento causal, no se podrá definir donde, cuando y en que magnitud debemos aplicar medidas correctivas ante la realidad organizacional.

La realidad de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA., es particular y propia de la organización, por lo que se puede considerar la visión general en empresas del mismo ramo, pero el diseño y aplicación de una propuesta de solución será generada en forma específica aplicada al caso y necesidades de la empresa.

1.11.2. Modalidad de la investigación

Para la realización de la presente investigación, se ha considerado la utilización de las siguientes modalidades investigativas:

1.11.2.1. Investigación bibliográfica

A fin de aclarar la naturaleza del problema y sus contenidos se realizó una investigación bibliográfica previa, en la cual se efectuó una revisión de libros y monografías relacionadas a través de técnicas de investigación científica, tales como son fichas bibliográficas y de resumen.

La utilización de internet como herramienta de generación del conocimiento ha sido muy útil para obtener importantes contenidos para el desarrollo criterios y ampliación del área del conocimiento en el que pretendemos adentrarnos, a fin de generar propuestas y estrategias dirigidas a dar solución al problema de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA.LTDA.

1.11.2.2. Investigación de campo

Se considera esta modalidad de investigación, debido a que se realiza dentro de la IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA.LTDA, obteniendo de esta manera datos importantes de primera mano sobre las causas y efectos del problema de estudio, para así encontrar puntos clave sobre los cuales desarrollar estrategias que permitan no solo dar solución al problema sino generar al paso del tiempo una ventaja competitiva sostenible y de largo alcance para la organización.

De tal razón se establecen como instrumento base del proceso la encuesta y la entrevista, por su análisis preciso y simplicidad de manejo.

1.11.2.3. Tipos de investigación

1.11.2.3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria nos es útil porque nos permite confrontar al investigador con la realidad concreta del problema de IMPORTADORA ALVARADO VASCONES CÍA. LTDA, su elevado número de devoluciones de mercadería de los clientes, es decir nos da la primera visión del contexto del problema a resolver.

Permitiendo de esta manera aclarar la naturaleza de origen y consecuencias del problema en cuestión, por lo que se permite establecer las técnicas y recursos más adecuados para la realización de este trabajo.

1.11.2.3.2. Investigación descriptiva

Este siguiente paso permite al investigador reconocer la relación del comportamiento de la existencia de un Manual de Stock y Despacho con las Devoluciones.

Por tal razón permite detallar las consecuencias directas de la influencia del cambio del Manual de Stock en el desarrollo de los procesos y por consecuencia en la generación de las Devoluciones, tomando en cuenta su desarrollo en el tiempo y su efecto actual.

1.11.2.3.3. Investigación correlacional

Habiendo definido la importancia de la aplicación de un Manual de Stock y Despachos en las Devoluciones, se considera relevante medir la relación existente entre las variables.

Para lo cual aplicaremos una encuesta orientada a medir el grado de efectividad de cambiar el manejo de stock por medio de un Manual de Stock y Despachos, a fin de crear conocimiento científico basado en la experiencia real, que permita el desarrollo de acertadas propuestas de solución, facilitando así la toma de decisiones correctas en torno al problema.

1.11.2.4. Población y muestra

En IMPORTADORA ALVARADO VASCONES CÍA. LTDA, hemos identificado para el presente estudio las siguientes poblaciones:

Clientes externos: 1315 clientes considerados en el periodo Julio - Diciembre del 2008

Clientes Internos: 70 personas consideradas por sus funciones dentro de la organización, es decir vendedores, personal de bodega, y administrativo.

Una vez identificado el tamaño de la población procedemos a desarrollar la primera fórmula, para el cálculo:

N = Tamaño de la Muestra

PQ = Constancia de la varianza poblacional (0.25)

E = Error máximo admisible (5%)

K = Coeficiente de corrección de error (2)

Población # 1:

Considerando los valores necesarios para la realización de la investigación se toma como población de estudio a los clientes de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA LTDA., de la Ciudad de Ambato.

$$n = \frac{PQN}{(N-1)E^2/K^2 + PQ}$$

$$n = \frac{(0.25)*1315}{(1315-1)(0.05)^2/(2)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{329}{(1314)(0.025)/4 + 0.25}$$

$$n = \frac{329}{(1314)(0.0063) + 0.25}$$

$$n = \frac{329}{8.28 + 0.25}$$

$$n = \frac{329}{8.53}$$

$$n = 38$$

Partiendo del Universo de estudio se ha considerado la toma de una muestra representativa de los clientes externos de IMPORTADORA ALVARADO VASCONES CÍA.LTDA. de la Ciudad de Ambato, que se manifiesta en un número de 38 clientes de los que evaluaremos de un promedio de devoluciones las causas para la generación de las mismas, a fin de recolectar datos importantes para nuestro estudio.

Población # 2:

Habiendo establecido la importancia de analizar el criterio y conocimiento de las personas directamente involucradas en el proceso de recepción, proceso de pedidos, manejo y despacho de mercaderías consideramos como muestra el total de 70 personas actualmente registradas como empleados de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA LTDA., de la Ciudad de Ambato.

$$N = 50$$

$$n = 50$$

1.11.2.4.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que tomamos a consideración es el muestreo probabilístico de análisis simple que nos permitirá conocer datos y analizar resultados de la encuesta en torno a la creación de una propuesta clara de solución del problema.

Este tipo de muestreo nos permite conocer de primera mano información importante de las causas y por ende los puntos donde debemos aplicar cambios ya sean de base o de avance dentro del proceso que se desarrolla entre la empresa y el cliente.

1.12 Instrumentos de investigación

1.12.1 Operacionalización de variables

Variable independiente: DESORGANIZACION EN LA BODEGA

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
DESORGANIZACION DE LA BODEGA Ocasiona que los clientes se sientan inconformes con el servicio que se les esta realizando además de ello conlleva a la disminución de la rentabilidad en la empresa.	Administración de bodegas e inventarios Sistemas de manejo de inventarios	I. de Productos tipo A I. de Productos tipo B I. de Productos tipo C Sistema ABC Sistema de conteo cíclico sistema de conteo físico	¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un Manual de manejo de Stock y Despacho en la empresa? ¿Ha sido usted instruido sobre los procesos de manejo de mercadería? ¿Qué tipo de inventarios reconoce usted en el área de bodega? ¿Sigue usted correctamente los procesos de manejo de Stock y Despacho? ¿Es eficiente el manejo de Stock y Despacho? ¿Qué tipo de Sistema utiliza la empresa para el manejo de Stock y Despacho? ¿La empresa está preparada para asumir cambios en el manejo de Stock y Despacho?	Encuesta y cuestionario al personal de Bodega

Variable dependiente: DISMINUCION DE DEVOLUCIONES

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>DEVOLUCIONES: Son los procesos por los cuales el cliente regresa a la empresa mercadería no solicitada o en condiciones inadecuadas al pedido realizado.</p>	<p>DEVOLUCIONES INTERNAS</p> <p>DEVOLUCIONES EXTERNAS</p>	<p>Operatividad de distribución</p> <p>Operatividad de procesos</p> <p>Logística</p> <p>Operatividad de pedidos</p>	<p>¿Conoce usted la ubicación de la mercadería en la bodega?</p> <p>¿La ubicación de la mercadería es accesible?</p> <p>¿Es el despacho de mercaderías adecuado?</p> <p>¿Localiza con facilidad la mercadería a despachar?</p> <p>¿Maneja con facilidad los procesos de ingreso, manejo interno y despacho de mercadería?</p> <p>¿Se siguen paso a paso los procesos de manejo de mercadería?</p> <p>¿La Supervisión de procesos es continua?</p> <p>¿Se realiza seguimiento de los despachos en el área de bodega?</p> <p>¿Se realizan sesiones de trabajo en su área?</p> <p>¿Cómo se realiza la distribución del trabajo?</p> <p>¿El personal esta correctamente capacitado para el despacho de mercadería?</p> <p>¿Se define responsabilidad de despacho de pedidos?</p> <p>¿La distribución horaria permite el correcto desempeño de sus asignaciones?</p> <p>¿De las siguientes razones cuales considera usted las mas frecuentes por las que se realizan devoluciones?</p> <p>¿La organización del personal permite el despacho eficiente de mercaderías?</p> <p>¿Conoce usted las existencias de mercadería antes de tomar los pedidos?</p> <p>¿Considera usted oportuna la información sobre existencias?</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal</p>

1.11.2 Recolección de información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información.

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Lectura científica	1.1.1 Libros de Planificación Estratégica
		1.1.2 Libros de Productividad Empresarial
		1.1.3 Libros de Desarrollo Organizacional
1.1.4 Internet		
2. Información Primaria	1.2 Fichaje	1.2.1 Bibliográficas
	2.1 Observación	2.1.1 Ficha de Observación
		2.2.1 Cuestionario
	2.2 Encuesta	

1.12.3 Procesamiento y análisis de la información

Luego de aplicar los cuestionarios se procederá a la revisión de la información para verificar que todas las preguntas estén contestadas correctamente, no en blanco y ordenarlas de manera que facilite la tabulación, de acuerdo a la numeración correspondiente a cada cuestionario.

Evitar errores en el proceso de tabulación es muy importante por lo que todas las preguntas y las alternativas de respuesta deben estar codificadas previamente, esto evitara cualquier inconveniente en el momento de procesar la información.

La técnica de tabulación se realizará en forma manual debido a que se trata de un numero muestral pequeño; con la información obtenida se aplicará el análisis de datos para poder presentarla en porcentajes a través de estadígrafos, barras, o diagramas, de donde se ha considerado la aplicación de porcentajes, por su facilidad de comprensión y graficación.

Una vez representada correctamente la información gráficamente en porcentajes esta facilitara la interpretación es decir ayudara a comprender bien el significado de la información obtenida para poder dar de esta manera la mejor interpretación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Investigativos

Como resultado de la investigación realizada, presento a continuación los siguientes antecedentes:

TORRE, A. de la (1999). Aplicación de herramientas de ingeniería industrial en la mejora del proceso de devoluciones de una empresa de productos fotográficos. Facultad de Ciencias Administrativas. UNAM. México

Objetivos:

- Desarrollar herramientas que mejoren el proceso de devoluciones para reducir las pérdidas de la empresa RIVERA & ASOC.

- Innovar la organización técnica de acuerdo a las exigencias del mercado.

Conclusiones:

- Es necesario desarrollar estrategias para la aplicación de herramientas de ingeniería industrial, para lo que se debe utilizar una base técnica de procesos y seguimiento, que

permitan el correcto desempeño de empleados en torno al proceso de venta, incluyéndose en el manejo de inventarios, procesos de venta y servicio post-venta.

Se considera que la organización debe en base a los resultados de un análisis técnico, administrar sus ventas con sistemas de distribución zonal adaptada a puntos estratégicos de venta, controlando así el proceso de venta minimizando tiempo y errores.

UHIA, A. (1998). Proyecto para mejorar la calidad del servicio de devoluciones en la Empresa de Distribución Farmacéutica CHEVESTE Cía. Ltda. Escuela de Administración de Negocios. UNIVERSIDAD MAIMONIDES. Argentina

Objetivos:

- Determinar las causas principales de las devoluciones en la Empresa de Distribución Farmacéutica CHEVESTE Cía. Ltda.
- Implementar un nuevo proyecto para mejorar la calidad del servicio de devoluciones.

Conclusiones:

Los procesos logísticos y administrativos se sustentaban enteramente en papel. Existía una baja calidad para procesar las órdenes, se manejaban costos poco competitivos y existía limitada información para la toma de decisiones.

El 90% de los problemas radicaban en:

Omisiones al transcribir los productos (productos mal copiados).

Artículos mal seleccionados (productos equivocados) en el proceso de despacho.

Cantidad y Calidad(se recibían 10 se generaba NC x 8)

Tiempo en emitir la NC (desde su despacho al cierre del circuito)

- Había que mejorar en la precisión y clasificación de lo recibido y, en la calidad de servicio, reducir al máximo o eliminar la tasa de errores en la recepción y la identificación de los artículos.

Esto implicaba una reingeniería previa a su implementación, donde se debían seguir ciertos principios. El primero de ello implicaba que todos los productos tuvieran código de barras.

Segundo, todo movimiento de producto debía ser confirmado por el Scanning; Esto permite ubicar con rapidez y facilidad el producto en el sistema, las cantidades existentes y quiénes han operado con él.

- Los resultados alcanzados son alentadores: un 99% de exactitud en la generación de NC, una disminución de un 40% en el déficit. Los errores disminuyen en un 75% (eliminándose el doble chequeo de las ordenes).El costo en la administración de la información (con reducción de papeles) bajó un 15%. En definitiva, la productividad en los procesos de devolución y servicio al cliente han mejorado un 65 %. Podemos obtener estadísticas sobre productos, estados y clientes.

2.1.2 Fundamentación filosófica

Para el presente estudio se ha considerado al paradigma Crítico-Propositivo, puesto que se sustenta sobre los siguientes criterios:

Partiendo de que nada se mantiene constante en el universo, las empresas como parte del mismo están sujetas a las mismas reglas dentro del Sistema empresarial, debemos entender que sin no cambia o se anticipa a la adversidad corre riesgos de verse enormemente afectada, ya que si no toma medidas sobre los problemas existentes se quedará estancada, sin armas de competencia y sin rentabilidad.

Teniendo en cuenta las necesidades del mercado y de la empresa en forma interna, los manejos y procesos que en la misma se realizan deben ser adaptables, eficientes y de carácter específico en relación a momentos puntuales del proceso de recepción y despacho de mercaderías, permitiendo un mayor rendimiento de recursos y personal.

