

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL USO EFICIENTE Y CONTROL
DE INVENTARIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA
VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS
AUTOMOTORES EN EL DISTRITO #2 DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO
ILUSTRATIVO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JOSÉ ALEJANDRO GUZMÁN HUEZO.	GH11020
NIDIA GABRIELA SOTO SÁNCHEZ.	SS09016
WILBER SAÚL VILLALTA LÁZARO.	VL11014

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DICIEMBRE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vicerrector Académico	Dr. Manuel de Jesús Joya Abrego.
Vicerrector Administrativo	Ing. Nelson Bernabé Granados Alvarado.
Secretario General	Msc. Cristóbal Hernán Ríos Hernández.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de Graduación	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

MAE. Oscar Noé Navarrete Romero.
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez.
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

DICIEMBRE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a Dios por la vida, sabiduría e inteligencia que me ha brindado hasta el día de hoy, permitiendo lograr todas las metas y propósitos profesionales y personales. A mi Padre y Madre los cuales han sido el apoyo incondicional durante toda mi carrera profesional, por los valores inculcados en mi persona y el deseo de triunfar en la vida. A los maestros los cuales formaron un pilar fundamental en mi formación académica. A los compañeros del presente trabajo de investigación por todo el esfuerzo y dedicación realizado.

José Alejandro Guzmán Huevo.

Al Padre Eterno Jehová por guiarme y permitirme salir adelante, A mi Papá por ser un hombre de valores, un ejemplo y brindarme educación, cariño, y respeto. A mi Mamá por enseñarme a luchar por mis sueños, hasta el cielo gracias. A mi novio Raúl Solórzano por creer en mí, por su ayuda y comprensión, apoyándome en cada paso. Al Docente Asesor David Jaco por ser un guía y siempre estar dispuesto a compartir sus conocimientos, por su comprensión y ayuda. A mis compañeros del presente trabajo gracias por todo lo compartido, por su esfuerzo y por emprender este camino junto a mí.

Nidia Gabriela Soto Sánchez.

Agradezco a Dios por haberme dado vida, salud, sabiduría e inteligencia para concluir con mis estudios, a Mi Madre Guadalupe Lázaro que ha sido mi más grande inspiración para luchar por un mejor futuro y que siempre me motivo a ser una mejor persona, a Mi Novia Jessica Muñoz que me brindó su apoyo, dedicación y comprensión, a Mis Hermanos que siempre me dieron ánimos para continuar, a Mis Compañeros del presente trabajo por el logro obtenido, también agradezco al Docente Asesor por la dedicación y paciencia durante la realización del documento. Igualmente agradezco a todos mis amigos que me apoyaron y animaron en los momentos más difíciles. Gracias.

Wilber Saúl Villalta Lázaro.

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, ANTECEDENTES DEL SECTOR, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y CONCEPTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA.	1
I. TEORÍA GENERAL SOBRE EMPRESAS.	1
A. DEFINICIÓN DE EMPRESA.	1
1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.	1
A. POR SU TAMAÑO.	1
B. POR SU FINALIDAD.	2
I. PRIVADAS.	2
II. PUBLICAS.	2
C. POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA.	2
I. INDUSTRIALES.	2
II. COMERCIALIZADORAS.	3
III. DE SERVICIOS.	3
D. POR SU CULTURA O FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.	3
I. LUCRATIVAS.	3
II. NO LUCRATIVAS.	3
E. POR SU TECNOLOGÍA.	3
B. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN EL SALVADOR.	4
1. DE ACUERDO CON LA LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.	4
A. MICROEMPRESA.	4
B. PEQUEÑA EMPRESA.	4
2. DE ACUERDO CON EL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR.	4

C.	CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.....	5
D.	CLASIFICACIÓN DE EMPRESA CON RESPECTO A LA TEMÁTICA EN ESTUDIO.....	5
II.	GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	6
A.	ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	6
B.	ANTECEDENTES DE CHARLY AUTOPARTS (CASO ILUSTRATIVO).....	7
C.	ESTRUCTURA ORGANICA.....	8
D.	PRODUCTOS QUE OFRECE AL MERCADO.....	9
III.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	11
IV.	TEORÍA GENERAL ADMINISTRATIVA.....	16
A.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	16
B.	DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17
C.	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17
1.	PLANEACIÓN.....	17
2.	ORGANIZACIÓN.....	18
3.	DIRECCIÓN.....	18
4.	CONTROL.....	19
D.	DEFINICIÓN DE GESTIÓN.....	19
E.	DEFINICIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA.....	19
1.	EFICIENCIA.....	19
2.	EFICACIA.....	20
F.	TIPOS DE PLANEACIÓN.....	20
1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.	PLANEACIÓN TÁCTICA.....	21
3.	PLANEACIÓN OPERACIONAL.....	22

G.	DEFINICIÓN DE PLAN.....	22
1.	TIPOS DE PLANES.....	23
A.	VISIÓN.....	23
B.	MISIONES O PROPÓSITOS.....	23
C.	OBJETIVOS.....	24
D.	METAS.....	24
E.	ESTRATEGIAS.....	24
F.	POLÍTICAS.....	25
G.	PROCESO.....	25
H.	PROCEDIMIENTOS.....	26
I.	MÉTODOS.....	26
J.	REGLAS.....	26
K.	PROGRAMAS.....	27
L.	PRESUPUESTOS.....	27
H.	DEFINICIÓN DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.....	28
I.	PROCESO DE CONTROL.....	28
1.	FASES DEL CONTROL.....	29
2.	TIPOS DE CONTROL.....	31
3.	TÉCNICAS DE CONTROL.....	32
J.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	33
K.	INVENTARIOS.....	34
1.	DEFINICIÓN DE INVENTARIOS.....	34
2.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	34
3.	TIPOS DE INVENTARIOS.....	35
A.	INVENTARIO DE MATERIALES DIRECTOS.....	35
B.	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO.....	35
C.	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS.....	36
D.	INVENTARIO DE MERCANCÍA.....	36
4.	MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS.....	37
A.	PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (PEPS).....	37
B.	COSTO PROMEDIO PONDERADO.....	37

5.	TÉCNICA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.....	38
A.	CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO.....	38
B.	PUNTO REORDEN.....	40
C.	CONTEO FÍSICO DE LOS INVENTARIOS.....	42
V.	CONCEPTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA.....	42
A.	DEFINICIÓN DE HERRAMIENTA INFORMÁTICA.....	42
B.	GESTIÓN DE BASES DE DATOS.....	43
1.	DEFINICIÓN DE BASES DE DATOS.....	43
2.	GESTORES DE BASE DE DATOS.....	43
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL USO DE LOS INVENTARIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.....		
I.	ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA.....	45
II.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
III.	OBJETIVOS DEL CAPITULO.....	48
A.	GENERAL.....	48
B.	ESPECÍFICOS.....	48
IV.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
A.	MÉTODOS.....	49
1.	MÉTODO CIENTÍFICO.....	49
2.	MÉTODOS AUXILIARES.....	49
A.	MÉTODO ANALÍTICO.....	49
B.	MÉTODO SINTÉTICO.....	49
B.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
1.	INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	50
C.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50
1.	NO EXPERIMENTAL.....	50

D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ...	50
1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	50
A.	LA ENTREVISTA.	50
B.	LA ENCUESTA.	51
2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	51
A.	GUÍA DE PREGUNTAS.	51
B.	CUESTIONARIO.....	51
E.	FUENTES DE INFORMACIÓN.	51
1.	PRIMARIAS.....	51
2.	SECUNDARIAS.....	52
F.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	52
1.	PROPIETARIOS O GERENTES (ADMINISTRADORES DEL NEGOCIO). ...	52
2.	PERSONAL DEL ÁREA DE INVENTARIOS.....	52
G.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	53
1.	UNIVERSO.....	53
2.	CENSO.....	53
V.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	54
A.	TABULACIÓN.....	54
B.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
VI.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL DE INVENTARIO DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.....	55
A.	PLANEACIÓN.	55
B.	ORGANIZACIÓN.....	60
C.	DIRECCIÓN.	62
D.	CONTROL.....	65
VII.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
A.	ALCANCES.....	69

B.	LIMITACIONES.....	69
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
A.	CONCLUSIONES.....	70
B.	RECOMENDACIONES.....	71
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL USO EFICIENTE Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA CHARLY AUTOPARTS.....		
		68
I.	OBJETIVOS.....	68
A.	GENERAL.....	68
B.	ESPECÍFICOS.....	68
II.	IMPORTANCIA.....	69
III.	PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.....	69
A.	OBJETIVOS DEL PLAN.....	69
B.	POLÍTICAS DEL PLAN.....	70
C.	ELEMENTOS DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.....	71
1.	PLANEACIÓN.....	71
A.	FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	71
I.	MISIÓN.....	71
II.	VISIÓN.....	71
III.	VALORES CORPORATIVOS.....	71
B.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	72
C.	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	72
2.	ORGANIZACIÓN.....	74
I.	MANUAL DE BIENVENIDA.....	75
II.	MANUAL GENERAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	75
3.	DIRECCIÓN.....	76
A.	LIDERAZGO.....	76
B.	MOTIVACIÓN.....	77

C. COMUNICACIÓN.....	77
D. SUPERVISIÓN.	78
4. CONTROL.....	79
A. MÉTODO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.	79
I. COSTO PROMEDIO PONDERADO.....	79
B. TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.....	80
I. CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO Y PUNTO DE REORDEN.....	80
II. CONTEO FÍSICO.	88
C. HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.....	91
I. TARJETA KARDEX.....	91
II. SOFTWARE MÓNICA 9.....	92
IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	122
A. RESPONSABLES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	122
B. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.	122
1. RECURSO HUMANO.....	122
2. RECURSOS MATERIALES.....	122
3. RECURSO TÉCNICO O TECNOLÓGICO.....	123
4. RECURSO FINANCIERO.....	123
C. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	124
D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ...	127
BIBLIOGRAFÍA.....	128

ANEXO NO. 1: ESTADO DE RESULTADOS DE CHARLY AUTOPARTS (2017).

ANEXO NO. 2: LISTA DE PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.

ANEXO NO. 3: RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y PROPIETARIOS.

ANEXO NO. 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS.

ANEXO NO. 5: MANUAL DE BIENVENIDA.

ANEXO NO. 6: MANUAL GENERAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ANEXO NO. 7. LISTA DE PRODUCTOS DE CHARLY AUTOPARTS.

ANEXO NO. 8: TARJETA KARDEX.

RESUMEN

La principal problemática a la que se enfrentan las pequeñas empresas, que su giro es la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos, surge o nace de la necesidad que estas no poseen planes concretos perfectamente establecidos que les permita aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones debido a la falta de planeación y organización. así como también la falta de mecanismos o técnicas de control efectivas para el uso adecuado de uno de los activos más importantes de las empresas, que permite generar rentabilidad y liquidez a los negocios producto de una administración optima

El objetivo primordial de dicho estudio es desarrollar un plan de gestión que contribuya a la mejora del proceso administrativo y a su vez al control de los inventarios haciéndose uso adecuado de tan importante recurso, la cual servirá como una herramienta administrativa útil y efectiva para lograr el crecimiento de las pequeñas empresas y así lograr el desarrollo del sector en su gran mayoría por la utilización y aplicación de esté.