El desarrollo de esta propuesta, se realiza en torno a un análisis interno y retrospectivo de la empresa, por lo que en el caso de IMPORTADORA ALVARADO VÁSQUEZ CÍA. LTDA. , se debe tomar en cuenta el flujo de personal, el manejo administrativo, la distribución de las bodegas y por ende los manuales con los que se ha venido trabajando, a fin de disminuir los niveles de devoluciones.

La aplicación de un manual de stock y despacho se ve necesaria por el incremento existente en los niveles de devoluciones recibidos en el último período comercial, que representan pérdidas considerables en torno a la devolución y al manejo interno de productos y recursos necesarios para el procesamiento de la misma; sin perder de vista el objetivo principal de la organización que es la satisfacción de sus clientes, por lo que al mejorar sus procesos demuestra respeto al cliente, honestidad en sus procesos, seguridad en sus transacciones y calidad ante todo, valores que han permitido mantener a la empresa sólida y reconocida tanto local como nacionalmente.

Un manual de stock y despacho se establece como una herramienta que se posiciona entre la necesidad y la operatividad, ya que para definir una estrategia objetiva y aplicable, debemos contar con una visión crítica, que nos permita con la menor inversión lograr objetivos importantes que permitan a mediano y corto plazo solucionar una necesidad de carácter urgente, por lo que al aplicar el estudio consideramos una evaluación constante de los efectos tras la aplicación del Manual.

2.1.3 Fundamentación Legal

La base legal en la que se desarrolla la presente investigación es La Ley Del Consumidor y de la Ley De Régimen Tributario Interno, de donde extraemos a continuación los siguientes artículos:

2.1.3.1 LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

2.1.3.1.1CAPITULO I

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente Ley, se entenderá:

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

2.1.3.2 LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

2.1.3.2.1 CAPÍTULO II

DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE DÉBITO

Art. 14.- Notas de crédito.- Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones.

Las notas de crédito deberán consignar la serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren.

El comprador o quien a su nombre reciba la nota de crédito, deberá consignar en ella su nombre, número de registro único de contribuyentes o cédula de ciudadanía o pasaporte, fecha de recepción y, de ser el caso, el sello de la empresa

2.1.3.2.2 CAPÍTULO III

DE LOS REQUISITOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CRÉDITO, NOTAS DE DÉBITO

Art. 22.- Requisitos de llenado para notas de crédito y notas de débito.- Las notas de crédito y de débito contendrán la siguiente información no preimpresa:

- 1) Apellidos y nombres, denominación o razón social del comprador;

- 2) Número del registro único de contribuyentes del comprador o su cédula de identidad, cuando se modifica una nota de venta, por tratarse de una venta al consumidor final;
- 3) Tipo y número del comprobante de venta que se modifica;
- 4) La razón por la que se efectúa la modificación;
- 5) Valor por el que se modifica la transacción;
- 6) Monto del impuesto a los consumos especiales correspondiente, cuando proceda;
- 7) Monto del impuesto al valor agregado respectivo;
- 8) Valor total de la modificación; y,
- 9) Fecha de emisión.

2.1.3.2.3 Categorías fundamentales

Formulación el Problema

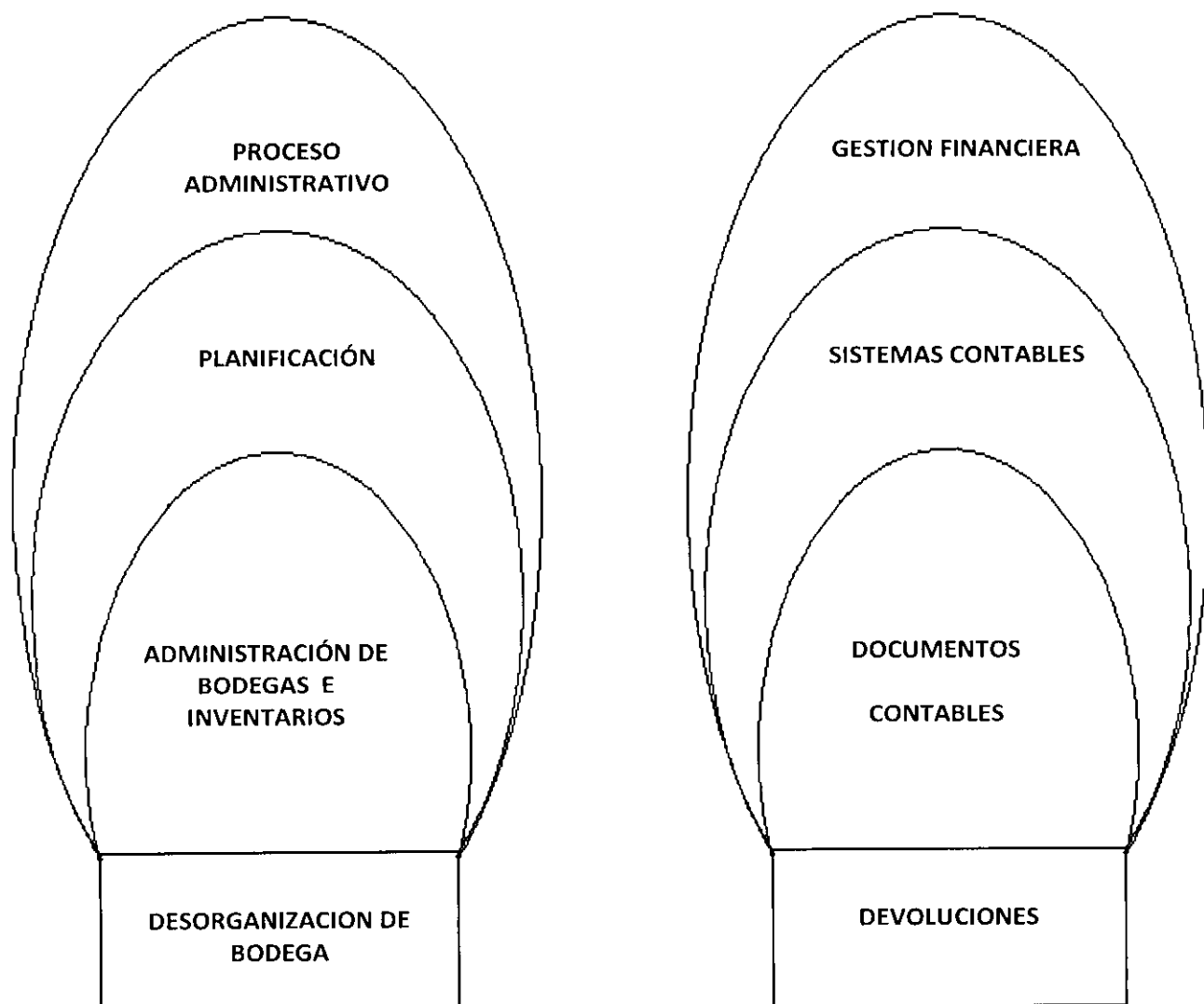
¿Cómo incide la existencia de un manual de procedimientos para stock y despacho en los niveles de devoluciones, en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato?

X = Manual de stock y despacho = Variable independiente

Y = Niveles de devoluciones = Variable dependiente

2.1.3.2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Superordenación



X = VARIABLE
INDEPENDIENTE

Y= VARIABLE
DEPENDIENTE

Subordinación

2.4 Definición de categorías

2.4.1. Variable independiente: Manual para el manejo de stock y despacho

2.4.1.1 La Empresa

En un sentido general, la organización o empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Definición de Empresa, según diversos autores:

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" [1].
- Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" [2].
- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios" [3].

- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad" [4].

- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" [5].

<http://www.google/definiciones/empresa/> organización comercial

Propiedades de la organización

Generan:

- Empleo
- Riquezas
- Conocimientos

Satisfacen necesidades (también las crean)

Establecen indicadores. Estos se utilizan luego como punto de referencia para realizar mediciones.

Son fuentes de poder

Una organización es eficaz si cumple su objetivo, y es eficiente si lo cumple de la mejor forma posible.

La organización y el contexto

La organización y el contexto interactúan, una puede influir en la otra, por lo que tiene que tener la capacidad de adaptarse al contexto en donde se desarrolla. La mejor es la que puede adelantarse al contexto.

El contexto puede dividirse en dos:

Mediato es el más cercano a la organización, está compuesto por: clientes, competencia, proveedores, bancos, sindicatos.

Inmediato está formado por el resto del Estado, otras organizaciones (que no son competencia), medios de comunicación.

Clasificación de las organizaciones

Las organizaciones pueden clasificarse según su fin económico, en:

- Con fines de lucro
- Sin fines de lucro

Enfoques Empresariales

La mayoría de las empresas poseen una visión orientada a la venta. Es decir, fabrican el producto que desean y después deben forzar la compra.

A este enfoque se le denomina Empresa orientada al producto o a la producción (EOP).

Esta orientación practica unas políticas más agresivas hacia los consumidores "obligándoles" en cierto modo, a comprar productos o servicios que no han solicitado.

Los nuevos enfoques se encaminan hacia las Empresas Orientadas al Cliente ó Consumidor (EOC).

Esta visión se basa en:

- Encuentra deseos y no pares hasta satisfacerlos
- Haz lo que se venderá en lugar de tratar de vender lo que haces
- Ama al cliente y no al producto
- El cliente es el dueño
- Convertir el dinero de nuestros clientes en valor, calidad y satisfacción.
- El cliente es el centro de nuestras actividades y todo lo que realizamos lo hacemos pensando en el.

La empresa como ente generador de fuentes de trabajo debe estar normada bajo procesos, políticas y principios que aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo; representando valores fundamentales para el buen funcionamiento de una cultura de calidad.

Entre los 10 principios del decálogo del desarrollo son:

- Orden
- Limpieza
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Deseo de superación

- Honradez
- Respeto al derecho de los demás
- Respeto a la ley y a los reglamentos
- Gusto por el trabajo
- Afán por el ahorro y la inversión

La actividad directa aparece vinculada a una amplia variedad de actividades de planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.

2.4.2 Planificación Organizacional

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

ASPECTOS GENERALES E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

- 1.- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- 2.- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- 3.- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

- META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- AMBITO de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuales son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

CLASES DE PLANIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación.

Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica.- Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

- a) administración estratégica.
- b) estrategia,
- c) cómo formular una estrategia.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:

- a) formulación de la estrategia;
- b) implantación de la estrategia;
- c) medición de los resultados de la estrategia y
- d) evaluación de la estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa.- consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial.

- Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).
- Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos

para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

- Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

- Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
- Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982).

PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998):

- 1) definición de los objetivos organizacionales;
- 2) determinar donde se está en relación a los objetivos;
- 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras;
- 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción;
- 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

PLANIFICACIÓN Y NIVELES GERENCIALES.

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más

cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas-, que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por la relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados".

"Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán".

Calidad

Abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de sus usuarios. Entre estas características podemos mencionar sus funciones operativas, el precio y la economía de sus uso,

durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de su uso. Todo esto le otorga a un producto la llamada calidad al consumidor.

Se define a la calidad como un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario.

Calidad también denota, como lo señala Jurán (citado en Colunga 1995, p. 18), "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente. Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

Cliente

Avellano (1993, p. 13), plantea las siguientes consideraciones: "...Un cliente es una persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas ante lo que va a recibir...". Es el elemento más importante del proceso debido a que constituye por sí mismo la razón de ser del servicio y de su respectivo proceso...".

Desde este punto de vista se puede afirmar que el cliente es tanto el usuario final de un producto, como también aquella persona u organización que recibe el producto del trabajo en la cadena de procesos internos dentro de la empresa.

Cabe destacar que antiguamente, las empresas latinoamericanas se desarrollaron en un mar de políticas de protección que generaban mercados cautivos. Por esta razón, Ohno (citado en la Revista Calidad y Productividad, N° 7, 1996) expresa:

En estas condiciones las empresas imponían una dictadura: El cliente era sólo su poder adquisitivo, sólo existían compradores y el eslogan: "El cliente siempre tiene la razón", era sólo una frase vacía. El cliente era desconocido. Si éste reclamaba, se le podía ignorar o devolverle su dinero, debido a que las condiciones del mercado cautivo determinaban que por ese cliente que se perdía, siempre existían otros que compraban.

A finales de la década de los años 70, a medida que el entorno se transformó, la relevancia del cliente pasó al primer plano. Sus hábitos de compra adoptaron un nivel de satisfacción completamente nuevo, considerando los costos del ciclo de vida del producto, más que el precio de compra. La calidad ha dado paso al valor percibido y en la actualidad, los clientes cuentan con más información. Es por ello, que hoy en día una organización no puede ser competitiva si desconoce las necesidades de sus clientes. Con esta afirmación, se introduce el concepto de "servicio".

Servicio

Albrecht (1996, p. 20), expone que "el servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones". Apunta este autor que la mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen como características su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, es decir: que un servicio generalmente se consume , mientras se realiza con el cliente implicado a menudo en el proceso. También es característica del servicio, su caducidad o carácter perecedero, es decir: que no se puede almacenar.

Por esta razón un servicio existirá mientras una empresa ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, y éstos tengan la capacidad y disposición para pagarlo. Originándose con esta afirmación el concepto de "sector de servicio", como una parte de la economía que en general se dedica a hacer actividades por y para los clientes en vez de suministrar productos, siendo obvia su relevancia en la economía actual, ya que según Harrington (1997, p. 386)"...en países desarrollados como Estados Unidos y Japón, este sector produce el 60% del Producto Interno Bruto (PIB)...".