Dentro de los métodos de investigación que se desarrollaron en dicho estudio fue el método científico, ya que a través de este se logró identificar de manera sistemática y objetiva los componentes y elementos administrativos que afectan a las pequeñas empresas del sector, así como también de aplicar los métodos auxiliares haciendo uso del método analítico, el cual permitió identificar las causas de la problemática y el método sintético que permitió concluir de manera general la situación en la que se encuentra actualmente dicho rubro. El tipo de investigación en la cual se basó el estudio se fundamenta en la explicativa, el cual permitió revelar y exponer los sucesos y fenómenos generados por la problemática generada en las pequeñas empresas. El diseño establecido para la investigación se sustenta en la no experimental, debido a que no se manipula ninguna variable, por lo que simplemente se limita a observar los fenómenos ya existentes. La información obtenida se realiza mediante el diseño de las técnicas adecuadas para este tipo de investigación como la entrevista y encuesta y utilizando los diferentes instrumentos de recolección de información tales como la guía de preguntas y cuestionario que permitieron la realización del estudio de manera objetiva. En las

cuales se analizaron a las Propietarios, Gerentes y Encargados del área de inventarios, que formaron parte de las unidades de análisis y de interés para el estudio y que forman la fuente primaria y directa, así como también se cuenta con el apoyo de fuentes secundarias como libros, leyes, trabajos de graduación y páginas web a los cuales se hacen referencia en el presente estudio. Para la determinación del universo se determinó cubrir todas las unidades de interés a través de un censo el cual permitió el análisis en su totalidad.

Al haber realizado el estudio se concluye que las pequeñas empresas de dicho rubro en su mayoría no cuentan con un plan de gestión administrativo para el uso eficiente de inventarios, por lo que representa el problema más potencial en el sector, por lo tanto, se recomienda desarrollar e implementar un plan de gestión administrativo que permita potencializar el proceso de administración e incrementar nivel de control sobre uno de los activos más importantes de las empresas, mediante la aplicación de herramientas y técnicas de gestión.

INTRODUCCIÓN

Debido a la demanda que existe por parte de los salvadoreños en la compra de piezas usadas de vehículos automotores, se estableció a bien el realizar el estudio de este sector y se proporcionó como propuesta la implementación de un plan de gestión administrativo, que a través de su uso óptimo permita mejorar la gestión sobre las actividades y tareas que se realizan en las operaciones diariamente y sobre el control y orden de los inventarios en la empresa en estudio. El presente trabajo de graduación se divide en tres capítulos, en los cuales se plantea el resultado de la investigación que se desarrolló con el tema “Plan de gestión administrativo para el uso eficiente y control de los inventarios en las pequeñas empresas que se dedican a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores en el Distrito No. 2 del municipio de San Salvador “.

En el primer capítulo se fundamenta la teoría general sobre empresas, en las cuales se definen y clasifican de acuerdo a la perspectiva de diversos autores, así como también la clasificación que estas reciben en El Salvador por El Banco Central de Reserva y la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa. De igual manera se presentan los antecedentes del sector y las generalidades de la empresa objetivo de estudio (Charly Autoparts). Secuencialmente el marco legal e institucional que regiré a este rubro de la economía nacional, continuando con la teoría sobre administración y las etapas que componen su proceso como la planeación, organización, dirección y control, de igual forma se define lo que es gestión, eficiencia, eficacia. Se brindan definiciones elementales sobre inventario, administración de estos, tipo, métodos y técnicas utilizadas para el eficiente control, registro y orden que estos requieren para incrementar el rendimiento y rentabilidad del negocio. Finalmente, en este capítulo se encuentran conceptos básicos sobre informática, definición y herramientas utilizadas para el manejo de bases de datos, y como estas a través de los gestores de información logran brindar datos estadísticos que permiten conocer el comportamiento de una serie de datos que se están analizando.

El capítulo dos, este se inicia con la problemática de la investigación, la importancia que esta tiene para su realización, se formulan los objetivos fundamentales sobre la temática a analizar y sintetizar, se fundamenta la metodología de la investigación, de acuerdo con el método principal el cual es el científico y sus auxiliares como el método analítico y el sintético, el tipo de investigación a utilizar, la selección del diseño óptimo para el estudio, se definen las técnicas e instrumentos de recolección de información, las fuentes sobre las cuales se obtendrán los datos como lo son las primarias y secundarias, sus unidades de análisis, la determinación del universo y muestra, consecuente a estos el procesamiento de la información recopilada a través de la tabulación, análisis e interpretación de los resultados , para la obtención de un diagnóstico sobre la situación actual que viven las empresas estudiadas. Así como también se definen los alcances y limitaciones surgidas durante el desarrollo del estudio y finalmente se brindan las principales conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de un plan de gestión administrativo que permitirá fortalecer el proceso administrativo de la empresa (Charly Autoparts) y el control y manejo de los inventarios evitando pérdidas por pedido, desabastecimiento o deterioro, se definen los objetivos y la importancia de la realización de este apartado, así como políticas para lograr la eficiencia en la implementación del plan, de igual forma se presentan los elementos que conforman la estructura de este como lo son la planeación, organización, dirección y control, y como a través de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de control de inventarios se ordena y maneja eficientemente este activo tan importante de la empresa. Se define un plan de implementación, identificando a los principales responsables de la ejecución y seguimiento, así como también los recursos necesarios para el éxito de este, de igual forma se establece un plan de capacitación que incluya a todo el personal involucrado, finalizando con el cronograma de actividades sobre la implementación del plan de gestión administrativo.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, ANTECEDENTES DEL SECTOR, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y CONCEPTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA.

I. TEORÍA GENERAL SOBRE EMPRESAS.

A. DEFINICIÓN DE EMPRESA.

“Organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. Existen cuatro categorías de empresas según el tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento.” (Chiavenato, 2006, pág. 67)

“Es la unidad económico-social en la cual, mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (Münch Galindo, 2015, pág. 190)

Por lo tanto, se puede decir que la empresa es un sistema mediante el cual se integran una serie de recursos con la finalidad de obtener un beneficio económico y social.

1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Según (Münch Galindo, 2015, pág. 192) las empresas se pueden clasificar en las siguientes categorías:

a. Por su tamaño.

Existen varios criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

b. Por su finalidad.

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en privadas o públicas.

i. Privadas.

El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital, estas pueden ser: nacionales, extranjeras, multinacionales, globalizadas, controladoras, maquilladoras, franquiciatarias, familiares.

ii. Públicas.

El capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Estas pueden ser: estatales, mixtas, centralizadas o descentralizadas.

c. Por su actividad económica.

Las empresas pueden ser:

i. Industriales.

Producen bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, a su vez pueden clasificarse en extractivas como por ejemplo las empresas petroleras o minas, de transformación o manufacturas.

ii. Comercializadoras.

Son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos, así mismo se pueden dividir en autoservicios, comercializadoras, mayoristas, minoristas y comisionistas.

iii. De servicios.

Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos, existen una gran cantidad de instituciones de servicios, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, financieras, comunicaciones, energía, etc...

d. Por su cultura o filosofía organizacional.

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser:

i. Lucrativas.

Cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras.

ii. No lucrativas.

No persiguen ningún tipo de lucro y tienen como fin último el bienestar social.

e. Por su tecnología.

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción las empresas se clasifican en: alta y mediana tecnología, tradicionales o artesanales.

B. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN EL SALVADOR.

1. DE ACUERDO CON LA LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Según lo establecido en el Art. 3 las Micro y Pequeñas empresas están clasificadas de la siguiente manera:

a. Microempresa.

Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

b. Pequeña Empresa.

Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales.

2. DE ACUERDO CON EL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR.

En El Salvador el Banco Central de Reserva clasifica el tamaño de las empresas según lo establece la Micro, Pequeña y Medianas empresas de El Salvador (MIPYMES).

Cuadro No. 1. Clasificación de empresas por el Banco Central de Reserva (BCR).

Clasificación	Criterio Institucional	
	No. de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No exceda de \$11,428.57
Pequeña Empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Grande Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos se mayor de \$228,571.41

Fuente: Pagina web del Banco Central de Reserva (www.bcr.gob.sv).

C. CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.

Son aquellos negocios de carácter privado con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales vigentes de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores, dedicados a la venta de partes, piezas y accesorios usados de vehículos automotores, comercializadas en el interior del país. (En relación a la definición de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Art.3)

D. CLASIFICACIÓN DE EMPRESA CON RESPECTO A LA TEMÁTICA EN ESTUDIO.

Para el caso ilustrativo se tomará el criterio de clasificación de pequeñas empresas de acuerdo con el nivel de ventas brutas anuales, según el Art. 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas. (Ver Anexo No. 1).

II. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

A. ANTECEDENTES DEL SECTOR.

"La importación de vehículos automotores en el país ha crecido de forma constante desde el año 2000, convirtiéndose en un negocio rentable y de fácil accionar, muchos salvadoreños se dedican a la importación de vehículos automotores ya sea para repararlos y venderlo o para negociar sus partes y accesorios. Esta ha sido una forma eficiente de activar la economía a través de este rubro, generando grandes recaudaciones mediante impuestos y contribuciones que benefician al Estado y una manera de creación de empleos directos e indirectos en el área que ayudan al sector social del país."¹

"La gran mayoría de vehículos importados provienen de Estados Unidos de América (USA) y unos pocos de países fabricantes de automóviles como Alemania o Italia. La forma utilizada para adquirir los vehículos es mediante subastas en internet o compras por páginas como EBay, Amazon, Sears, Deale, Xtreme entre miles de webs. Estos pueden entrar al país como vehículos chocados o como partes de estos para ser comercializadas en el mercado.

Existen entes que velan por la seguridad vial y que regulan en ciertas medidas este rubro como lo son El Ministerio de Hacienda, El Ministerio de Obras Públicas (VMT), La Comisión de Obras Públicas, Transporte y Vivienda de la Asamblea Legislativa, La Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos, y La Asociación de Importadores de Vehículos Usados, entre otras.

Los importadores centran su atención en vehículos de marcas comerciales como: Toyota, Nissan, Mitsubishi, Honda, Kia, Hyundai, Jeep, entre otros, dado que estos pueden ser reparados o en su caso vendidos por partes. Algunos accesorios o piezas

¹Consultado de la página web: <http://importaryexportarelsalvador.blogspot.com/2015/04/como-ser-importador-de-vehiculos-en-el.html> (Julio 2018).

usadas más demandados de automotores son: Bumper, Caja de velocidad o transmisión (Automática o Estándar), Pedales, Capó, Silvín, Cremallera, Llantas, Rines, Flechas, Amortiguadores, etc.