Expectativas del cliente respecto al servicio

Según Berry (1994, p. 50), las expectativas del cliente "son actitudes que éste asume con respecto a una compañía". Estas se relacionan con el producto; con el servicio prestado y con el profesionalismo de los que ejercen el contacto con el cliente. Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser muy altas al no tener ningún precedente adverso.

Dentro de éstas existen factores que se pueden calificar en positivas y negativas. Entre las expectativas positivas se destacan: La diferencia, cultura de servicio, interés personal y la confiabilidad. En cuanto a las negativas, se tienen: Rudeza en el trato, demora antes y durante la respuesta, la incompetencia y la indiferencia.

Ante tales evidencias, Albrecht (1996, p. 61), propone una definición práctica del término imagen desde el punto de vista de estrategia comercial: Una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios".

Desde este enfoque, el concepto de los momentos de verdad, recuerda que la imagen de una empresa mejora o se deteriora momento a momento y día por día, como resultado de la suma total de las experiencias de sus clientes al tratar con ella. Es por ello que la empresa administra la percepción del cliente – su imagen – manejando bien los momentos de verdad.

De acuerdo con lo expresado, algunas de las imágenes que puede tener un cliente sobre una compañía pueden ser: Credibilidad, honradez, ética, reputación, confianza, un sentido de permanencia, consistencia, calidad e integridad.

Cuando una organización presenta deficiencias en el manejo de su imagen, necesita proyectar en el público un mensaje que infunda más credibilidad, mostrar a sus clientes todo lo que reciben por el dinero que pagan. En pocas palabras, estas organizaciones tienen que desarrollar estrategias de servicio que obliguen al cliente a descubrir sus puntos fuertes.

Carlzon, (citado en Colunga 1995, p. 100), establece que un "momento de verdad" es cuando el cliente externo hace contacto con alguna parte de la compañía de servicios. Su nombre se debe a que ése es el instante y la oportunidad que tiene la empresa prestadora de servicios, para demostrar al cliente que la tecnología que emplea, los sistemas y procesos que utiliza y las personas que la integran pueden prestarle o no el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades y sus expectativas. Es por ello que al hablar de requerimientos, entra en juego la calidad,

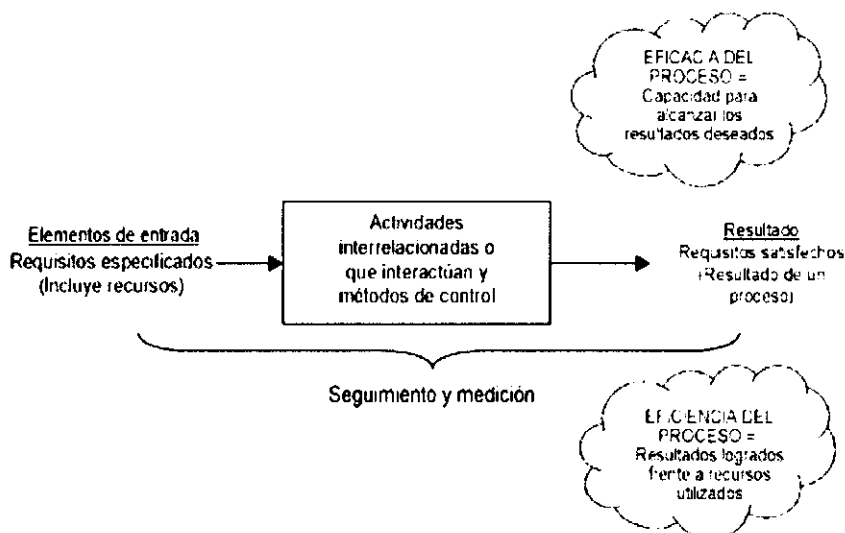


Fig. 1.1: Proceso Genérico descrito por la ISO.

Los procesos describen cómo es realizado el trabajo en una empresa y se caracterizan por ser observables, medibles, mejorables y repetitivos.

Existe un consenso en centrar los esfuerzos en los procesos clave; o sea, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa.

2.4.3 Administración de bodegas e inventarios

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo reinventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

Finalidad de la administración de inventarios

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

Minimización de la inversión en inventarios.- El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresa, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción.

La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

Afrontando la demanda.- Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

IMPORTANCIA

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada. El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en le proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en le mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que nos va a garantizar como empresa, lograr la satisfacción

para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

1. Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
2. Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
3. Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.
5. Satisfacer rápidamente la demanda.
6. Recurrir a la informática.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados.

Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

1. La demanda no se puede pronosticar con certeza.
2. Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no

están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

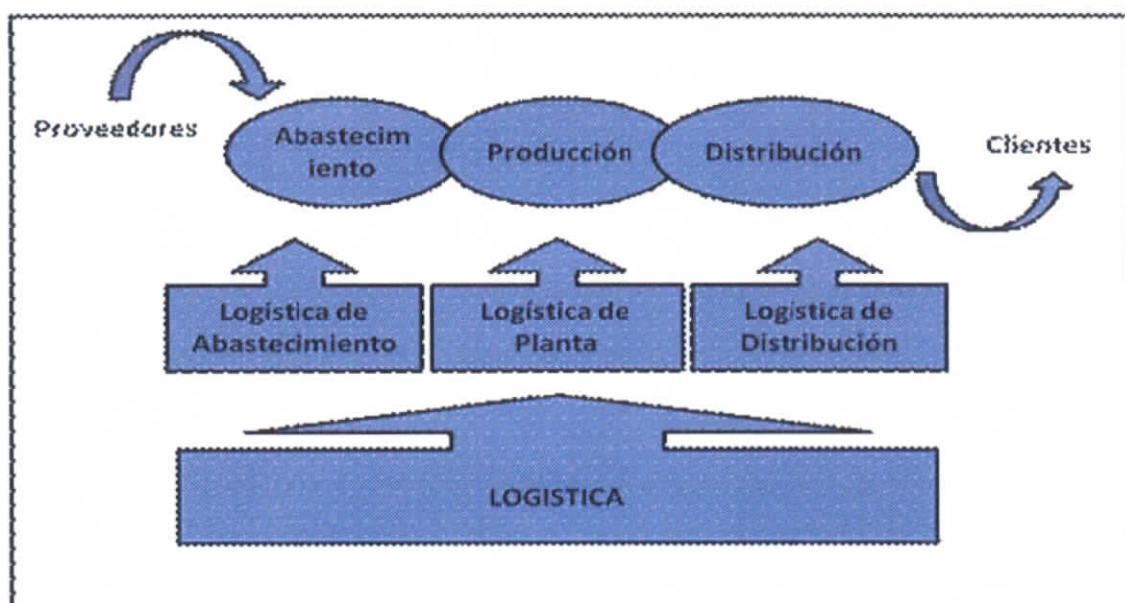


Fig.2 Logística de Procesos

disponibilidad de las piezas con un mínimo de inventario que se lleva a cabo en el mismo lugar.

CONTROL DE INVENTARIOS

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

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

COSTOS DEL INVENTARIO

La meta de la administración de inventarios consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible.

COSTOS TOTALES DEL INVENTARIO:

A.- COSTOS DE MANTENIMIENTO

Comprende los costos de almacenamiento, de capital y de depreciación (mermas y desusos).

Para determinarlo se debe calcular primero el costo porcentual por año por el mantenimiento

Para su cálculo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

$$\text{Inventario promedio} = A = \text{unidades por orden} / 2 = (S/N)/2$$

S = unidades que se van a comprar todo el año

N = el número de compras que se hacen

P = precio de compra

C = costo porcentual por año por el mantenimiento del inventario.

Para calcular C se toman todos los costos como son: costos de financiamiento (costo de capital inversión promedio en el inventario), almacenamientos, seguros, mermas. Estos se suman y se dividen entre la inversión promedio del inventario ($A * P$) Ya calculando C, para determinar el costo total de mantenimiento sería:

$$\text{CTM} = \text{costo total de mantenimiento} = C * P * A$$

B.- COSTOS DE ORDENAMIENTO

Estos son los costos de colocar una orden y de recibirla (normalmente son costos fijos independientemente del tamaño de la orden).

$$\text{Costo total de ordenar} = \text{CTO} = F * N$$

F = costo fijo por orden

N = número de órdenes colocadas en el año.

N Puede ser calculada. $N = S / 2^a$

Entonces, también se puede expresar el costo total de ordenar de la siguiente manera:

$$\text{Costo total de ordenar} = \text{CTO} = F * (S / 2A)$$

C.- COSTOS TOTALES DEL INVENTARIO

$$CTI = CTM + CTO$$

$\Rightarrow (C * P * A) + F (S / 2A)$ y si $A = Q / 2$ entonces

$$CTI = C * P * (Q / 2) + F * (S / Q)$$

EL MODELO DE LA CANTIDAD ECONOMICA DE LA ORDEN

a.- La cantidad económica de la orden es la cantidad de inventario óptimo, o de costo mínimo, que debería ordenarse

$$EOQ = 2FS / CP$$

EOQ = cantidad económica de la orden, o cantidad óptima que deberá ordenarse

F = costo fijo de colocar y recibir una orden

S = ventas anuales en unidades

C = costos anuales de mantenimiento expresados como un porcentaje del valor promedio del inventario

P = precio de compra de los productos, es el precio al que compra la Empresa

PUNTO DE REORDEN

El punto de reorden es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe colocar una orden
 Punto de reorden = plazo de tiempo en semanas X consumo semanal

MERCANCÍAS EN TRÁNSITO

Son los productos que se han pedido pero que aun no llegan y entran al inventario

Punto de reorden = $\text{plazo de tiempo} \times \text{consumo semanal} - \text{mercancía en tránsito}$

INVENTARIOS DE SEGURIDAD

Es el inventario adicional que se mantiene para protegerse contra los cambios en las ventas esperadas o demoras en la producción o en el abasto de los productos.

El mantener este inventario incrementa el inventario promedio que se tiene durante el año y como consecuencia de esto también se aumenta el costo anual de mantenimiento del inventario

DESCUENTOS POR CANTIDAD

Cuando se ofrece un descuento por incrementar el número de piezas compradas se deben tomar en cuenta dos aspectos: 1.- el costo de mantenimiento del inventario aumentará porque la inversión en el inventario se aumenta, 2.- se tiene un ahorro en los productos comprados al disminuir su precio; entonces se deben comparar los resultados de estos dos aspectos para determinar si es conveniente aceptar el descuento y comprar mas cantidad

MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDOS

Uno de los instrumentos mas elaborados para determinar la cantidad de pedido optimo de una articulo de inventario es le modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca:

- 1) los costos básicos,
- 2) Un método gráfico,
- 3) un método analítico.

COSTOS BÁSICOS:

Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

COSTOS DE PEDIDOS:

Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO:

Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico. En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

COSTOS TOTALES

Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

MÉTODO GRAFICO

El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario.

La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

MÉTODO ANALÍTICO

Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario. Es posible formular la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como dichos números es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido (U/C), el costo de pedido puede expresarse de la manera siguiente. Costo de pedido = $P \times U/Q$ El costo de mantenimiento de inventario se define como el costo por pedido de mantener una unidad, multiplicando por el inventario promedio de la empresa ($Q/2$). Dicho inventario se define como la cantidad de pedido dividida entre 2. El costo de mantenimiento se expresa. Costo de mantenimiento = $M \times Q/2$

A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos, Q , el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente.

La ecuación del costo total resulta de combinar las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario como sigue. Costo total = $(P \times U/Q)$ mas $(M \times Q/2)$.

Dado que la CEP se defina como la cantidad en pedido que minimiza la función de costo total, la CEP debe despejarse y se obtiene la siguiente fórmula. $CEP = 2PU/M$. Punto de reformulación. Una vez que empresa ha calculado su cantidad económica de pedido debe determinar el momento adecuado para formular un pedido.

En el modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel del inventario llega a cero. De hecho se requiere de un punto de reformulación de pedidos que se considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos.

Suponiendo una vez más una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente fórmula. Punto de reformulación = tiempo de anticipo en días x uso diario.

2.4.4 Manual de inventario de stock y despachos

Un manual de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y despachos, que determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer, el tamaño que deben tener los pedidos y la forma en la que deben remitirse al cliente.

Un manual de inventario provee la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van almacenar. El sistema es responsable de ordenar y recibir los bienes; de coordinar la colocación de los pedidos y hacerle seguimiento al mismo. A demás el sistema debe mantener un control para responder a preguntas como: ¿El proveedor ha recibido el pedido? ¿Este ha sido despachado? ¿Las fechas son correctas? ¿Existen procedimientos para hacer un nuevo pedido o devolver la mercancía indeseable? (Chase y Aquilano, 2000, p.580).

CONTROL DE INVENTARIO

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a

medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo pro el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

PLANEAMIENTO

La base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronostico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas. Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

COMPRA U OBTENCIÓN

En la función de compra u obtención se distinguen normalmente dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar los tipos y cantidades de materiales que se quieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.

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.

ALMACENAJE

Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, etc., pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:

- a. Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correcta.
- b. Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.
- c. Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para
- d. Producción o embarque.

PRODUCCIÓN

Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico, control interno de los inventarios, incluye lo siguiente:

- a. La información adecuada sobre el movimiento de la producción y los inventarios.

b. Notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc., de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios. Puedan ser debidamente ajustados en los registros.

La información rápida y precisa de parte de la fábrica, constituye una necesidad para el debido funcionamiento del sistema de costo y los procedimientos de control de producción.

EMBARQUES

Todos los embarques, incluyéndose aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse, preferiblemente, a base de órdenes de embarque, debidamente aprobadas y preparadas independientemente.

CONTABILIDAD

Con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir 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.

2.4.5 Técnicas de administración de inventarios

Los principales problemas que se tienen que enfrentar en el sistema son: mantener el control adecuado sobre cada artículo del inventario y garantizar el mantenimiento de registros

exactos de las existencias disponibles. Una de las razones de un sistema de inventario es controlar los artículos, y cuando se habla de controlar se refiere a asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El tener un control permite mantener a la empresa o sistema en buen camino. El controlar el inventario es sumamente importante, ya que ahorra tiempo al evitar errores y le brinda seguridad a la empresa con respecto a la localización y estatus de sus bienes.

A la hora de trabajar con un sistema de inventario, es importante conocer ciertos términos, ya que usualmente son manejados en la administración de dicho sistema. A continuación se definen algunos términos esenciales de conocer:

- Mínimo: Corresponde al punto más bajo que pueda alcanzar el inventario de un producto terminado o materia prima.
- Máximo: Corresponde al punto más alto que pueda alcanzar el inventario de un producto terminado o materia prima.
- Nivel de demanda: Movimiento de producto en un determinado periodo de tiempo.
- Punto de reorden: Es aquel punto o nivel de inventario que señala el ordenamiento de un nuevo pedido. Se define como la cantidad de inventario que será normalmente usado antes que la siguiente entrada se haga efectiva, mas el inventario de seguridad.
- Tiempo de espera: Es el tiempo requerido para ordenar, procesar y recibir de un proveedor, un pedido.

- Tiempo de reposición. Periodo que transcurre entre enviar el inventario a un nivel superior para su reparación y recibirlo nuevamente como disponible (Casañas, 2001, p.69)

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El Sistema ABC.
- El Sistema de Conteo Físico
- El Sistema de Conteo Cíclico

EL SISTEMA ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. En los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Para obtener un control sobre la existencia de inventario debemos tomar en cuenta tres variables que resultan sumamente importantes que son:

1. El nivel de ventas de la empresa.
2. La longitud y la naturaleza teórica de los procesos de producción.
3. La durabilidad en comparación con la caducación del producto terminado.

El director de producción debe tomar decisiones concernientes a la manera de distribuir a capacidad productiva, de acuerdo a la demanda y la política de inventarios.

Es necesario determinar el número de cada componente (materia prima, partes compradas, partes fabricadas) que se necesitan para las cantidades de cada producto que se desean fabricar. El número de unidades de cada componente que debe fabricarse o comprarse debido a existencia disponible no asignada, ordenes pendientes en producción y de compras y un inventario final deseado en este periodo. Todo inventario representa un costo en cualquier empresa por eso los costos son una parte fundamental de controlar y evaluar dentro del proceso de la administración de inventario.

SISTEMA DEL CONTEO FISICO

Para la aplicación del sistema se debe considerar:

Establecer volumen de los artículos a contabilizar

Definir distribución de ítems a contabilizar

Establecer recursos necesarios para el conteo

Preparar medios para el registro de conteo

Definir tiempo necesario para permitir la aflicción del conteo

Ejecutar el conteo

Determinar diferencias.

Aprobar y ejecutar ajustes en registros.

SISTEMA DE CONTEO CÍCLICO

Para la aplicación de este sistema de control, se debe considerar los siguientes puntos a desarrollar:

1.- Diseño y preparación (6 - 12 sem)

- Diseño del sistema de administración de inventarios
 - o Bodegas
 - o Transacciones
 - o Políticas
 - o Procedimientos
 - o Proveer medios: personas, equipos físicos.
- Proveer entrenamiento
- Asignar responsabilidades
- Implementar políticas y procedimientos.

2.- Desarrollar contabilizaciones de arranque (1-2 sem.)

- Definir responsabilidades
- Realización del conteo total

3.-Implementación del Conteo Cíclico

- Conteo de grupo de control
- Conteo Cíclico Aleatorio
 - o Seleccionar método
 - o Asignación de responsabilidades
 - o Corrección de causas de errores.

2.5 Variable Dependiente: Devoluciones

2.5.1 Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

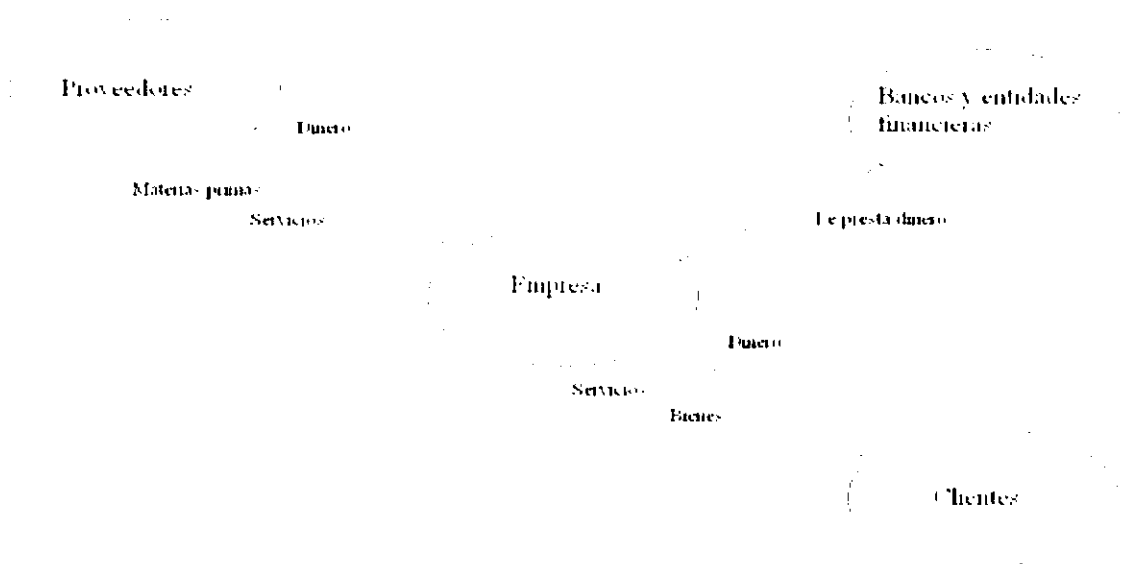


Fig.3 Relación Empresa y Entorno

Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería: de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa. El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Organización

- La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero.
- El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.
- De esta gerencia o jefatura dependerá el área de tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de tesorería depende la de cobranzas, donde se producen todos los ingresos.

- Existe también el área de pago o Cuentas a pagar, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.
- También suele haber un área de presupuesto financiero o Control presupuestario, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.

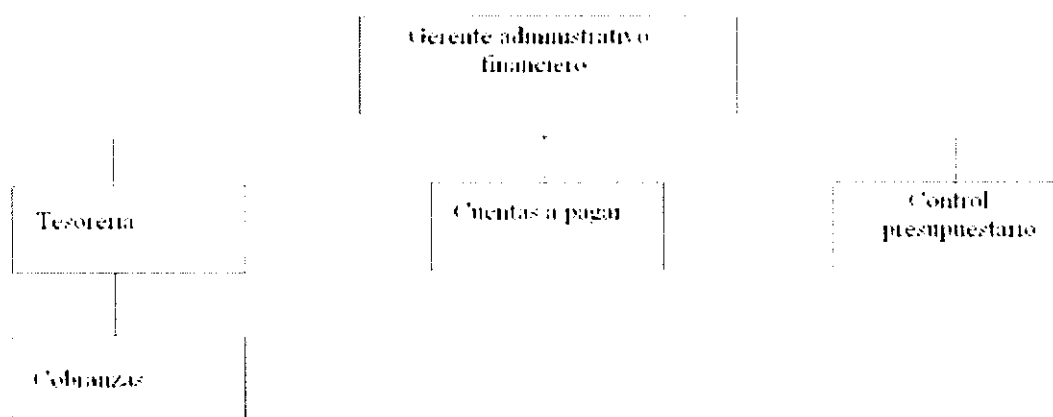


Fig.4 Organigrama

DISTINCIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El concepto económico está relacionado con los resultados, las ganancias y las pérdidas, los costos.

Lo financiero es todo lo relacionado con el movimiento concreto de fondos, los ingresos (orígenes) o los egresos (aplicaciones).

2.5.3 Método Contable.

2.5.3.1 Concepto

Es la manera de elaborar la información contable y consiste en un conjunto de postulados e hipótesis que permiten someter a observación la realidad económica.

- principio de dualidad
- medición y valoración
- Representación
- agregación

El principio de dualidad y la partida doble

En la contabilidad por partida doble intervienen en cada operación 2 valores o conceptos opuestos que se equilibran entre sí ya se trate de la entrada o salida de bienes, de cobros o pagos o pérdidas y ganancias. Los principios contables fundamentales son:

- En todo hecho contable hay siempre un acreedor y un deudor
- En toda operación el deudor es el elemento patrimonial que recibe y el acreedor el que entrega
- Las cuentas han de considerarse personalizadas
- Toda notación contable ha de hacerse de forma que se cumpla la ecuación patrimonial

El principio de dualidad es la expresión formalizada (matemática) de la partida doble.

2.5.4 Documentos contables

2.5.4.1 Comprobantes de ventas

Son los documentos que deben entregarse cuando se transfiere un bien o se preste un servicio. Los comprobantes de venta autorizados son los siguientes:

- Facturas
- Notas o boletas de venta
- Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios
- Tiquetes emitidos por máquinas registradoras
- Boletos o entradas a espectáculos públicos
- Otros documentos autorizados como los emitidos por Instituciones financieras, documentos de importación y exportación, tickets aéreos, entre otros

Facturas

Las facturas son comprobantes de venta que sustentan la transferencia de un bien o la prestación de un servicio. Son utilizadas cuando la transacción se realiza con personas jurídicas o con personas naturales que necesiten sustentar crédito tributario del IVA, y en operaciones de exportación

¿Quién emite?

Son emitidas por el proveedor del bien o por quien presta un servicio.

¿Quién imprime?

Pueden ser impresas en imprentas autorizadas, quienes se encargan de solicitar al SRI la autorización para el contribuyente, o a través de sistemas computarizados (autoimpresores), previa la autorización expresa del SRI.

- Imprentas Autorizadas
- Autoimpresores
- Sistema de facturación

¿Cuál es la información básica que debe tener?

La factura debe contener información del vendedor, del adquirente y de la transacción desagregando los impuestos; así como los datos de la imprenta autorizada, de la autorización de la factura y de su caducidad.

¿Cómo se debe llenar?

Podrán ser llenadas en forma manual, mecánica o a través de sistemas computarizados. Las facturas en original y copia, deben ser llenadas en forma simultánea mediante el uso de papel carbón, carbonado o autocopiativo químico; en cualquier caso las copias deberán ser idénticas al original, caso contrario no serán válidas

Cuándo y cómo se da de baja el documento?

Las facturas no emitidas deben ser dadas de baja en los siguientes 15 días de producido el hecho que motive la baja. Para ello se deberá llenar el formulario 321 y entregarlo en las oficinas del SRI junto con las facturas, para que estas sean destruidas.

Cuánto tiempo debo guardar los documentos?

Las facturas que sean sustento de la contabilidad deben ser archivadas por 6 años. En los casos en los que los documentos sean autoimpresos, deberá mantenerlos adicionalmente en archivo magnético. Todos los documentos deberán estar disponibles ante cualquier requerimiento del SRI

Infracciones y Sanciones

No emitir comprobantes de venta o no exigirlos al momento de la compra y emitirlos sin requisitos se sanciona con multa de hasta USD 1.000. Si la infracción es verificada por un Fedatario la sanción será la clausura del establecimiento.

Notas de débito

Las notas de débito son documentos que se emiten para cobrar intereses de mora y recuperar costos y gastos realizados por el vendedor luego de la emisión del comprobante de venta.

¿Quién emite?

El mismo contribuyente que emitió la factura u otro comprobante de venta original.

¿Quién imprime?

Pueden ser impresas en imprentas autorizadas, quienes se encargan de solicitar al SRI la autorización para el contribuyente, o a través de sistemas computarizados, previa la autorización expresa del SRI.

- Imprentas Autorizadas
- Autoimpresores
- Consulta de imprentas autorizadas
- Sistema de asignación de claves
- Sistema de facturación

Cuál es la información básica que debe tener?

Las notas de débito deben contener información del emisor, de los costos, gastos o intereses, del comprobante de venta al que hace referencia e identificación de quien la recibe; así como los datos de la autorización y de su caducidad.

Cuánto tiempo debo guardarlos?

Las notas de débito que sean sustento de la contabilidad deben ser archivadas por 6 años. En los casos en los que los documentos sean autoimpresos, deberá mantenerlos adicionalmente en archivo magnético. Todos los documentos deberán estar disponibles ante cualquier requerimiento del SRI.

Infracciones y Sanciones

No emitir comprobantes de venta o no exigirlos al momento de la compra y emitirlos sin requisitos se sanciona con multa de hasta USD 1.000. Si la infracción es verificada por un Fedatario la sanción será la clausura del establecimiento

Guías de remisión

DEFINICIÓN

Son la respuesta física y económica al informe de devolución generada por el desacuerdo del cliente con una compra, es decir que no corresponde a su pedido, se encuentra en malas condiciones, no cumple con las características pre-establecidas, es entregado a destiempo o el precio no es el convenido o el conveniente para el cliente.

POLITICAS DE DEVOLUCION

1. Se aceptará las devoluciones o reclamos siempre que el cliente tan pronto como reciba la mercadería en su local comercial realice los siguientes pasos:

- Verificar que los cartones de embalaje no tengan señales de violación de sellos.
- Verificar que los pedidos tengan los artículos correctos, en las cantidades facturadas y que los mismos estén en perfectas condiciones.
- Si se encuentra violaciones al embalaje y/o mercadería en mal estado, en ese instante deberá comunicársele la situación.
- Para ventas locales, se deberá verificar el pedido, luego de haber sido entregada la mercadería por parte del camión repartidor y en provincias luego de recibida la mercadería la mercadería en su local comercial.