El mercado de este sector ha incrementado desde el año 2009, volviéndose más competitivo, nuevos comerciantes se han unido a este rubro, muchos de ellos con perspectivas distintas enfocándose en la importación de partes de vehículos desde los países asiáticos de Japón, Corea y China, creando diferentes estrategias comerciales y segmentando el mercado.”²

B. ANTECEDENTES DE CHARLY AUTOPARTS (CASO ILUSTRATIVO)³.

En el año 2014 los propietarios de Charly Autoparts, se dedicaban a la venta de vehículos importados, posteriormente en dicho año emprendieron la idea de fundar su propia empresa, la cual se dedicaría a la venta de partes usadas y accesorios para vehículos automotores, ubicada sobre la 21 Avenida Norte y 29 Calle Poniente del municipio de San Salvador. Un lugar rodeado de comercios que se dedican al mismo giro.

A raíz del crecimiento en las operaciones del negocio y al surgir la necesidad de crecer debido a la competencia, se trasladaron en el año 2016 hacia un local más amplio ubicado a unos metros del establecimiento inicial.

En sus inicios contaba con el apoyo del siguiente personal: 3 mecánicos, 1 agente de seguridad y los propietarios. Según el crecimiento y la afluencia de clientes, llegaron a la necesidad de contratar más personal. En la actualidad Charly Autoparts cuenta con 6 empleados más los propietarios, con una amplia cartera de clientes y una gama de diversas partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores.

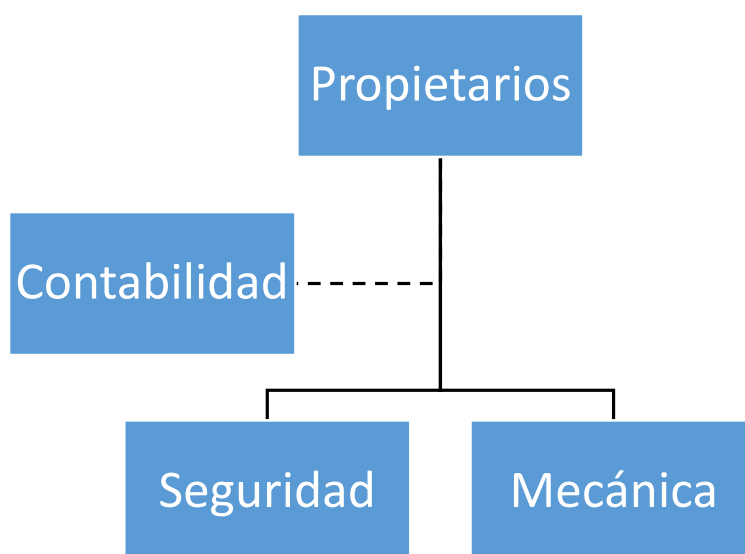
² Consultado de la página web: <http://www.transauto.com.sv/> (Julio 2018).

³ Información proporcionada por Propietarios de Charly Autoparts.

Aplican la contabilidad formal de acuerdo al rubro del negocio, esta se registra de forma staff, ya que es un profesional externo a la empresa quien realiza las diversas operaciones y asientos contables. Además, no cuentan con un sistema de ventas definido que permita llevar el control sobre los productos vendidos.

C. ESTRUCTURA ORGANICA.

Figura No. 1: Organigrama inicial de Charly Autoparts (2014).



Líneas Jerárquicas:

Funcional	—————
Staff o Asesoría	- - - - -

Fuente: Grupo investigador con base a información proporcionada por Propietarios de Charly Autoparts.

Dicha estructura se encuentra en proceso de revisión y pendiente de su aprobación de acuerdo a lo expresado por la gerencia. Pero actualmente se encuentra funcionando de acuerdo a dicha estructura.

D. PRODUCTOS QUE OFRECE AL MERCADO.








Algunos de los productos que Charly Autoparts ofrece al mercado se presentan a continuación:

Cuadro No. 2: Productos que ofrece al mercado Charly Autoparts.

	
<p style="text-align: center;">Spoilers</p>	<p style="text-align: center;">Silvin</p>
	
<p style="text-align: center;">Puertas</p>	<p style="text-align: center;">Baúl</p>
	
<p style="text-align: center;">Capo</p>	<p style="text-align: center;">Bumper</p>
	
<p style="text-align: center;">Neumáticos</p>	<p style="text-align: center;">Clutch</p>

Fuente: Grupo investigador con base a información proporcionada por Propietarios de Charly Autoparts.

Continuación cuadro No. 2: Productos que ofrece al mercado Charly Autoparts.

	
<p>Rines</p>	<p>Cremalleras</p>
	
<p>Tablero</p>	<p>Caja de velocidad</p>
	
<p>Flechas</p>	<p>Motor</p>
	
<p>Radiador</p>	

Fuente: Grupo investigador con base a información proporcionada por Propietarios de Charly Autoparts.

III. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

Las pequeñas empresas cuyo rubro sea la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores que están establecidas y legalmente registradas en El Salvador deben regirse por el siguiente marco legal e institucional:

1. Constitución de la República de El Salvador.

Emitida por Decreto Constituyente No. 38 publicado en diario oficial No. 234, tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983, con vigencia del 20 del mismo mes y año, en la cual se establecen los principios básicos de convivencia, derechos, deberes y obligaciones de las personas tanto naturales como jurídicas dentro del estado de derecho, por lo cual es la ley primaria fundamental. La institucionalidad reside en la Sala de lo Constitucional que es la encargada de velar por el cumplimiento.

2. Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Emitida por Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año, con vigencia el día 1 de enero de 1992, en la cual se establece los procedimientos adecuados en el tratamiento de la recaudación de impuestos de las rentas obtenidas y utilidades generadas por las operaciones comerciales. Por tanto, la instancia de aplicación de esta ley radica en el Ministerio de Hacienda quien es la entidad encargada del derecho tributario como tal.

3. Ley del Impuesto a la Tránsito de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Emitida por Decreto Legislativo No. 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 143, tomo 316 del 31 del mismo mes y año. Con vigencia a partir del día 1 de septiembre de 1992, en el que se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles

corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma, por ser parte del derecho tributario la entidad de regular dicha ley es el Ministerio de Hacienda.

4. Ley del registro de importadores.

Emitida por Decreto Legislativo No.529, de fecha 13 de enero de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo No. 342, del 3 de febrero del mismo año, se emitió la Ley de Simplificación Aduanera, por medio de la cual, se estableció una serie de facilidades que han permitido reducir y agilizar significativamente las operaciones aduaneras. El presente Decreto entró en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial. El Ente regulador de garantizar las condiciones óptimas en este apartado está bajo el control y supervisión del Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Aduanas (DGA).

5. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

Emitida por Decreto Legislativo No. 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, el 23 de ese mismo mes y año y con vigencia del 2 de junio de 1999, se establece con el objeto de prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento, el ente regulador es la Unidad de Investigación Financiera para el delito de lavado, como oficina adscrita a las Fiscalía General de la República.

6. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

Las pequeñas empresas se podrán amparar bajo esta ley especial en la que el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la cual fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril del 2014 y entró en vigor a partir del 28 de mayo del 2014. cuyo objeto es el fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) la cual ayudará y contribuirá a la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado

a la producción; y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial, la entidad encargada en dicha materia es el Ministerio de Economía que generará las condiciones para favorecer al sector.

7. Ley del Seguro Social.

Emitida por Decreto Legislativo No. 1263 con fecha 3 de diciembre de 1953, publicada en Diario Oficial No. 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953 y que entro en vigencia el 1 de enero de 1954 y cuyo propósito es desarrollar los fines de seguridad social referidos en la constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados, por lo que se establece que la entidad reguladora de regular estos derechos está a cargo del Instituto del Seguro Social (ISSS).

8. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Emitida por Decreto Legislativo No. 927 el 20 de diciembre de 1996, publicada en Diario Oficial No. 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996, y en la cual el sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley. Por lo que la institucionalidad recae sobre un organismo llamado la Superintendencia de Pensiones que regulara los mecanismos de este sistema.

9. Ley de Registro de Comercio.

Mediante Decreto Legislativo No. 271 de fecha 15 de febrero de 1973 y publicado en Diario Oficial No. 44, Tomo 238 de fecha 05 de marzo de 1973 y con vigencia desde el 1 de julio del corriente año, se crea dicha ley con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de la función registral, el registro y los registradores deberán observar en sus procedimientos el cumplimiento de los principios generales que rigen el derecho registral,

el Ente de velar por el cumplimiento de dichas disposiciones legales es el Centro Nacional de Registro (CNR).

10. Código de Comercio.

Emitido por Decreto Legislativo No. 671 con fecha 8 de mayo de 1970, publicado en Diario Oficial No. 140 tomo 228, del 31 de julio del mismo año y que entró en vigor el día 1 de abril de 1971. Se decretó con el propósito de regular a los comerciantes, actos comerciales y cosas mercantiles que son objeto de la naturaleza y giro de las diferentes empresas. La entidad de que se cumplan dichas disposiciones legales está a cargo del sistema judicial en sus diferentes instancias (Tribunales Mercantiles, Civiles y Judiciales).

De acuerdo al Art. 553, empresa está constituida: por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores corpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios. El Art. 555 define: La empresa es un bien mueble. La trasmisión y gravamen de sus elementos inmuebles se rigen por las normas de derecho común.

11. Código Tributario.

Emitido por Decreto Legislativo No. 230, de fecha 14 de diciembre del 2000, publicado en Diario Oficial No. 241 tomo 349 el 22 del mismo mes y año, que entró en vigor el día 1 de enero del 2001, en la cual se establecen las normas jurídicas aplicables que las empresas deben cumplir para el pago de los tributos al ente contralor y fiscalizador que es el Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

12. Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

Aprobado el 13 de diciembre de 1963 por los países que integran la región centroamericana, dicho código busca armonizar el tratamiento en la clasificación de las mercancías importadas y exportadas, para tal efecto de las pequeñas empresas dedicadas a esta función es la de importar vehículos usados, en la cual se deben regir por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los correspondientes Derechos Arancelarios de Importación (DAI) generados. El Ente regulador de garantizar las condiciones óptimas en este apartado está bajo el control y supervisión del Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Aduanas (DGA).

13. Código de Trabajo.

Emitido por Decreto Legislativo No. 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en Diario Oficial No. 142, tomo 236, el 31 de julio del mismo año, entrando en vigencia 90 días posterior a su publicación en el diario oficial, en la cual se pretende armoniza las relaciones con los trabajadores estableciendo los derechos y obligaciones de tal manera que se realicen las labores en un ambiente agradable y en condiciones seguras, la institucionalidad se ejercerá y recae en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social quien garantiza su cumplimiento.

14. Código Municipal.

Por Decreto Legislativo No. 274 es emitida el 31 de enero de 1986, y publicada en Diario Oficial No. 23, tomo 290 del 5 de febrero de 1986 y con vigencia el 1 de marzo de 1986, y cuya finalidad es desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, por lo consiguiente la alcaldía municipal de San Salvador es la encargada de regular dichas disposiciones entorno a la ubicación de las empresas en estudio.

15. Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social.

Emitido por Decreto Ejecutivo No.37, de fecha 10 de mayo 1954, publicado en Diario Oficial 88, Tomo 163, del 12 del mismo mes y año, entrando en vigencia a partir de su publicación, se decreta con la finalidad de regular y controlar la aplicación del régimen del seguro social por parte de las empresas hacia sus trabajadores. El ente encargado de velar por su cumplimiento recae sobre el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

16. Reglamento de Recaudación de Cotizaciones al Sistema de Ahorro para Pensiones.

Que por Decreto Ejecutivo No. 31 del 10 de marzo de 1998, publicado en Diario Oficial No.65, Tomo No. 339, del 3 de abril del mismo año, se emitió con el fin de normar la aplicación de las disposiciones de la Ley en materia de recaudación de cotizaciones al Sistema de Ahorro para Pensiones, los procedimientos asociados y la relación con las entidades recaudadoras. La entidad encargada de su control y vigilancia es la Superintendencia del Sistema Financiero.

IV. TEORÍA GENERAL ADMINISTRATIVA.

A. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4)

“Es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de los objetivos” (Münch Galindo, 2015, pág. 4)

Con base a los términos anteriores se puede decir que es la disciplina que se encarga de planificar, organizar, integrar, ejecutar y controlar con el objeto de optimizar todos los recursos disponibles de una empresa con el único fin de alcanzar la efectividad operativa y la consecución o logros de los objetivos estratégicos.

B. DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

“Es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”. (Gordon Rivera, Presupuesto, Planificación y Control, 2005, pág. 3)

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración” (Münch Galindo, 2015, pág. 33)

Por lo que se concluye que es un conjunto de pasos sucesivos e interdependientes mediante el cual se coordinan los recursos de las empresas con el fin y propósito de lograr los objetivos trazados.

C. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. PLANEACIÓN.

“Consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito”. (Münch Galindo, 2015, pág. 60)

“Es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, pág. 108)

Por lo tanto, se entenderá que es la acción o proceso mediante el cual se identifican y desarrollan los diferentes lineamientos o cursos de acción a seguir, para lograr con éxito los objetivos, metas y estrategias establecidas por la organización.

2. ORGANIZACIÓN.

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (Münch Galindo, 2015, pág. 88)

“El termino organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 200)

Según definiciones anteriores es la determinación de una serie de actividades integradas y coordinadas por personas que llevaran a cabo funciones específicas para lograr el cumplimiento o logro de lo planeado.

3. DIRECCIÓN.

“Es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo”. (Münch Galindo, 2015, pág. 124)

“Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 386)

Por lo tanto, se concluye que es la forma de motivar y comunicar por medio del liderazgo, a que los empleados contribuyan y colaboren a la consecución de los objetivos organizacionales.

4. CONTROL.

“Es la evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos”. (Münch Galindo, 2015, pág. 164)

“Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496)

De lo anterior se afirma que es la fase final del proceso administrativo e implica evaluar y medir los resultados con la finalidad de comparar con los planes o metas establecidas en la planeación para corregir variaciones o reestructurar los procesos.

D. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

“La acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, pág. 25)

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización”. (Ruíz, 2018, pág. 14)

Por lo que se define como un conjunto de tareas o acciones que permiten la realización de una actividad, proceso o procedimiento con la finalidad de resolver una situación en particular.

E. DEFINICIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA.

1. EFICIENCIA.

“Es el logro de los fines con el mínimo de recursos”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 14).

“Es ejecutar bien y correctamente las tareas”. (Chiavenato, 2006, pág. 20).

Por lo que se afirma que es la manera en la que se miden los resultados de cómo se hacen las cosas y si los objetivos planteados satisfacen la necesidad con el mínimo de los recursos.

2. EFICACIA.

“Es alcanzar objetivos y resultados”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 14).

“Es el cómo los recursos son utilizados en los procesos los métodos utilizados a fin de optimizar los recursos”. (Chiavenato, 2006, pág. 20).

Por lo antes mencionado se afirma que es hacer las cosas correctas de manera que los objetivos sean alcanzados optimizando los recursos. Es decir, para qué se hacen las cosas y qué objetivos se alcanzarán.

F. TIPOS DE PLANEACIÓN.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según (Chiavenato, 2006, pág. 146) es la planeación más amplia de la organización. Sus características son;

- i. Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- ii. Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- iii. Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás.

De acuerdo con (Torres Hernández Z., 2014, pág. 9) este nivel de planeación se caracteriza por:

- i. Cobertura de largo plazo, abarca varios años y es difícilmente reversible.
- ii. Cobertura de toda la organización (Todas o gran parte de las funciones).
- iii. Nivel de responsabilidad corporativo y/o división.

Se puede afirmar que es aquella que busca definir las metas y objetivos organizacionales que cubren a todas las áreas funcionales y cuya proyección está dirigida a cumplirla en el largo plazo.

2. PLANEACIÓN TÁCTICA.

Para (Chiavenato, 2006, pág. 146) este tipo de Planeación es efectuada en los departamentos. Sus características son:

- i. Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- ii. Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos.
- iii. Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.

Según (Torres Hernández Z., 2014, pág. 9) la planeación táctica se identifica por:

- i. Cobertura de mediano plazo, abarca varios años y puede ser reversible.
- ii. Cubre parte la organización (alguna o algunas funciones).
- iii. Nivel de responsabilidad división y/o función.
- iv. Responsabilidad es la de seguir fines y medios corporativos, formular fines y medios propios (en ocasiones).

Este tipo de planeación implica la participación de cada una de las partes o áreas funcionales de la organización y cuyo fin es establecer objetivos específicos con el propósito de lograr o cumplir el propósito general y para su cumplimiento se orienta a un mediano plazo.

3. PLANEACIÓN OPERACIONAL.

Según (Chiavenato, 2006, pág. 146) es la planeación de cada tarea o actividad. Sus características son:

- i. Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- ii. Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- iii. Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

De acuerdo con (Torres Hernández Z., 2014, pág. 9) la planeación operativa debe cumplir con las siguientes características:

- i. La cobertura es de corto plazo, abarca varios meses, semanas, días u horas y es reversible.
- ii. Su amplitud abarca las actividades y/o tareas.
- iii. El nivel de responsabilidad es de operación.
- iv. Su responsabilidad se limita a las operaciones.

Según las definiciones anteriores se afirma que es aquella que se realiza a corto plazo y en la que se busca alcanzar metas específicas en las cuales se ven involucradas una serie de actividades o tareas de la organización y cuyo nivel de responsabilidad solo recae en las operaciones.

G. DEFINICIÓN DE PLAN.

Según (Desarrollo Educativo Internacional, pág. 23) “Es de carácter global, fija objetivos y metas e identifica los medios que se emplearan para lograr esos objetivos y metas. Suele ser a largo plazo.”

“La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.” (Chiavenato, 2006, pág. 143)

Un plan, consiste en establecer objetivos y fijar los instrumentos necesarios para lograrlos, estos pueden realizarse de forma general en el largo plazo.

1. TIPOS DE PLANES.

a. Visión.

“Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, “la visión se define como camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Por lo que se afirma que establece el rumbo o camino que debe tomar la empresa para alcanzar el éxito mediante la aplicación de estrategias definidas que se sobrepongan ante las adversidades en un mercado competitivo.

b. Misiones o propósitos.

“Metas que explican por qué existe la organización y lo que debería hacer.” (Jones, 2008, pág. 18).

“La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.” (Chiavenato, 2006, pág. 144).

Definen el rumbo de la organización, identificando su naturaleza y propósito mediante la constitución de objetivos y metas.

c. Objetivos.

“Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.” (Fincowsky, 2009, pág. 14).

“Son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles”. (Chiavenato, 2006, pág. 143).

Se establecen considerando el logro de los propósitos en un periodo determinado mediante la definición de metas y la utilización de recursos internos y/o externos.

d. Metas.

“Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

“Objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales.” (Chiavenato, 2006, pág. 145).

Son propósitos cuantificables a corto plazo mediante los cuales se logra alcanzar los objetivos organizacionales.

e. Estrategias.

“Es la combinación de varios elementos frente a una condición particular con lo que se enfrenta una organización; una combinación de objetivos, políticas y sobre todo programas concretos de acción”. (Reyes Ponce, 2007, pág. 253).

“La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo”. (Chiavenato, 2006, pág. 202).

Esta responde a la forma o manera como una organización hará uso eficiente de sus recursos para alcanzar sus objetivos en el mediano o largo plazo.

f. Políticas.

“Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa” (Chiavenato, 2006, pág. 171).

“Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

En conclusión, las políticas son de carácter flexible, ayudan a lograr los objetivos organizacionales y a la orientación de procesos y procedimientos.

g. Proceso.

“Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

“Sirve de guía para la actividad ejecutada hacia un fin determinado” (Chiavenato, 2006, pág. 178)

De lo anterior, se afirma que es un conjunto de pasos sistematizados que ayudan a la elaboración de productos o servicios.

h. Procedimientos.

“Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

“Son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas”. (Chiavenato, 2006, pág. 172).

Por tanto, permiten la sistematización de las operaciones de las empresas a través de una serie de pasos ordenados utilizando técnicas elementales la ejecución de actividades.

i. Métodos.

“En general el método, que se entrega a la persona que ocupa un cargo o realiza una tarea, le indica exactamente cómo desempeñarlo o cumplirla, respectivamente.” (Chiavenato, 2006, pág. 172).

Por lo consiguiente se dice que es la manera de realizar un procedimiento siguiendo una serie de pasos o patrón definido.

j. Reglas.

“Establecen las acciones o su ausencia específicas necesarias en las que no se permite la discreción.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 2012, pág. 112)

“Reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse” (Chiavenato, 2006, pág. 172).

Por lo que se puede decir que las reglas son reglamentos que definen y establecen el comportamiento y tratamiento del recurso humano, material y tecnológico en la organización.

k. Programas.

“Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

“Estos son planes específicos variables que pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como en el caso de los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), los programas de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.”. (Chiavenato, 2006, pág. 172).

Por último, un programa es una serie de subconjuntos compuestos los cuales son delimitados por periodos de tiempo y recurso atribuido para su ejecución.

l. Presupuestos.

“Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja una organización en un periodo determinado.” (Fincowsky, 2009, pág. 14)

“Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica” (Chiavenato, 2006, pág. 147).

Por lo tanto, un presupuesto es una estimación financiera de entradas y salidas de dinero o recurso en un periodo definido para una organización.

H. DEFINICIÓN DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

A través de el se concretan las decisiones estratégicas en planes, fijando objetivos y metas, estableciendo la forma en que estos se esperan lograr en el corto o largo plazo, basándose en herramientas administrativas y/o modelos teóricos sustentados que faciliten la toma de decisiones, conforme las acciones que se abordaran para lograr una excelente gestión que asegure el rumbo de la institución.