2. La empresa aceptará devoluciones en un plazo de treinta días a partir de de la fecha de factura. El Cliente deberá comunicarse con servicio al cliente y registrar su reclamo.

- Todo despacho enviado como devolución deberá ser notificada a la empresa.

3. No se aceptará mercadería ni tramitará devoluciones y/o reclamos de Clientes si el cliente no se comunica previamente con Servicio al Cliente dentro el plazo anteriormente estipulado.
4. No se aceptará mercadería ni tramitará devoluciones de mercadería en mal estado, por causas atribuibles al cliente, a menos que estén sean imputables a defectos de fabricación del producto o a despachos erróneos.
5. Una vez reportada la devolución y/o reclamo, un agente de ventas en su siguiente visita revisará toda la mercadería objeto de devoluciones o reclamos. No se tramitará devoluciones o reclamos de clientes si antes no cumplió con este requisito.
6. No se aceptará mercadería que por simple inspección física se pueda establecer que no es daño de fábrica.
7. No se dará tramite a devoluciones o reclamos, si estos no poseen el informe de devolución, extendido y llenado por el agente en el local comercial del cliente, el mismo que deberá hacer referencia al número de tramite asignado por el centro de servicio al cliente, al momento de haber comunicado la devolución o reclamo.
8. Las mercaderías verificadas por el agente de ventas y registradas en el informe de devolución, deberán ser enviadas a las instalaciones de la empresa, con flete pagado y utilizando el “Sello de Seguridad” respectivo ala bulto. No se aceptará la devolución de mercadería autorizadas para el envió a la compañía, si el sello de seguridad adherido, al bulto por simple inspección física tiene muestras de haber sido violado.

9. Los montos originados de devoluciones aceptadas por la empresa se acreditarán a la cuenta del cliente vía nota de crédito.

10. Será necesario presentar factura original (para el caso de ventas de mostrador). Para clientes registrados si la devolución es parcial presentar una copia de la factura y en el caso de devolución total, el original de la factura.

11. Devoluciones que se produzcan por los siguientes causales atribuidos a la empresa, será asumidos por la misma, aplicando internamente el REGLAMENTO DE POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN.

12. Las devoluciones que se produzcan por los siguientes causales, estarán gravados con un cargo de reaprovisionamiento del 10% sobre el monto devuelto y correrá a cargo del cliente. El cargo mínimo será de \$ 5.00.

- Error del cliente al hacer su pedido.
- Falta de capacidad de pago
- Devolución voluntaria del cliente (dentro de los 30 días fecha de la factura).

Para estas causales los gastos de transporte de la mercadería correrán por cuenta del cliente.

CLASES DE DEVOLUCIONES

DEVOLUCIONES INTERNAS

Son las devoluciones que se manejan desde la matriz o bodega, estas se producen por errores de facturación, despacho, embarque, no stock, roto, golpeado, etc.

Las devoluciones de este tipo se localizan antes de que el producto salga de bodega, es decir antes que el pedido llegue a manos del cliente.

Varios de los puntos de apoyo de los despachos de mercadería en este punto son:

OPERATIVIDAD DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Es la facilidad de distribución de productos en la bodega, para su manejo, almacenamiento y despacho, es decir la disposición, codificación y perchas donde se debe ubicar la mercadería.

LOGISTICA

Es el sistema mediante el cual se organiza el trabajo dentro de la bodega, la división de labores, distribución de funciones y obligaciones, número de trabajadores, horas de embarque, tiempo de despacho por producto y por pedido.

OPERATIVIDAD DE PROCESOS

Este segmento de operaciones esta formado por la facturación y el procesos post-venta en los cuales se debe controlar la digitación, stock y por otra parte el seguimiento del envío de mercadería, embarque y estado de recepción , confirmación de clientes y manejo de reclamos y resolución de problemas.

DEVOLUCIONES EXTERNAS

Este tipo de Devoluciones se producen cuando es el cliente el que devuelve la mercadería desde su local hacia la bodega matriz, este tipo de devoluciones lleva mayores costos que la anterior, puesto que implica costos de embarque, transporte y riesgos de daños de la mercadería, con lo cual se incrementan las pérdidas para la organización.

Muchas veces para su generación confluyen los elementos ya citados en las devoluciones internas, pero en forma general se producen por errores en la toma de pedido.

OPERATIVIDAD DE PEDIDOS

Es el proceso por el cual el operador telefónico o vendedor toman el pedido del cliente y lo transmiten al sistema para aprobación, facturación y posterior despacho.

Es en este punto en el cual se busca proveer al cliente de la mayor variedad de mercadería a fin de llenar sus necesidades comerciales y de inventario.

CAPITULO III

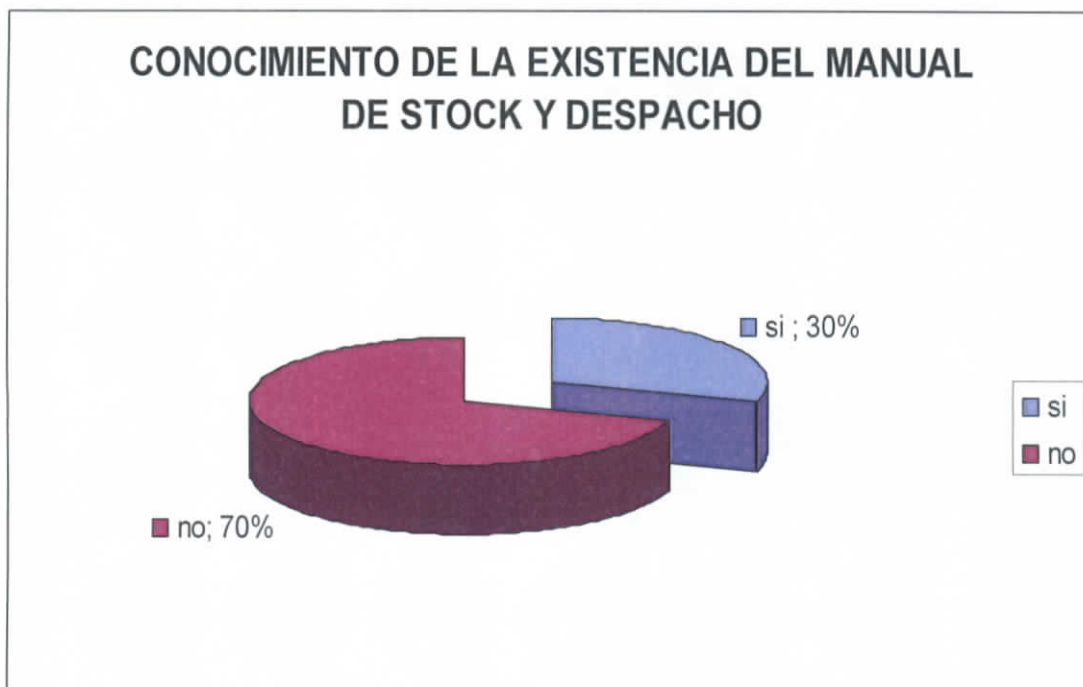
3. VALIDACIÓN Y VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Análisis e interpretación de resultados

Habiendo realizado la investigación pertinente, procedimos a tabular y organizar los datos obtenidos, para realizar posteriormente su análisis e interpretación; a continuación detallamos los resultados:

PREGUNTA # 1

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un Manual de manejo de Stock y Despacho en la empresa?



Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Lourdes Vera

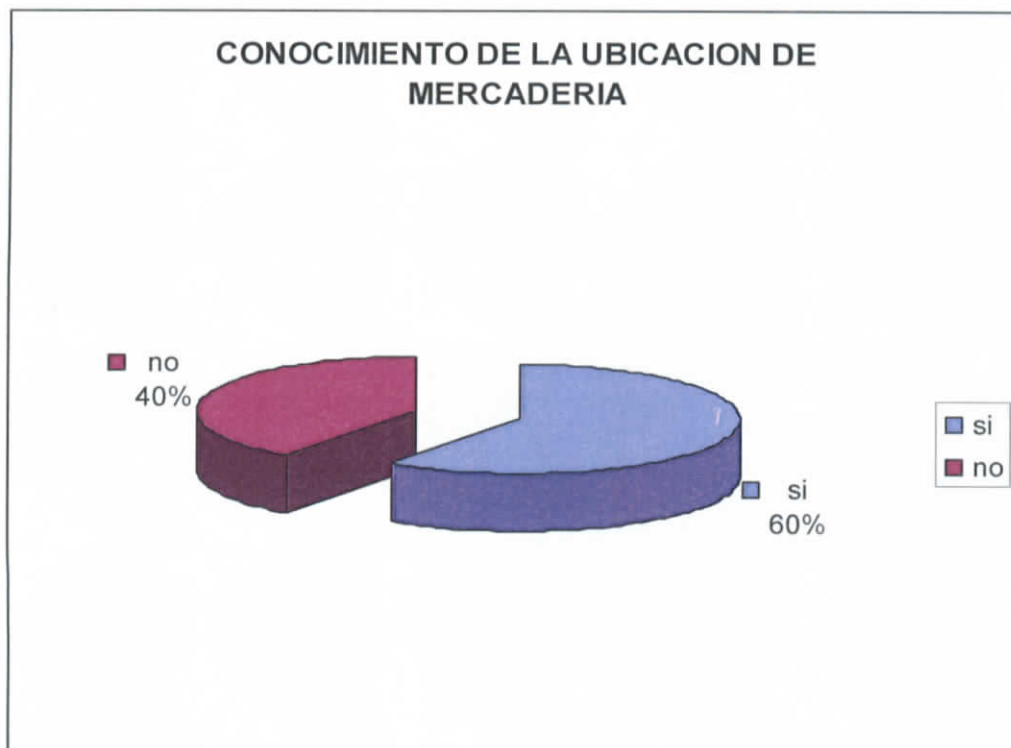
Análisis e interpretación:

Partiendo de este resultado podemos apreciar que existe un claro desconocimiento de la existencia de un manual para el manejo de stock y despachos.

Razón por la cual se generan muchos de los problemas al realizar los despachos.

PREGUNTA # 2

¿Conoce usted la ubicación de la mercadería en la bodega?



Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Lourdes Vera

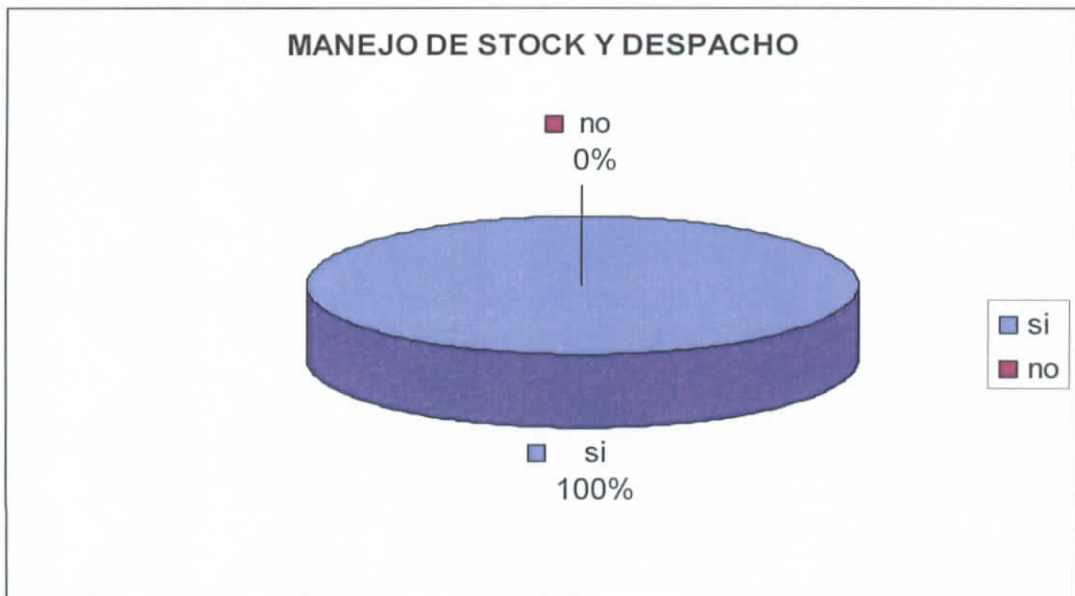
Análisis e interpretación:

Tomando literalmente este resultado podemos apreciar que existe un conocimiento dictado por la experiencia, mas no por la organización de la bodega.

Por lo que dar una guía de distribución daría agilidad al proceso, optimizando así los recursos de la organización.

PREGUNTA # 3

¿Ha sido usted instruido sobre los procesos de manejo de mercadería?