I. PROCESO DE CONTROL.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse. (Chiavenato, 2006, pág. 151).

Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas en caso de que la diferencia sea inadmisibles. Cuando los controles organizacionales están bien diseñados apalancan la gestión para elevar el desempeño. (Fincowsky, 2009, pág. 12).

Por consiguiente, el proceso de control se interpreta como a través de sus etapas el control se aplica eficientemente en las organizaciones para velar por el fiel cumplimiento de lo planeado con relación a los recursos utilizados.

1. FASES DEL CONTROL.

Para efectuar un control eficiente se debe pasar por las siguientes etapas:

a. Establecimiento de estándares o criterios.

“Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores”. (Chiavenato, 2006, pág. 151).

“Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

b. Observación del desempeño.

“Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de éste. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando”. (Chiavenato, 2006, pág. 151).

“Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496).

c. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

“Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales”. (Chiavenato, 2006, pág. 151).

d. Acción correctiva.

“El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen”. (Chiavenato, 2006, pág. 151)

“Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que, si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo. La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496)

Conforme a las definiciones anteriores se puede afirmar que el proceso de control busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar, observando, abordando y estableciendo estándares a través de mejoras que resultan de acciones correctivas para medir y lograr resultados superiores.

2. TIPOS DE CONTROL.

Existen distintos tipos de control de acuerdo con el momento en que se efectúen:

a. Control preliminar:

“Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.” (Gordon Rivera, 2005, pág. 11)

“Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.” (Münch Galindo, 2015, pág. 124)

El control preliminar es el que se ejecuta antes de iniciar alguna actividad con la finalidad de asegurar los recursos a utilizar.

b. Control coincidente:

“Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha”. (Gordon Rivera, 2005, pág. 11)

“Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización”. (Münch Galindo, 2015, pág. 124)

Este tipo de control tiene la responsabilidad de darle seguimiento a las actividades en ejecución validando que cumplan con lo establecido.

c. Control por retroalimentación:

“Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la retroalimentación atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras”. (Gordon Rivera, 2005, pág. 11)

“Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido”. (Münch Galindo, 2015, pág. 124)

A través de los diferentes tipos de control se logra asegurar el cumplimiento de las tareas, actividades y funciones realizadas en las organizaciones; aplicando el control preliminar se anticipa a los hechos, el control coincidente ayuda al seguimiento de las ejecuciones y el control por retroalimentación brinda la seguridad de realizar correctamente lo planeado.

3. TÉCNICAS DE CONTROL.

Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

a. Sistemas de información.

Según (Münch Galindo, 2015, pág. 126), los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes.

Los sistemas de información se apoyan de las áreas funcionales de las empresas, donde se logra aplicar eficientemente el control.

b. Control interno

De acuerdo con (Münch Galindo, 2015, pág. 126), se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización, sus propósitos básicos son:

- a) La obtención de información correcta y segura
- b) La protección de los activos de la empresa
- c) La promoción de la eficiencia en la operación

A través de la aplicación del control interno, se regula la buena administración y eficiencia en la información obtenida, en el manejo de los activos de la organización y al máximo desempeño en las operaciones.

J. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

“Es el levantamiento de datos sobre una organización para definir e interpretar cuáles son los problemas y fragilidades de la organización para que puedan ser remediados y solucionados.” (Chiavenato, 2006, pág. 350).

“Definición de las causas y/o problemas que originaron el proyecto y de qué manera se justifican los cambios que se proponen.” (Fincowsky, 2009, pág. 281).

A través de este se obtienen datos sobre la situación actual de las empresas, para brindar recomendaciones y de esta manera solucionar problemas que afecten sus operaciones.

K. INVENTARIOS.

1. DEFINICIÓN DE INVENTARIOS.

“Es el que está constituido por los bienes de una empresa destinados a la venta o producción para su posterior venta, así como los materiales o suministros que se consumen en el proceso de producción”. (Cantú, 2008, pág. 366).

“Son los medios que se transforman en el proceso productivo (insumos: materiales directos o clientes) en producto terminado: bienes (materiales) o servicios (clientes), con el apoyo de los recursos indirectos”. (Ipinza, 2004, pág. 306).

Son aquellos activos menos líquidos con los que cuentan las empresas dependiendo de su giro estos pueden ser: Materias primas, insumos, artículos en procesos o artículos terminados.

2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

“Es un proceso que requiere información sobre las demandas esperadas, las cantidades de inventario disponibles y en proceso de pedido de todos los artículos que almacena la empresa en todas sus instalaciones y el momento y tamaño indicados de las cantidades de reorden”. (Krajewsky, Malhotra, & Ritzman, 2008, pág. 462).

“El objetivo de administrar el inventario es lograr la rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a desabastos”. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 551).

Es el proceso mediante el cual se coordinan de forma ordenada los inventarios e insumos de las organizaciones, con la finalidad de evitar el exceso o desabastos, logrando la alta rotación y contribuyendo a las ventas que se generan.

3. TIPOS DE INVENTARIOS.

a. Inventario de materiales directos.

“Materiales directos en existencia, listos para el proceso de fabricación (por ejemplo, chips de computadora y los componentes necesarios para fabricar teléfonos celulares)”. (Horngren, 2007, pág. 36).

“Constituye el inventario que debe adquirirse para utilizarlo en el proceso de producción, y que no tiene un valor añadido por el proceso de producción de la compañía”. (Chapman, 2006, pág. 102).

De acuerdo con lo anterior se afirma que son los materiales que serán utilizados en el proceso de producción.

b. Inventario de productos en proceso.

“Productos parcialmente elaborados pero que aún no se terminan (por ejemplo, teléfonos celulares en diversas etapas antes de ser acabados por completo en el proceso de manufactura). También se le conoce como producción en proceso”. (Horngren, 2007, pág. 36).

“Representa el inventario que ya ha recibido algún valor agregado, pero que todavía debe sufrir un procesamiento adicional antes de poder utilizarlo para atender la demanda de los clientes”. (Chapman, 2006, pág. 102).

Por lo tanto, se concluye que son los materiales que ya han sido de alguna manera procesados pero que aún requieren de algún detalle en específico para su finalización.

c. Inventario de productos terminados.

“Los productos (por ejemplo, teléfonos celulares) acabados pero que aún no se han vendido”. (Horngren, 2007, pág. 36).

“Representan el inventario de aquellos productos que han pasado ya por todo el procesamiento de parte de la empresa. Por lo general dicho inventario se encuentra listo (con la posible excepción del empaque) para atender con él la demanda de los clientes”. (Chapman, 2006, pág. 102).

Por lo cual se afirma que son todos los productos que han finalizado su proceso de producción y que están listos para ser vendidos.

d. Inventario de mercancía.

“Son los productos en su forma original. Las compañías del sector de comercialización compran productos tangibles y después los venden sin cambiar su forma básica”. (Horngren, 2007, pág. 37).

“Son los bienes corpóreos adquiridos de los proveedores de la empresa y que son destinados a la venta de la misma forma material, es decir, son bienes destinados para la venta en la misma forma física en que fueron adquiridos.” (Argueta Iglesias, 2013, pág. 6).

Conforme a lo antes mencionado se afirma que son un conjunto de bienes que son comprados con el propósito de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos sin sufrir ningún proceso de transformación.

4. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS.

a. Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)

“Supone que las primeras mercancías compradas son las primeras que se venden”. (Cantú, 2008, pág. 376).

“Asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente.” (Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010, p. 21).

Esto quiere decir que las primeras mercancías que son adquiridas y entran en bodega son las primeras en despachar al cliente.

b. Costo promedio ponderado

“Reconoce que los precios varían, según se adquieren las mercancías durante el periodo. Las unidades del inventario final deben ser valoradas al costo promedio por unidad de las existencias disponibles durante todo el año”. (Cantú, 2008, pág. 377).

“El costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo.” (Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010, p. 21).

Por lo cual este método calcula el costo del inventario final y el costo de productos vendidos con base en el costo promedio ponderado del inventario.

5. TÉCNICA PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.

a. Cantidad económica de pedido.

Según (Richard B.Chase, 2009, pág. 555), “La Cantidad Económica de Pedido (también llamado modelo de cantidad de pedido fija) inicia un pedido cuando ocurre el evento de llegar a un nivel específico en el que es necesario volver a hacer un pedido. Este evento puede presentarse en cualquier momento, dependiendo de la demanda de las piezas consideradas. En contraste, el modelo de periodo fijo se limita a hacer pedidos al final de un periodo determinado; el modelo se basa sólo en el paso del tiempo.

Para utilizar el modelo de cantidad de pedido fija (que hace un pedido cuando el inventario restante baja a un punto predeterminado, R), es necesario vigilar continuamente el inventario restante. Por lo tanto, el modelo de cantidad de pedido fija es un sistema perpetuo, que requiere de que, cada vez que se haga un retiro o una adición al inventario, se actualicen los registros para que reflejen si se ha llegado al punto en que es necesario volver a pedir. En un modelo de periodo fijo, el conteo se lleva a cabo sólo en el periodo de revisión.

Los modelos de cantidad de pedido, tratan de determinar el punto específico R en que se hará un pedido, así como el tamaño de éste, Q. El punto de pedido, R, siempre es un número específico de unidades. Se hace un pedido de tamaño Q cuando el inventario disponible (actualmente en existencia o en pedido) llega al punto R. La posición del inventario se define como la cantidad disponible más la pedida menos los pedidos acumulados.”

Formula:

$$TC = DC + \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

Donde:

TC = Costo anual total

D = Demanda (anual)

C = Costo por unidad

Q = Cantidad a pedir (la cantidad óptima se conoce como cantidad económica de pedido, EOQ o Q_{opt})

S = Costo de preparación o costo de hacer un pedido

R = Punto de volver a pedir

L = Tiempo de entrega

H = Costo anual de mantenimiento y almacenamiento por unidad de inventario promedio (a menudo, el costo de mantenimiento se toma como un porcentaje del costo de la pieza, como $H = iC$, donde i es un porcentaje del costo de manejo).

Del lado derecho de la ecuación, DC es el costo de compra anual para las unidades, $(D/Q)S$ es el costo de pedido anual (el número real de pedidos hechos, D/Q , por el costo de cada pedido, S) y $(Q/2)H$ es el costo de mantenimiento anual (el inventario promedio, $Q/2$, por el costo de mantenimiento y almacenamiento de cada unidad, H).