Fuente: Encuesta empleados

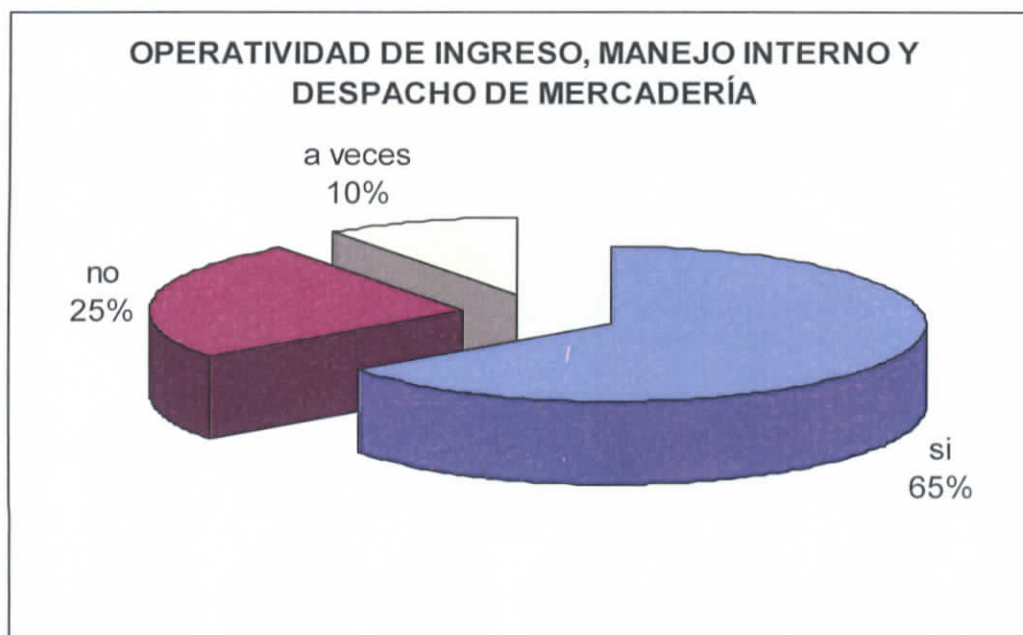
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

Para la realización de las labores en el área de bodega se instruye a todo nuevo empleado, pero aún y considerando este hecho se producen niveles elevados de devoluciones de clientes, debido a que no hay una guía técnica de respaldo para la ejecución de procesos.

PREGUNTA # 4

¿Maneja con facilidad los procesos de ingreso, manejo interno y despacho de mercadería?



Fuente: Encuesta empleados

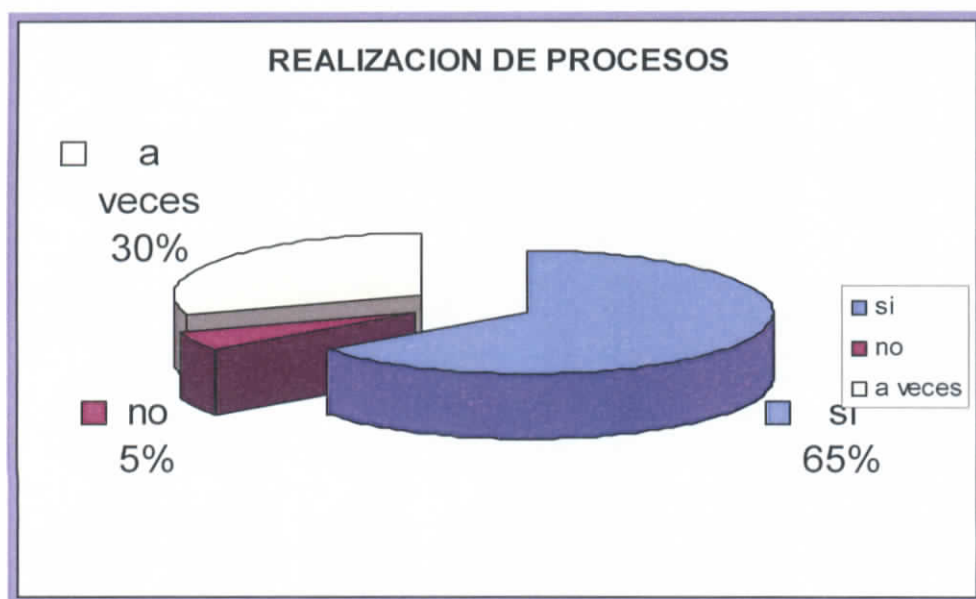
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

Podemos apreciar que no existe un óptimo manejo del proceso, considerando que son labores diarias, por lo que se producen muchos inconvenientes al momento de realizar los despachos.

PREGUNTA # 5

¿Se realizan sesiones de trabajo en su área?



Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

El resultado de esta pregunta nos muestra con claridad que la desorganización y a la falta de planificación del día y de los grupos de trabajo limitan los tiempos de despacho, por lo que se considera importante la distribución del trabajo por cuadrillas zonal o transporte.

PREGUNTA # 6

¿Qué tipo de inventarios reconoce usted en el área de bodega?



Fuente: Encuesta empleados

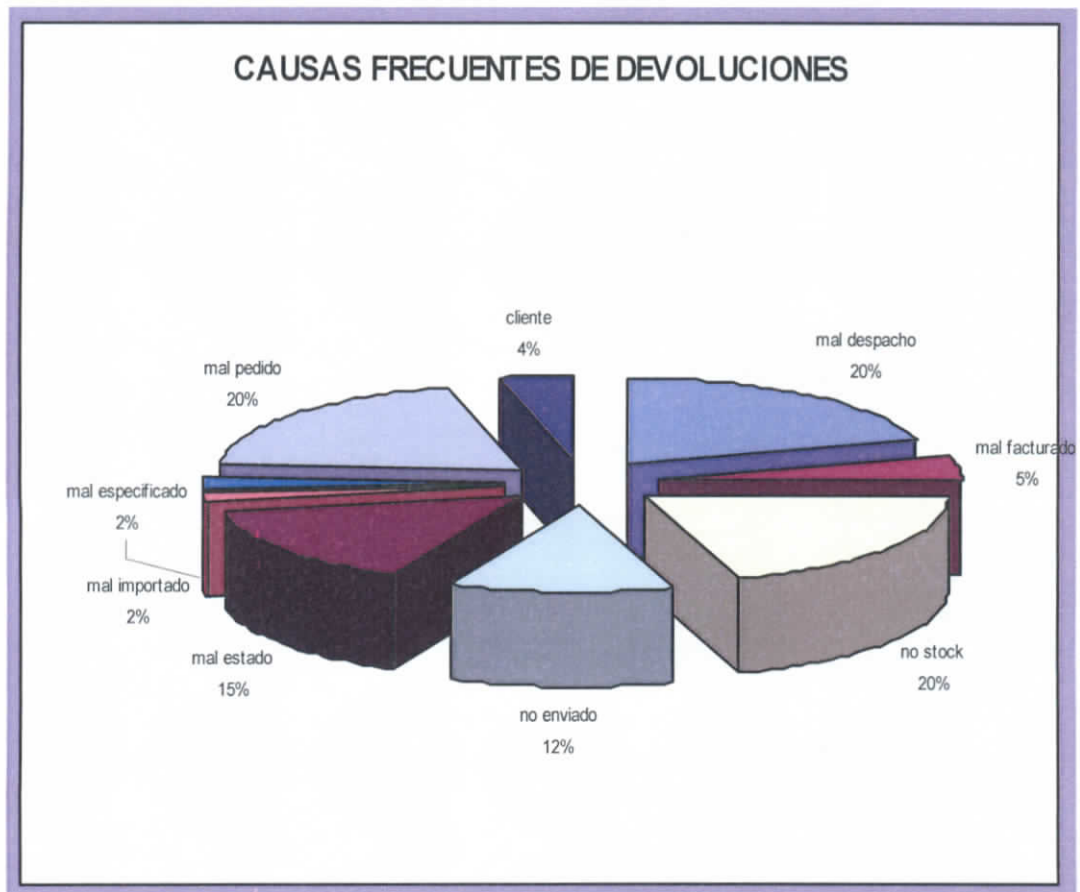
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

El resultado de esta pregunta nos muestra que si existe reconocimiento y diferenciación de inventarios, por lo que se estima poco probable la confusión entre variación de inventarios, aún y cuando si existe entre productos de una misma línea.

PREGUNTA # 7

¿De las siguientes razones cuales considera usted las mas frecuentes por las que se realizan devoluciones?



Fuente: Encuesta empleados

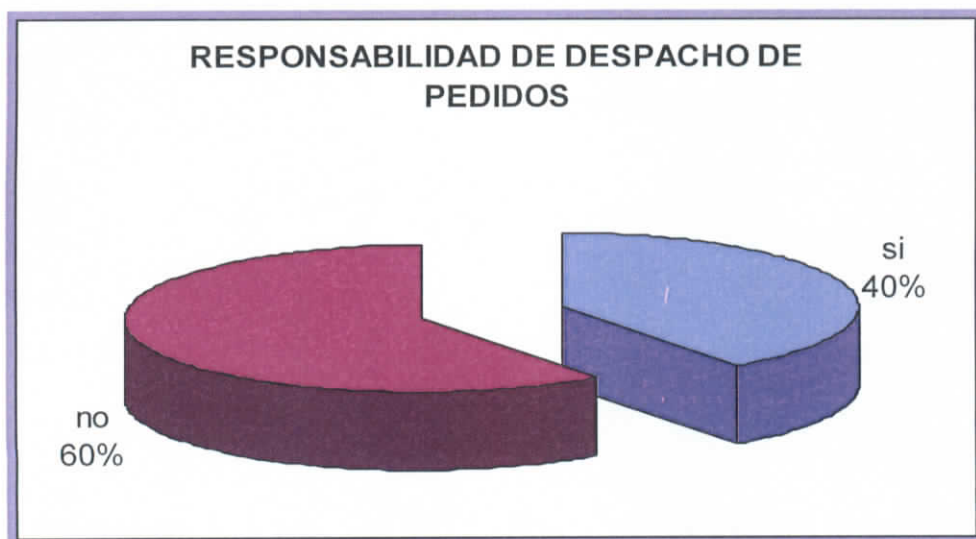
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

El objetivo de esta pregunta es identificar las causas mas frecuentes de devoluciones, por lo que podemos concluir que entre las mas preponderantes se encuentran en similares parámetros el mal despacho, no stock, mal pedido seguidos por el mal estado de la mercadería generado en gran medida por un manejo inadecuado.

PREGUNTA # 8

¿Se define responsabilidad de despacho de pedidos?



Fuente: Encuesta empleados

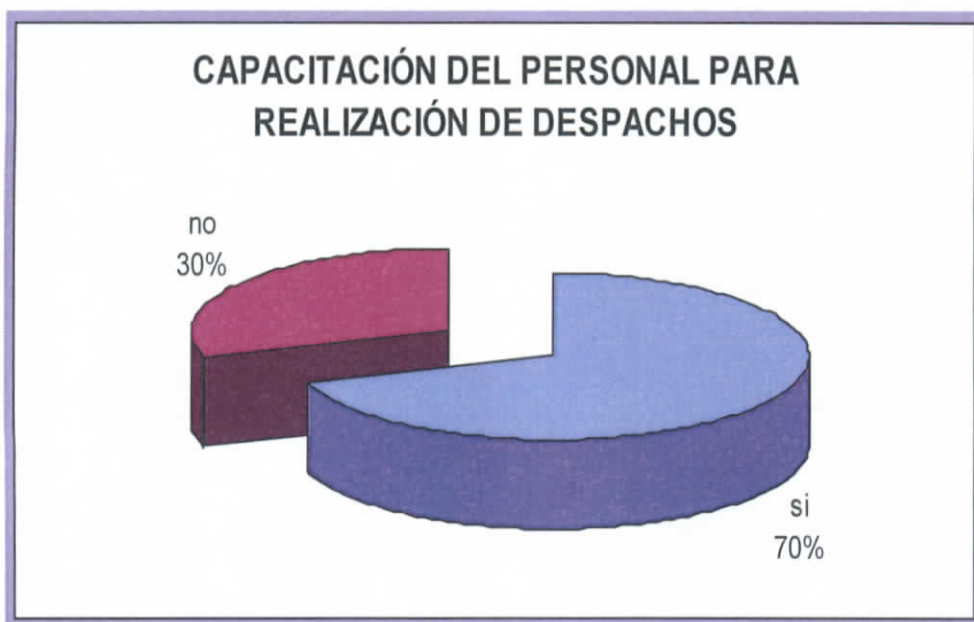
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

El objetivo de esta pregunta es identificar las causas más frecuentes de devoluciones, por lo que podemos concluir que entre las más preponderantes se encuentran en similares parámetros el mal despacho, no stock, mal pedido seguidos por el mal estado de la mercadería generado en gran medida por un manejo inadecuado.

PREGUNTA # 9

¿El personal esta correctamente capacitado para el despacho de mercadería?



Fuente: Encuesta empleados

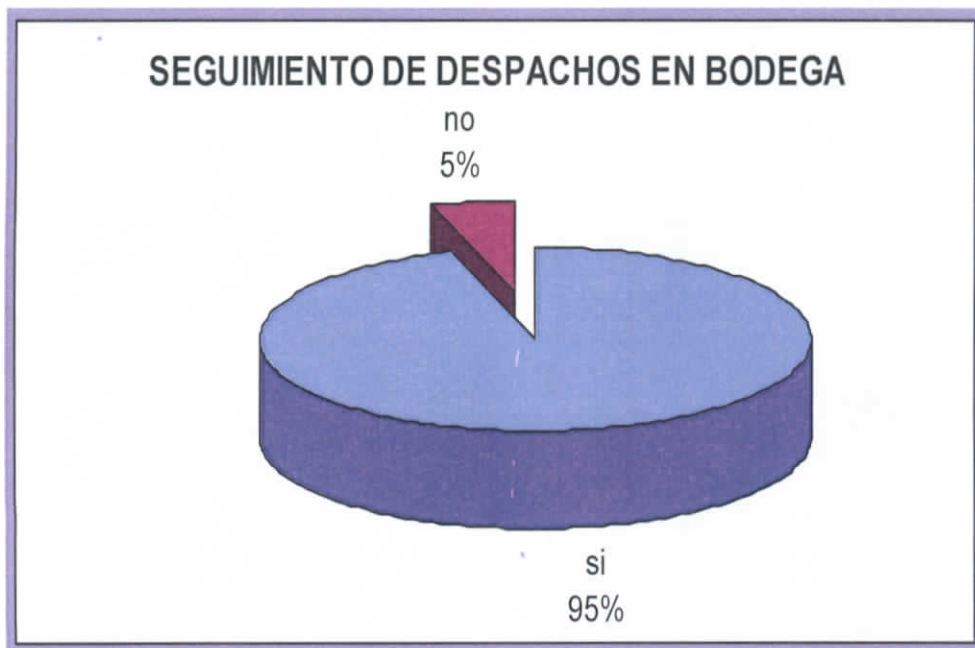
Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

Esta pregunta nos permite conocer la percepción de los trabajadores sobre su propio desempeño, por lo que podemos concluir que debe realizar una retroalimentación de la información y capacitación periódica, permitiendo así el manejo eficiente de los procesos.

PREGUNTA # 10

¿Se realiza seguimiento de los despachos en el área de bodega?



Fuente: Encuesta empleados

Elaborado por: Lourdes Vera

Análisis e interpretación:

Esta pregunta nos permite conocer el desarrollo de los procesos, sabiendo que el seguimiento y evaluación del desarrollo del proceso, nos genera la posibilidad de corregir y mejorar el desempeño de los empleados o localizar las falencias producidas en el despacho de mercaderías.

3.2 Verificación De Hipótesis

HIPÓTESIS

La aplicación de un manual para el manejo de stock y despacho de acuerdo al sistema de conteo cíclico contribuye a la disminución de devoluciones de clientes en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA de la ciudad de Ambato.

SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: MANUAL DE STOCK Y DESPACHO

Variable dependiente: DEVOLUCIONES

Para la verificación de hipótesis se utilizó, el modus Ponendo Ponens de la lógica proposicional que dice: "Dada una proposición condicional y la afirmación del antecedente, puede concluirse la afirmación del consecuente".

$$\begin{array}{ccc}
 P & Q & \longrightarrow \\
 P & & \underline{\hspace{2cm}} \\
 & & Q
 \end{array}$$

La hipótesis planteada en este proyecto es: "La aplicación de un manual para el manejo de stock y despacho de acuerdo al sistema de conteo cíclico contribuye a la disminución de devoluciones de clientes en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ. CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato", por lo tanto se obtiene lo siguiente:

P: La aplicación de un manual para el manejo de stock y despacho

(Premisa verdadera)

Q: Contribuye a la disminución de devoluciones de clientes en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA LTDA.. de la ciudad de Ambato

Entonces

(P) La aplicación de un Manual para el manejo de Stock y Despacho \longrightarrow (Q) Se contribuye a la Disminución de Devoluciones de Clientes en IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ de la ciudad de Ambato.

Con lo que mediante la utilización de este teorema la Hipótesis queda demostrada.

CAPITULO IV

4. MANUAL PARA EL MANEJO DE STOCK Y DEPACHO

4.1 Objetivo

Mejorar el control de despacho de mercadería a fin de disminuir las devoluciones de clientes, en la empresa IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA.

4.2 Importancia

La importancia de esta propuesta radica en la necesidad de la empresa en no solo volverse competitiva y líder en el mercado, sino respaldar su nombre detrás de un proceso eficiente que optimice el manejo de mercaderías, que le permitan llegar en forma oportuna, con el mínimo de errores al cliente.

Esta propuesta se convierte en una herramienta guía de la que la empresa puede tener una referencia clara de los puntos que debe afianzar a fin de reducir las devoluciones de clientes, consecuentemente, optimizando el manejo de recursos reduciendo pérdidas para la empresa.

4.3 Alcances

El alcance de esta propuesta involucra la meta de la organización, que es liderar el mercado y potenciar la productividad de todas las áreas de la empresa, de tal razón el alcance de la propuesta esta dirigida a todas las personas involucradas en la recepción, almacenamiento, despacho y reubicación de la mercadería, es decir el área de bodega.

4.4 Parámetros de ejecución de proyecto

4.4.1 Inversión

La inversión para la aplicación para esta propuesta se considera en un nivel bajo, puesto que los mayores cambios a realizar son la distribución, sectorización sobre perchas ya existentes, capacitación al personal a fin de seguir metódicamente los procesos relacionados a la mercadería, señalización de manejo en la bodega.

La capacitación al personal es el rubro más importante, puesto que por el periodo propuesto se considerarían como horas extras.

4.4.2 Período

El periodo a aplicar esta propuesta queda a consideración de la empresa, debido a que por su ritmo de trabajo, no podemos establecer pérdidas mayores al definir tiempos precisos que no le permitan cumplir con sus compromiso con el cliente.

Tomando este hecho en consideración se plantea hacer la distribución de mercaderías y sectorización en 2 fines de semana, y el proceso de capacitación en forma complementaria en el fin de semana siguiente.

4.4.3 Personal

El personal al que se dirige puntualmente esta propuesta es al personal del área de bodega que es quien desarrolla todos los procesos de recepción, almacenamiento, embarque, despacho y reubicación de mercadería.

4.5 Manual de procesos

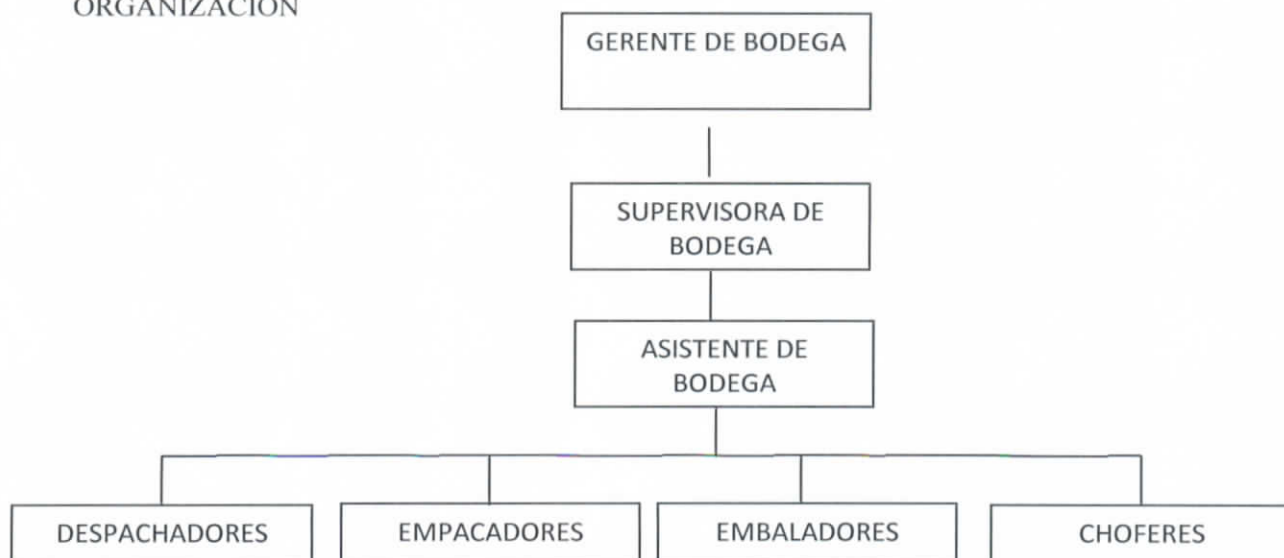
Considerando las diferentes fases del ingreso y salida de mercadería se han diseñado directrices puntuales, para cada proceso, a fin de definir acciones, involucrados y tiempos de trabajo.

En tal virtud a continuación detallamos la propuesta:

INTRODUCCION

El presente manual fue preparado para servir de apoyo y guía al todo el personal que labora en bodega de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CIA LTDA para llevar a cabo sus funciones. Los contenidos del manual le permitirán tener todas las normas y procedimientos por escrito, para administrar la bodega en forma eficiente.

ORGANIZACIÓN



ALMACENAMIENTO

Para el almacenamiento de repuestos automotrices se deberá tener presente las siguientes normas básicas, que son:

- Cada repuesto tiene su espacio asignado en las estanterías según su clasificación (sección y código) el cual debe mantenerse siempre rotulado con su identificación completa (nombre y código).
- Al almacenar los productos, la etiqueta o rótulo de identificación debe quedar visible, hacia adelante.
- Siempre dejar en primera fila o más próximo para el despacho aquellos artículos que son de mayor rotación y los de menor tamaño
- Al almacenar se deberán tomar las precauciones para evitar caídas de cajas, sobre todo en el caso de productos de vidrio.
- En el caso de los guardafangos, se apilan uno sobre otro, hasta una altura máxima de 10 unidades.

PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE MERCADERIA (AREA BODEGA)

Antecedentes.

Con la finalidad de mantener un control de todos los procesos que se realizan en el interior de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA. Y de esta manera facilitar el cumplimiento de nuestras metas y objetivos se ha creado el presente manual.

Objetivo.

Normar el proceso de ingreso de mercadería.

Alcance.

El presente manual cubre a todas las personas involucradas en el ingreso de mercadería.

Responsables.

Son responsables de cumplir y hacer cumplir el presente manual todas las personas involucradas en los ingresos de mercadería, así: jefe de importaciones, asistente de importaciones, gerente de bodega, asistente administrativa de bodega y jefe de bodega.

Procedimiento.

1. Asistente general de importaciones debe entregar con dos semanas de anticipación a gerente de bodega un memorando indicando instrucciones de requerimiento de inspección de seguro para chequeo y constatación de numeración de cajas y/o contenedores, # de sellos, constatación física de pedido y fecha confirmada de llegada contenedor a bodega y debe adjuntar los documentos de orden de compra, nota de empaque y factura.

2. Gerente de bodega entrega documentos a supervisora de bodega e informa que tipo de mercadería llega para la planificación respectiva de espacio en la bodega.
3. Supervisora de bodega dispone al personal para realizar el espacio respectivo.
4. Asistente general de importaciones informa a inspector de seguros sobre la llegada del contenedor a las instalaciones.
5. Asistente de bodega confirma la información de número de contenedor y anota el número de seguros y candados del contenedor.
6. El gerente de bodega toma fotografías determinando la placa, contenedor cerrado, seguros, estado del piso y paredes laterales del contenedor, contenedor abierto, novedades en el transcurso del desembarque y vacío.
7. Gerente de bodega constata que los seguros no estén forcejeados y ordena la apertura del contenedor.
8. Asistente de bodega cuenta los bultos y al final cuadra con la nota de empaque y con el inspector de seguros.
9. Supervisora de bodega dispone al personal en 2 grupos para que uno desembarque y otros acomoden en la zona de desembarque.
10. Gerente de bodega o encargado chequea los ítems con la factura y anota novedades.
11. Supervisora de bodega o encargado revisa orden de compra y compara descripción de la orden de compra con la mercadería recibida, en el caso de mercadería de motor el embalador 1, 2, 3 y 4 revisan físicamente y con la nota de empaque cada caja o cartón e informa a supervisora de bodega las novedades.
12. Gerente de bodega y supervisora de bodega o encargado cotejan datos de sobrantes, faltantes, juegos incompletos, golpeados y rotos.
13. Supervisora de bodega o encargado entrega documentos a gerente de bodega, quien a la vez entrega todos los documentos recopilados a asistente de bodega para que realice un informe.

14. Para que la mercadería pueda ser guardada en las perchas debe constar en un mismo cartón el número de la cantidad revisada por el gerente de bodega y el supervisor de bodega o encargado, en dicho cartón también se anotaran las novedades encontradas.

15. Asistente de bodega realiza un informe con la factura entregada por el gerente de bodega y con la nota de empaque entregada por el supervisor de bodega que consta de 3 partes que son: constatando recepción, fotos y novedades de faltantes y sobrantes.

16. Asistente de bodega entrega informe a gerente de bodega para que revise y firme.

17. Gerente de bodega entrega el informe con un tiempo de siete días después del desembarque como fecha máxima a jefe de importaciones.

PROCEDIMIENTO PARA EL DESPACHO DE MERCADERIA

Antecedentes.

Con la finalidad de mantener un control de todos los procesos que se realizan en el interior de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA. Y de esta manera facilitar el cumplimiento de nuestras metas y objetivos se ha creado el presente manual.

Objetivo.

Normar el proceso de despachos.

Alcance.

El presente manual cubre a todas las personas involucradas en los despachos de mercadería.

Responsables.

Son responsables de cumplir y hacer cumplir el presente manual: despachador 1, despachador 2, Despachador 3, despachador 4, despachador 5.

Procedimiento.

1. Asistente de ventas entrega facturas a asistente de bodega.
2. Asistente de bodega procede a clasificar las facturas por orden de llegada y por ciudad.
3. Asistente de bodega entrega la copia rosada a despachador 1.
4. Despachador 1 reparte facturas a despachadores 2, 3, 4 y 5, en el caso que existiesen varios pedidos por cliente se debe entregar a un mismo despachador los de cada cliente.
5. Despachadores 1, 2, 3, 4 y 5 entregan las facturas registrando firmas de cada despachador correspondientemente y en cada copia rosada anotar las novedades respectivas de cada despacho.
6. Empacador 1, 2, 3 y 4 revisan que coincidan los códigos y descripciones de las facturas con la mercadería entregada por los despachadores y entrega la mercadería y factura con su firma respectiva al embalador.
7. Embalador procede a embalar la mercadería poner la factura en el bulto y sellar el cartón.
8. En caso de que la mercadería sea nueva el despachador 1 entrega los alcances de mercadería nueva tanto a despachadores como a empacadores.
9. Si existiese novedades en la mercadería ya sea por golpes o fallas de fábrica, el empacador realiza un informe de devolución y debe estar con la firma de gerente de bodega y procede a entregar a supervisora de bodega.
10. Supervisora de bodega entrega informe de devolución a asistente de ventas 1 para que realice la nota de crédito respectiva.