El segundo paso en el desarrollo de modelos consiste en encontrar la cantidad de pedidos Q_{opt} en la que el costo total es el mínimo, el costo total es mínimo en el punto en el que la pendiente de la curva es cero. Utilizando el cálculo, se toma la derivada del costo total con respecto a Q y se hace igual a cero. Para el modelo básico que aquí se estudia, los cálculos son:

$$TC = DC + \frac{D}{Q}S + \frac{Q}{2}H$$

$$\frac{dTC}{dQ} = 0 + \left(\frac{-DS}{Q^2} \right) + \frac{H}{2} = 0$$

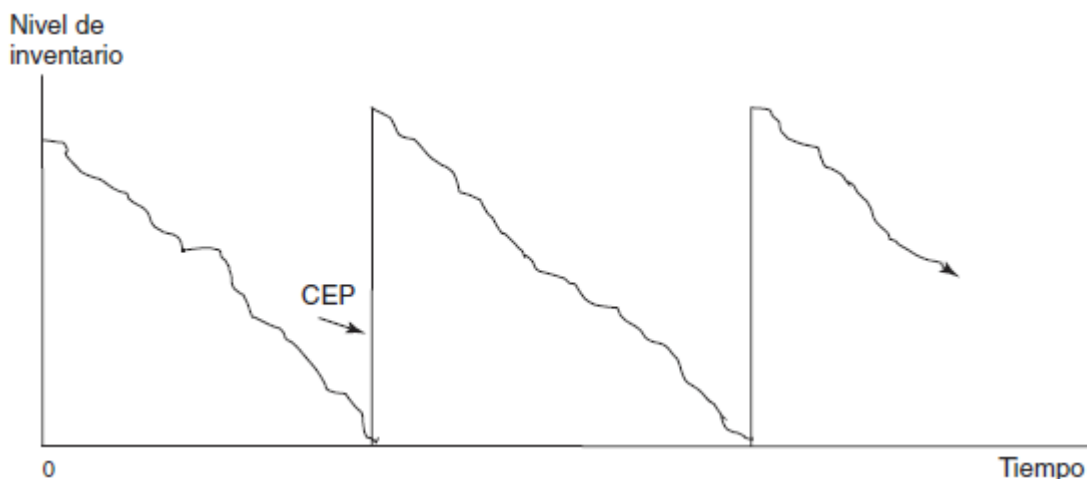
$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

b. Punto Reorden.

De acuerdo con (Chapman, 2006, pág. 107) Los modelos de reabastecimiento de inventarios independientes de la demanda pueden dividirse en dos categorías básicas: modelos basados en cantidad y modelos basados en tiempo.

Los modelos de inventario basados en cantidad (bajo revisión continua) dan por sentada la supervisión permanente de la situación del inventario, de manera que el sistema de control pudiera emplearse en cualquier momento para saber con exactitud cuáles son las condiciones del mismo. Dado que estos modelos se utilizan para condiciones independientes de la demanda, el supuesto básico es que ésta es relativamente uniforme a lo largo del tiempo, lo que produce el patrón clásico de “diente de sierra” de la demanda en función del tiempo, como se observa en la figura No. 2.

Figura No. 2. Demanda en función del tiempo.



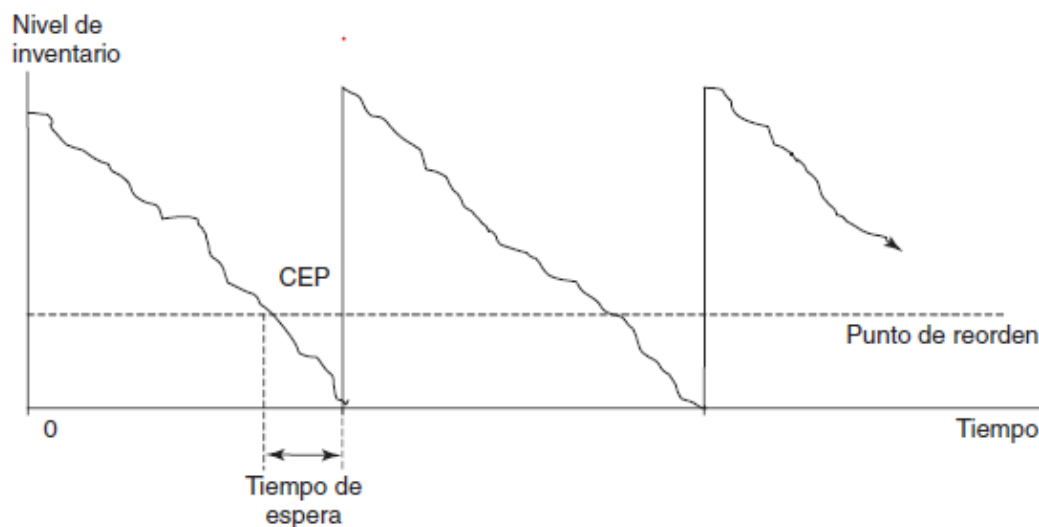
Fuente: (Chapman, 2006, pág. 108)

El diagrama de la figura No. 2, muestra también la utilización gradual del inventario hasta agotarlo. En este punto se le reabastece con una cantidad igual a la CEP. En este análisis se observa de inmediato una condición no realista: el modelo supone que cuando el inventario se agota por completo es posible reabastecerlo de inmediato. Por supuesto, en la práctica esto es prácticamente imposible. El reabastecimiento requiere

tiempo, sin importar de dónde provenga el material, ya sea de una fuente interna (producción), o de un proveedor externo. El tiempo necesario para realizar el reabastecimiento se denomina tiempo de espera para reabastecimiento.

Tomando en cuenta este tiempo de espera para reabastecimiento, resulta evidente la necesidad de levantar el pedido para resurtir el inventario antes de alcanzar el punto cero. Pero, ¿cuánto tiempo antes? El motivo por el que este modelo forma parte de la categoría basada en cantidad, radica en que la decisión de reabastecer se toma cuando todavía se cuenta con cierta cantidad de producto en el inventario. Tal cantidad se denomina punto de reorden, y está determinada por el nivel de inventario necesario para cubrir la demanda mientras se da el reabastecimiento. Por ejemplo, suponga que nuestros clientes compran un promedio de cinco unidades de cierto artículo por día. Imagine también que el proveedor de dicho artículo tarda 10 días en reabastecer el inventario una vez que se le hace la solicitud. Bajo estas condiciones, necesitaremos tener 50 unidades en inventario cuando hagamos el pedido al proveedor, o no tendremos suficiente producto para cubrir la demanda de los clientes en tanto se realiza el reabastecimiento.

Figura No. 3: Punto de reorden.



Fuente: (Chapman, 2006, pág. 108)

c. Conteo físico de los inventarios.

De acuerdo con (Argueta Iglesias, 2013, pág. 19) este procedimiento es muy relevante para la valuación adecuada de las existencias al final del periodo económico y que serán reflejadas en los estados financieros de las empresas.

Objetivos de realizar el conteo físico

- Efectuar el conteo completo de las existencias físicas.
- Determinar las existencias de lento movimiento y liquidar los artículos obsoletos y averiados.
- Efectuar las comparaciones del conteo físico con las tarjetas auxiliares de Kardex o listado del sistema computarizado, para ajustarlas a los resultados del inventario físico.
- Ubicar los productos de acuerdo a sus características para un mejor control para la administración del inventario.

V. CONCEPTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA.

Según (Guía informática practica para el usuario, RedUser, 2013) presenta una serie de definiciones y conceptos básicos para el desarrollo y uso eficiente de un gestor de datos las cuales se abordarán a continuación:

A. DEFINICIÓN DE HERRAMIENTA INFORMÁTICA.

Son programas, aplicaciones o simplemente instrucciones usadas para efectuar otras tareas de modo más sencillo. Además, podemos decir que una herramienta es cualquier programa o instrucción que facilita una tarea.

B. GESTIÓN DE BASES DE DATOS.

1. DEFINICIÓN DE BASES DE DATOS.

“Colección de datos organizados sistemáticamente en formato de tablas. Estas nos permiten generar nueva información a partir de dichos datos y a través de diversos procesos, haciendo uso de campos (columnas) y registros (filas).” (Introducción a las bases de datos. Almenia. 2011).

2. GESTORES DE BASE DE DATOS.

a. Funciones principales:

- ❖ Creación de tablas para el almacenamiento y la manipulación de la información.
- ❖ Definición de relaciones entre tablas.
- ❖ Consultas a múltiples tablas.
- ❖ Verificación de la integridad de la información.

a. Elementos:

- ❖ **Tablas:** Es un conjunto de información acerca de una persona, cosa o evento. En una tabla, una columna hace referencia a una característica de los datos almacenados, como puede ser edad, localidad, sexo, DNI, etc.
- ❖ **Consultas:** Es una solicitud de información a la base de datos. Los datos mostrados pueden proceder de una sola tabla o de un conjunto de tablas (relacionadas entre ellas).
- ❖ **Formularios:** Un formulario permite crear la interfaz de usuario, y es una forma de interacción entre el usuario y la base de datos que permite presentar, cambiar, eliminar e introducir la información de una o más tablas o de una o más consultas.

- ❖ **Informes:** Con un informe es posible recuperar contenidos de la base de datos y presentarlos en una página impresa. Un informe puede recuperar la información de tablas, consultas o incluso de formularios.
- ❖ **Módulos:** Los módulos, que son rutinas de programación creadas por el usuario y que pueden ser llamados para efectuar una acción específica.

b. Ventajas y desventajas.

i. Ventajas.

- ❖ Facilidad de manejo de grandes volúmenes de información.
- ❖ Seguridad de la información.
- ❖ No hay duplicidad de información, comprobación de información en el momento de introducir la misma.

ii. Desventajas.

- ❖ El costo de actualización del hardware y software son muy elevados.
- ❖ Un mal adiestramiento a los usuarios puede originar problemas a futuro.
- ❖ Generan campos vacíos en exceso.
- ❖ El mal diseño de seguridad genera problemas en esta.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL USO DE LOS INVENTARIOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.

I. ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA.

La importación de vehículos automotores en el país ha crecido de forma constante desde el año 2000, convirtiéndose en un negocio rentable y de fácil accionar, varios salvadoreños se dedican a esta actividad ya sea para repararlos y venderlo o para negociar sus partes y accesorios. Esta ha sido una forma muy eficiente de activar la economía a través de este rubro, generando grandes recaudaciones mediante impuestos y contribuciones para el Gobierno y una manera para generar empleos directos e indirectos para el área.

La gran mayoría de vehículos importados provienen de Estados Unidos de América (USA) y unos pocos de países fabricantes de automóviles como Alemania o Italia. La forma utilizada para adquirir los vehículos es mediante subastas en internet o compras por páginas webs como EBay, Amazon, Sears, Deale, Xtreme entre miles de sitios. Estos pueden entrar al país como vehículos chocados o como partes de estos para ser comercializadas en el mercado.

Existen entes que velan por la seguridad vial y que regulan en ciertas medidas este rubro como lo son El Ministerio de Hacienda, El Viceministerio de Transporte, La Comisión de Obras Públicas, Transporte y Vivienda de la Asamblea Legislativa, la Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos, y la Asociación de Importadores de Vehículos Usados, entre otras.

En el año 2014 los propietarios de Charly Autoparts, se dedicaban a la venta de vehículos importados, posteriormente en dicho año emprendieron la idea de fundar su propia empresa, la cual se dedicaría a la venta de partes usadas y accesorios para vehículos automotores, ubicada sobre la 21 Avenida Norte y 29 Calle Poniente del municipio de San Salvador. Un lugar rodeado de comercios que se dedican al mismo giro.