11. Asistente de bodega realiza un informe de cambios de sistema todos los días lunes, debe hacer firmar al gerente de bodega y procede a entregar a jefe de ventas.
12. Jefe de ventas debe entregar a asistente de bodega los cambios de sistema y sus respectivos respaldos los jueves hasta el medio día.
13. Cuando la mercadería esta con golpes los empacadores indican a gerente de bodega o asistente supervisora de bodega para que autoricen el porcentaje de descuento, excepto la mercadería de autos lujosos.
14. Despachadores llaman al cliente para que este autorice la recepción de la mercadería con el respectivo descuento y anota el nombre que autoriza el envío de dicha mercadería.
15. Si el cliente acepta, el empacador informa a asistente de bodega para que realice nota de descuento.
16. Asistente de bodega realiza la nota de descuento y saca 4 copias: entrega el original de la nota de descuento al empacador para que envíe al cliente, entrega una copia al departamento de cobranzas, vendedor y la última copia se queda en bodega.
17. Asistente de bodega archiva la copia correspondiente a bodega.
18. Empacador especifica el número de bultos en la copia rosada de la factura y entregan a asistente de bodega.
19. Asistente de bodega procede a desglosar los bultos, realizar las guías de remisión e indica en que bulto envía la factura.

PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR DEVOLUCIONES

Antecedentes.

Con la finalidad de mantener un control de todos los procesos que se realizan en el interior de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA. Y de esta manera facilitar el cumplimiento de nuestras metas y objetivos se ha creado el presente manual.

Objetivo.

Normar el proceso de devoluciones

Alcance.

El presente manual cubre a todas las personas involucradas en el ingreso de devoluciones externas.

Responsables.

Es responsable de cumplir y hacer cumplir el presente manual empacador 3

Procedimiento.

1. Chofer retira devoluciones de almacén y de transportes, cuando sea en transportes debe hacer firmar el formato de devoluciones externas de mercadería y cuando sea del almacén debe firmar el chofer sobre las devoluciones en el formato que lo lleva cajera del almacén.
2. Chofer ingresa bultos en el coche de bodega a bodega adjuntando las guías de devolución con las devoluciones de transportes y con el informe cuando las devoluciones son del almacén.
3. Chofer entrega guías, informe y formato de devoluciones a asistente de bodega
4. Despachador I revisa físicamente la mercadería de la devolución.
5. Despachador I hace investigaciones de causas expuestas por el vendedor y anota contra respuestas con responsables.
6. Despachador I entrega informes de devoluciones a asistente de bodega.

7. Asistente bodega busca numero de factura que consta en la devolución
8. Asistente bodega adjunta factura e informe de devolución y entrega al gerente de bodega
9. Gerente de bodega revisa códigos de facturas y del informe de devolución y resalta los ítems de devolución en copia rosada, analiza las causas de devoluciones, pone sellos y firma.
10. Gerente de bodega realiza costos por proceso y devoluciones no aceptadas respectivamente.
11. Entrega las devoluciones aprobadas a despachador 2.
12. Despachador 2 procede a guardar las devoluciones aceptadas y entrega factura, informe de devolución con firmas de gerente de bodega y demás documentos a supervisora de bodega.
13. Asistente de bodega pone el número de devolución en la copia rosada y procede a archivar las copias y separar el original del informe de devolución.
14. Con los informes de devolución no aceptados por gerente bodega, asistente de bodega entrega los informes de devolución a asistente de ventas 1.
15. Asistente ventas 1 recibe el original del informe de devolución, realiza la nota de crédito y procede a archivar la copia según el número de vendedor, en caso de ser devoluciones no aceptadas procede a realizar una factura y entrega a despachador 1.
16. Despachador 1 entrega los sábados a cada vendedor respectivo.

PROCEDIMIENTO PARA EL EMBARQUE DE MERCADERIA

Antecedentes

Con la finalidad de mantener un control de todos los procesos que se realizan en el interior de IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ CÍA. LTDA. Y de esta manera facilitar el cumplimiento de nuestras metas y objetivos se ha creado el presente manual.

Objetivo

Normar el proceso de embarque de mercadería.

Alcance

El presente manual cubre a todas las personas involucradas en el embarque de mercadería en el transporte interno de IAV.

Responsables

Son responsables de cumplir y hacer cumplir el presente manual todas las personas involucradas en los ingresos de mercadería, así: supervisora de bodega, asistente de bodega y gerente de bodega.

Procedimiento

1. Asistente de bodega llena guías de remisión y clasifica las guías por transporte.
2. Asistente de bodega entrega las guías de remisión a gerente de bodega.
3. Gerente de bodega personalmente indica al chofer los nombres de clientes y detalles de productos.
4. Gerente de bodega supervisa la embarcación de bultos en el camión por parte de los embaladores.
5. Chofer cuenta los bultos en el camión.
6. Gerente de bodega entrega guías de remisión cuadradas a supervisora de bodega.
7. Supervisora de bodega cuadra los bultos con el chofer y hace firmar las guías de remisión al chofer.

En complemento al manual de procesos, se plantean reformas de distribución física en la bodega, en la que se propone la sectorización por tamaño y características comunes de producto, permitiendo la fácil ubicación de producto, por lo que se encuentra acertada hacer un mapa de sectorización de productos, para ubicar las existencias y los destinos de los pedidos despachados, en pos de reducir los tiempos de embarque y la señalización de tierra, es decir la aplicación de rutas internas de entrada, salida y despacho, para optimizar tiempo hombre para el despacho de un pedido.

Así mismo se plantea la organización de equipos de trabajo, organizados de acuerdo al pedido (factura), o por destino de pedido.

4.5.1 Logística

La aplicación de este proyecto de mejoramiento de Despachos se realiza en torno a una organización por equipos, para evitar doble despacho, no envío y evitar desperfectos en la mercadería por mal manejo.

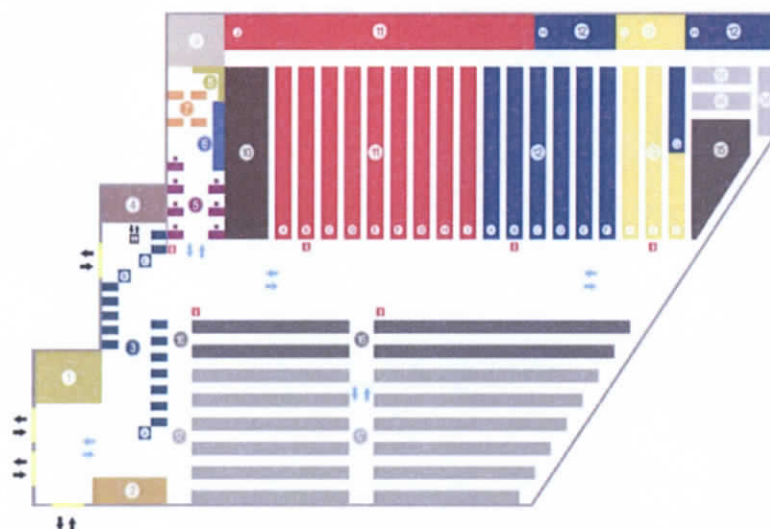
Las reuniones de trabajo, permitirán la distribución adecuada de las actividades implícitas del proceso, permitiendo así un mayor control de desempeño.

4.5.2 Distribución física de la bodega

Como se explicó anteriormente la funcionalidad de la bodega, debe permitir que una persona aun y cuando no trabaje en la misma, pueda encontrar uno u otro producto en base al mapa de distribución de mercaderías, por lo que a continuación exponemos un mapa de referencia,

sujeto a modificaciones según las necesidades del personal y de los procesos, mejorando de esta manera la operatividad de la bodega y su personal:

ZONIFICACION DE LAS BODEGAS DEL GRUPO ALVARADO



- | | | | |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Zona Devoluciones ● Zona Latas Guayaquil ● Zona Empaque <ul style="list-style-type: none"> □ IAV □ CORPAL □ RECTIMA ● Zona Mercadería Remate ● Zona Administrativa ● Zona Mercadería Tuning ● Zona Comedores ● Zona Vestidores ● Zona Archivos ● Zona de Desembarque | <ul style="list-style-type: none"> ● Zona IAV <ul style="list-style-type: none"> □ Capot y Silvines □ Silvines □ Faros Posteriores □ Faros Esquineros □ Faros Direccionales □ Espejos y Manillas □ Motor □ Línea Brasil □ Alta Rotación | <ul style="list-style-type: none"> ● Zona CORPAL <ul style="list-style-type: none"> □ Latas □ Faros □ Suspensión y Frenos □ Motor, Eléctrica y Accesorios □ Filtros □ Latas □ Faros y Silvines Taiwan □ Amortiguadores y Discos de Freno | <ul style="list-style-type: none"> ● Zona RECTIMA <ul style="list-style-type: none"> □ Amortiguadores □ Amortiguadores □ Accesorios □ Alta Rotación |
|---|--|--|---|
-
- Zona ACCPASS
 - Zona NIKKEN
 - Zona Mascarillas y Guardachoques
 - Zona Latas

VISTAS FRONTALES



4.5.3 Seguimiento

Todo proceso necesita de seguimiento a fin de garantizar el fiel cumplimiento de los objetivos previamente planteados; por lo que no solo el conteo de productos para embarque, debería ser una herramienta de control, por lo que anteriormente se propuso la organización por grupos de trabajo, a fin de encontrar fallas por desempeño de persona o grupos de trabajo, o por ubicación física de producto o por indicaciones erradas al momento del despacho.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Habiendo realizado la investigación en la empresa, podemos concluir que:

La empresa para sus operaciones en el área de bodega no cuenta con un manual claro y preciso que corresponda a la estructura de los procesos, en tal virtud la propuesta realizada para el mejoramiento del manejo de stock y despacho, se vuelve no solo útil sino necesario, haciendo previamente una evaluación de recursos y de operaciones.

Un 90% de exactitud en la generación de despachos, una disminución de un 40% en la recepción de devoluciones.

Los errores disminuyen en un 75% (eliminándose el doble chequeo de las órdenes).

En definitiva, la productividad en los procesos de devolución y servicio al cliente mejorarían en un nivel 65 %.

El 90% de los problemas radicaban en:

Omisiones al transcribir los productos (productos mal copiados).

Artículos mal seleccionados (productos equivocados) en el proceso de despacho.

Cantidad y Calidad (se recibían 10 se generaba NC x 4)

Mal estado de la Mercadería

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda el análisis de la propuesta puesto que los resultados alcanzados serían alentadores:

Es necesario desarrollar estrategias para lograr minimizar el volumen de devoluciones de la empresa, para lo que se debe utilizar una base técnica de procesos y seguimiento, que permitan el correcto desempeño de empleados en torno al proceso de venta, incluyéndose en el manejo de inventarios, procesos de venta y servicio post-venta.

Se considera que la organización debe en base a los resultados de un análisis técnico, administrar sus procesos delegando responsabilidad sobre despacho, en razón de controlar el rendimiento hombre, adaptada a ciclos de despacho y disposición, minimizando tiempo y errores.

Había que mejorar en la precisión y clasificación de lo recibido y, en la calidad de servicio, reducir al máximo o eliminar la tasa de errores en la ubicación y despacho de los artículos.

BIBLIOGRAFIA

PRODUCTIVIDAD

Bain David, Roberto HaasGarcia. Productividad: La solución a los problemas de la empresa. Primera edición. Publicado por McGraw Hill, 1985

Harrington H. James. Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa. Primera edición. México. Publicado por McGraw Hill, 1988

PLANIFICACION ORGANIZACIONAL

Corredor Ruiz Julio. La planificación: nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI. Primera edición. Publicado por Vadell Hnos., 2004

Cunill Grau Nuria. Técnicas de planificación estratégica. Procedente de la Universidad de California. Publicado por Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Centro de Documentación. Julio 1989

Grupo Make a Team. Planificación organizacional. Primera edición. Madrid. Editorial Planeta. Octubre de 2008.

PROCESOS

López López Estrella, María Rodríguez Castilla, Marta Topolevksy Bleger. Procesos y recursos. Escrito por Traducido por Estrella López López, María Rodríguez Castilla. Edición: ilustrada. Madrid. Publicado por Editorial Edinumen, 1999

Vilar Barrio José Francisco, Fundación Confemetal. Cómo mejorar los procesos en su empresa: El control estadístico de procesos, SPC. Edición: ilustrada. España. Publicado por FC Editorial, 1999

CALIDAD

Galgano Alberto. Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa. Escrito por Angel Luis Linares. Primera edición. España. Publicado por Díaz de Santos, 1993

Pérez Fdez. de Velasco José Antonio. Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Escrito por José Antonio Pérez F. Edición: ilustrada. España. Publicado por ESIC Editorial, 1994

Zeithaml, A. Parasuraman Valarie. Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Escrito por Leonard L. Berry. Edición: ilustrada. España. Publicado por Ediciones Díaz de Santos, 1992

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Achilles De Faria Fernando. Desarrollo organizacional: Enfoque integral. Edición ilustrada. Publicado por Editorial Limusa, 1983

Beckhard Richard, Jaime Lopera, Hernando Casas, AngelGaos. Desarrollo organizacional. Escrito Addison-Wesley Iberoamericana. Edición ilustrada. Publicado por Addison-Wesley Iberoamericana, 1973.