A raíz del crecimiento en las operaciones del negocio y al surgir la necesidad de crecer debido a la competencia, se trasladaron en el año 2016 hacia un local más amplio ubicado a unos metros del establecimiento inicial.

En la actualidad Charly Autoparts cuenta con una amplia cartera de clientes y una gama de diversas partes y accesorios para vehículos automotores. Conforme al volumen de los productos (partes y accesorios de vehículos automotores) en los inventarios surge la problemática en el control y eficiencia, debido a la falta de un registro físico y sistemático que controle las entradas y salidas de los productos.

Mediante lo anterior se genera la elaboración de un plan de gestión administrativo para el uso eficiente y control de inventarios en las pequeñas empresas que se dedican a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores.

II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de la investigación de campo conforme a la metodología utilizada contribuyó a identificar los principales problemas que enfrenta el sector en estudio, en relación a la gestión administrativa y al uso de los inventarios, mediante el diseño de herramientas de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de datos, a través del desarrollo de un diagnóstico se logró determinar las causas y efectos que inciden en la planeación, organización, dirección y control de las pequeñas empresas.

Con la finalidad de mejorar las deficiencias en la gestión administrativa y en el área de inventarios, enfocándose en las cuatro áreas fundamentales del proceso administrativo de manera que, en las organizaciones, se optimicen procesos de forma eficiente y por consiguiente ayude al desarrollo de las empresas dentro del sector generando beneficios.

III. OBJETIVOS DEL CAPITULO

A. GENERAL.

Analizar la situación actual sobre la gestión administrativa y el manejo de inventarios en las pequeñas empresas dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores.

B. ESPECÍFICOS.

1. Diseñar los instrumentos de recolección de datos necesarios para obtener información sobre la situación mencionada de las empresas del sector.
2. Interpretar los resultados recopilados mediante la utilización de herramientas estadísticas.
3. Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa y manejo de inventarios de las empresas en estudio.
4. Definir las principales conclusiones y recomendaciones en relación a la problemática detallada.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

A. MÉTODOS.

1. MÉTODO CIENTÍFICO.

Se utilizó para identificar la problemática en la gestión administrativa, estableciendo un orden sistemático de las etapas del proceso administrativo partiendo por la planeación, organización, dirección y control, además se determinaron los factores que afectan el uso de los inventarios mediante la utilización de variables que permitió saber el comportamiento de las pequeñas empresas del rubro.

2. MÉTODOS AUXILIARES.

a. Método Analítico.

Permitió descomponer y analizar el proceso administrativo en cada una de las etapas antes mencionadas. Con esta separación se logró la identificación de las deficiencias en la gestión administrativa y uso de los inventarios en las pequeñas empresas en estudio.

b. Método Sintético.

Con este método se integraron los componentes a través de un diagnóstico realizado en las etapas del proceso administrativo y el uso de los inventarios, permitiendo la formulación de conclusiones y recomendaciones que ayuden a mitigar los problemas que se generan en el sector.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

1. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.

Se utilizó este tipo de investigación dado que es la que pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. A través de ella se demostró la importancia de identificar y mitigar los problemas operacionales que afectan a las pequeñas empresas en el control y uso eficiente de los inventarios, por medio de la información obtenida de los propietarios y encargados de las áreas de interés de la investigación.

C. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

1. NO EXPERIMENTAL.

Se utilizó este tipo ya que se basó únicamente en observar situaciones ya existentes, no se pretendió provocar intencionalmente la manipulación de ninguna variable por el grupo investigador, solo se limitó a describir y relatar la situación que origina la problemática que afecta en el uso y control de los inventarios, y los efectos que estos conllevan en las operaciones de las empresas.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron las siguientes:

a. La Entrevista.

Se aplicó a los Propietarios o Gerentes de los negocios en investigación, con la finalidad de saber de primera mano información relevante de la situación que afecta en las operaciones de las empresas, así como también de su situación administrativa.

b. La Encuesta.

Esta técnica fue aplicada a los Encargados del área de inventarios, con el objetivo de obtener información de la situación actual de las empresas sobre lo antes mencionado, mediante una serie de preguntas en mayoría de carácter cerrado.

2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los instrumentos utilizados fueron el siguiente:

a. Guía de preguntas.

Se formuló una guía estructurada de preguntas con el propósito de saber de forma directa la situación actual de las empresas.

b. Cuestionario.

Se estructuró una serie de preguntas en mayoría de carácter cerrado, para ser respondidas por los Encargados del área de inventarios, con la finalidad de obtener información de la situación que afecta a las empresas.

E. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la realización del trabajo de investigación se obtuvo la información de documentos, hechos y situaciones de dos fuentes, las cuales son:

1. PRIMARIAS.

La obtención de la información se realizó de manera directa con los Gerentes o Propietarios de los negocios, y Encargados del área de inventarios. Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron la entrevista y encuesta, y entre las herramientas utilizadas esta la guía de preguntas y el cuestionario.

2. SECUNDARIAS.

Para la obtención de la información de manera indirecta y que ha sido útil para el desarrollo de la temática se han utilizado consultas y citas de libros de administración general, libros de administración de inventarios, libros de metodología de investigación, trabajos de grado y leyes relacionadas al tema en estudio, consultas de diversos sitios de información obtenida en internet y otros documentos que se refieren a la administración y teoría de inventarios, así como también toda la bibliografía a fin al estudio.

F. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Las unidades de análisis en la investigación las conforman los Gerentes o Propietarios de los establecimientos y el personal del área de inventarios (Encargados y Operarios).

1. PROPIETARIOS O GERENTES (ADMINISTRADORES DEL NEGOCIO).

Persona que en la Empresa tiene la responsabilidad de dirigir las tareas, de guiar a los demás, de llevar acabo lo planeado de una manera ordenada y sistemática para lograr las metas propuestas en concordancia con los objetivos, la misión, visión, principios y valores que promueve la empresa.

2. PERSONAL DEL ÁREA DE INVENTARIOS.

Es el recurso humano que representa el manejo y control de inventarios de la empresa los cuales son bodegueros o auxiliares de compras, jefes de inventarios o encargados. Su opinión y conocimiento contribuyen a saber los puntos fuertes y débiles de la entidad.

G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

1. UNIVERSO.

Se refiere al total de elementos que representan determinadas características, manifestaciones que ameriten ser sujetas a estudio de investigación.

Se identificaron 13 empresas del sector que cumplen con el criterio del nivel de ingresos establecido en el Artículo 3 de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, que se dedican a la comercialización de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores en el Distrito 2 de San Salvador, las cuales representan nuestro universo (Ver Anexo No. 2).

2. CENSO.

Se utilizó el censo, dada la factibilidad de cubrir con todas las empresas que cumplen el criterio de clasificación de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) por lo que se desarrolló el estudio de investigación a todas las empresas determinadas en el universo.

V. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Se estructuró de forma sistemática; presentando cada pregunta con su respectivo objetivo, luego las tablas estadísticas que contienen las alternativas de respuesta, la frecuencia absoluta y el porcentaje con el gráfico correspondiente, para brindar una interpretación precisa de los resultados obtenidos en su totalidad.

A. TABULACIÓN.

Se representaron los datos en una tabla de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales para lograr comprender el comportamiento que estos tienen, facilitando a la realización de gráficos y mayor utilidad en la interpretación (Ver Anexo No. 4).

B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Se fundamentó en los aspectos relevantes que reflejaron los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal Encargado del control de inventarios y de las entrevistas realizadas a los Gerentes o Propietarios de las empresas en estudio. Todo esto realizado mediante el apoyo de herramientas y técnicas estadísticas para el procesamiento de datos que facilitaron la presentación de los informes necesarios requeridos por la investigación (Ver Anexo No. 4).

VI. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTROL DE INVENTARIO DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO.

A. PLANEACIÓN.

La función primordial de la planeación es establecer a los empleados donde la empresa quiere posicionarse y a donde se quiere llegar, si se pretende que el esfuerzo del personal sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan proporcionándoles planes de una manera que le sean comprendidos y puedan ejecutarlos, es por ello la importancia en desarrollar este tipo de medidas dentro de las organizaciones por medio de los Gerentes o Propietarios mediante la toma de decisiones.

Por lo tanto, se analizó a las pequeñas empresas en estudio, obteniendo información importante del sector en cuanto al proceso de planeación que estas realizan, encontrándose los siguientes aspectos:

❖ Misión y visión.

Los empleados de las empresas que fueron sujetas de estudio manifestaron saber la misión y visión, lo cual representan un 77 % de los casos estudiados, caso contrario el resto no la sabe, lo que indica que la mayoría cuentan con este tipo de planes en los cuales se busca dar forma al propósito o a la función básica de las operaciones desarrolladas en la organización. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 1)

Al consultar a Propietarios o Gerentes manifestaron en mayoría no contar con este tipo de planes, por lo que existe una discrepancia de opiniones que se explica en el párrafo siguiente (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 1).

En cuanto al personal que indicó conocer la misión y visión en realidad solo un 30 % logró describir ambas, por lo que saben la dirección a la cual se dirige la organización y que se persigue en la institución, mientras que solo un 40 % consiguió enunciar al menos una de las dos, en las cuales se descubrió que en la mayoría de estos casos no tienen los elementos necesarios para constituirse como tal, es decir no se tienen claro los conceptos, caso contrario el resto no alcanzó mencionar ambas, por lo consiguiente se determina que la mayor parte del personal que labora en las empresas de dicho sector no cuentan con esta clase de planes. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 2).

Por otra parte, también se cuestionó a los Propietarios o Gerentes sobre la redacción de estos planes encontrando que la mayoría de estos no logró plasmar una idea clara sobre la misión y visión que se busca dentro de la organización. Por lo que se logra reflejar la grave situación en la que se encuentran estas empresas por no contar con estos planes que afectan directamente en la planeación. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 2).

Con respecto al personal que señaló el desconocimiento de este tipo de planes dentro de la organización, un 67% mencionó que se debe a que no existen, el resto considera que no se desarrollan, por lo que se constituye una problemática que afecta al proceso de la gestión administrativa en las empresas dedicadas a este rubro. (Ver Anexo No. 4, pregunta No. 3).

Mientras tanto al consultar a los Propietarios o Gerentes se comprobó que la mayoría mencionó que no existen esta clase de planes, mientras que el resto indicó se encuentran en proceso de desarrollo, habiendo una correlación con lo afirmado por los empleados anteriormente. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 5).

❖ **Objetivos.**

En tanto, se descubrió que la mayor parte de empleados tienen el conocimiento de los objetivos organizaciones que se pretenden alcanzar, el 62 % de ellos manifiestan conocerlos, caso contrario el resto indicó el desconocimiento de estos, por lo que se interpreta que la mayoría de personas de las pequeñas empresas tienen claridad del fin hacia los cuales se dirige la actividad desarrollada en la institución. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 4).

Pero al momento de ser consultados a los Propietarios se determinó que no existen estos planes (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 1).

De las personas que fueron objeto de análisis e indicaron conocer los objetivos, un 75 % logró indicar al menos uno de estos, mientras que el resto indicó que no poseen dado el hecho de no enunciar ningún fin al que se dirige la organización. Por lo que debido a esta situación se interpreta que más de la mitad de los empleados de dicho rubro cuentan con objetivos definidos por la gerencia. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 5).

También se logró determinar por medio de la entrevista que la mayor parte de las personas entrevistadas no describieron los objetivos por lo que se demostró la falta de claridad de estos (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 2).

Por otro lado, el personal que señaló no conocer los objetivos del negocio, el 60 % reconoció que el motivo principal es que no están desarrollados, mientras que la parte complementaria indicó que no son proporcionados por los Propietarios, por lo que se interpreta finalmente que los empleados que se dedican a este rubro no tienen alcance al fin principal de las organizaciones. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 6).

Además, se detectó que la mayor parte de Propietarios o Gerentes encargados hacen mención a la inexistencia de estos, por otra parte, las empresas que cuentan con objetivos, manifestaron falta de interés por parte de los empleados al momento de socializarlos y que se encuentran en lugares visibles para ellos. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 3)

Por lo consiguiente mencionaron los medios más utilizados para dar a conocer estos planes los cuales son: murales ubicados en lugares de fácil acceso de visibilidad y por medio de correo electrónico o e-mail, por lo que se consideran los medios más utilizados para transmitir estos planes al personal. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 4).

❖ **Políticas.**

Según el cuestionario realizado a los Encargados de dicha área, se logró identificar que el 54 % sabe las políticas relacionadas con el control de los inventarios de las empresas, en caso contrario el resto indico que no aplican ninguna clase de declaración o interpretación general que orienten el control de dicho activo, por lo que se denota que los empleados de esta área en su mayoría cuentan con estos lineamientos. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 7).

Al determinar las opiniones expuestas por los Gerentes o Propietarios en su mayoría manifestaron no poseer este tipo de políticas para el uso de los inventarios, mientras que el resto si las tiene, facilitándoles el control de este activo. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 6)

De las personas cuestionadas que afirmaron aplicar alguna política para el control y manejo de inventarios, el 57 % logro enunciar la más utilizada en su cargo, mientras que la parte complementaria denotó no conocerla, por lo que se interpreta que en realidad más de la mitad de los cuestionados tienen el conocimiento de dichos planes por lo que esto permite y genera deficiencias en el uso de este valioso activo. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 8).

Además, al ser consultados los gerentes y propietarios denotaron deficiencias en la redacción de esta clase de planes, dando lugar a generar dudas sobre su uso y la cual se interpreta como falta de conocimiento de estos planes. (Ver anexo No. 3, pregunta No. 7)

Por otra parte, los que indicaron no saber ninguna política, el 50 % reconoció que la causa principal del desconocimiento es la inexistencia de los mismos, mientras que el resto considera que la circunstancia del problema es que la empresa no la proporciona o no comparte con ellos esa información. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 9).

Al momento de relacionar dicha pregunta con los entrevistados, se obtuvo que la mayoría no desarrolla estos planes, lo que indica la inexistencia de estos, mientras que el resto mencionó no contar con el personal necesario y capacitado para aplicar estos, Por lo que se descubrió la realidad del sector, la cual es que la mayoría de encargados del área no cuentan con este tipo de herramientas, lo que limita el actuar de las personas con referencia a la administración eficiente de este activo importante.(Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 10).

Al momento de ser consultados a los Propietarios o Gerentes que desarrollan este tipo de planes mencionaron en su mayoría que son compartidos al personal para su ejecución, pero por falta de interés de parte de estos no se obtienen los resultados esperados. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 8).

En cuanto en la forma de que son compartidos se obtuvo que la mayoría lo hace de forma verbal y directa con el personal, aunque manifestaron contar con ellos de forma impresa y escrita, por lo que en estos casos se consideran que deben de mejorar el medio de comunicación por el cual son transmitidos y se obtengan los beneficios generados por una ejecución eficiente. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 9)

B. ORGANIZACIÓN.

❖ Estructura orgánica.

El organigrama es una herramienta administrativa que representa de forma gráfica como las empresas están estructuradas para dividir el trabajo y determinar las funciones que deben desempeñarse, se consultó a los empleados de las pequeñas empresas dedicadas a este sector si contaban con ello, lo que dio lugar a determinar que el 54% cuenta con una estructura organizativa de las diferentes áreas que la componen y permite identificar las dependencias jerárquicas por áreas o departamentos donde se determinan las funciones que realiza cada integrante de la organización, orientándolos al momento de requerir asistencia de algún otro departamento o área específica, lo que conlleva al desarrollo eficiente de las actividades o procesos, en cambio el resto no cuentan con esta herramienta, por lo que se interpreta que existe desorientación al momento de enfrentarse a situaciones en las que se necesita el apoyo de otros departamentos. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 10)

Mediante la entrevista desarrollada se logró confirmar por parte de los Gerentes o Propietarios, que gran parte de las empresas no cuentan con una estructura organizativa definida, que permita identificar los niveles jerárquicos de la empresa lo que da lugar a una desorientación por parte de los empleados, por otro lado, el resto dijo contar con una estructura organizativa (Ver Anexo No. 3, Preguntas No. 11 y No. 12)

De las personas cuestionadas que indicaron contar con una estructura organizacional, un 43 % expresó que estos se encuentran ubicados de forma visible para todos los empleados, con esto se pretende que los empleados tengan conocimiento de los niveles jerárquicos de la organización, mientras que el 29 % poseen sus organigramas en lugares poco visibles dado que los empleados tienen definido quién está a cargo de cada tarea y como realizarla, así como también consideran que esta herramienta es solo un respaldo del área administrativa, mientras tanto la parte restante mencionaron que en su lugar de trabajo o área se encuentra en lugares nada visibles, lo que da lugar a que el personal las considere inexistentes. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 11).

De acuerdo con el 54% del personal que asevero que en la empresa se cuenta con un organigrama, el 43% depende jerárquicamente de un Supervisor, un 14 % de un Gerente, mientras que el resto depende directamente del Propietario, por lo que se logra denotar que las personas logran identificar la jerarquía que existe dentro de las organizaciones. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 12).

Por parte de los Gerentes o Propietarios se confirmó que las empresas que cuentan con una estructura organizativa definida, no la ubican en un lugar estratégico que permita la visibilidad para los empleados en general, contribuyendo a identificar los niveles jerárquicos de las empresas, mientras que el resto que no posee, indico que es debido a falta de interés por el número de empleados y la falta de importancia que representa para ellos (Ver Anexo No. 3, Preguntas No. 13, No. 14 y No. 15).

❖ **Manuales administrativos.**

De igual manera se identificó que un 77 % de los colaboradores afirmo que las empresas carecen de manuales que faciliten las operaciones y retroalimentación en las actividades cotidianas, y la parte complementaria manifiesto contar con ellos, por lo que se denota que el personal de estas empresas no cuenta con este tipo de herramientas administrativas necesarias para la retroalimentación y el desarrollo de las actividades. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 13).

La mayoría de los Gerentes o Propietarios manifestaron que no cuentan con manuales administrativos, mientras que el resto indico poseer los siguientes manuales: De análisis y descripción de puestos, procedimientos, políticas internas, organización y de operaciones, determinando contar con al menos uno de los mencionados anteriormente (Ver Anexo No. 3, Preguntas No. 16 y No. 17).

Del personal que respondió contar con manuales para el desempeño de funciones el 88% utiliza los manuales siguientes: manual de análisis y descripción de puestos, de procedimientos, organización y de operaciones, en cuanto al resto solo hacen uso del manual de políticas internas. El uso de estos contribuye a facilitar las actividades de los empleados, reducir tiempos y volver más eficientes las operaciones. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 14).

C. DIRECCIÓN.

Es la etapa donde se ejecutan los planes de las organizaciones, la forma de asignar y dirigir los diferentes recursos con los que cuentan, así como de motivar al personal o colaboradores, se logró identificar las siguientes situaciones que tienen un impacto ya sea positivo o negativo en el sector dedicado a este rubro de la economía nacional:

❖ Motivación y comunicación.

Se afirma con base a los resultados obtenidos, que el personal se encuentra satisfecho con el ambiente laboral en que se desarrollan en un 62%, mientras que el resto parcialmente de acuerdo, por lo tanto, se determinó que las empresas se enfocan en mantener un clima laboral adecuado para el desenvolvimiento óptimo del personal en sus funciones. Los empleados se encuentran satisfechos con las actividades realizadas en la jornada laboral en un 69%, mientras que el complemento se encuentra parcialmente de acuerdo, por lo que se considera un aspecto positivo para la eficiencia de las empresas. (Ver Anexo No. 4, Preguntas No. 15 y No. 16).

En un 100% se determinó que existen canales de comunicación y el flujo se dirige en una sola dirección, la cual es de manera descendente, es decir, de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores. El 70% consideró que la comunicación fluye de una manera oportuna a cada uno de los empleados para realizar las tareas eficientemente, un 15% indicó que, la información es compartida correctamente, pero podría ser más efectiva, mientras que el resto manifestaba que la comunicación debería mejorar en su totalidad; este elemento dentro del sector constituye una fortaleza que

ayudará a la mejora de la gestión administrativa. (Ver Anexo No. 4, Preguntas No. 17 y No. 18)

Se logró identificar los medios de comunicación más utilizados por los Propietarios o Gerentes de las empresas, estos son: vía telefónica, correo electrónico, redes sociales, y medios tradicionales como la comunicación de manera personal con los empleados. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 20)

El 62% de los cuestionados manifestó que las empresas les proporciona los materiales y equipos necesarios para realizar las funciones asignadas, mientras un 31% indica estar parcialmente de acuerdo con ello y el resto expreso que las empresas no les proporciona materiales ni equipo para el desarrollo de sus actividades. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 19)

El 77% de los empleados indico estar motivado por su superior con el fin de desarrollar sus actitudes, destrezas, habilidades y de esa manera estar satisfechos por los esfuerzos realizados en las organizaciones, mientras que el resto expreso estar parcialmente de acuerdo con que el superior lo motive correctamente. El 69% de los superiores toman acciones de retroalimentación para lograr los objetivos organizacionales, un 23% de ellos las realiza de forma poco correcta, mientras que la parte complementaria no las realiza. La motivación en el personal representa una fortaleza al sector, ya que el nivel es alto y propicia el desarrollo de planes de una manera eficaz. (Ver Anexo No. 4, preguntas No. 20 y No. 21)

Los cuestionados en un 92% expresaron que cuentan con el apoyo y la dirección de alguien cuando presentan dificultades para el desarrollo de sus actividades, mientras que el resto detallo que no aplica dicha situación a su caso, ya que son ellos quienes asumen esa responsabilidad. Un 54% de los colaboradores expreso que cuenta con una felicitación cuando realizan correctamente su trabajo, un 38% manifestó estar parcialmente de acuerdo con lo anterior, el resto indico que no aplica en su situación. (Ver Anexo No. 4, Preguntas No. 22 y No. 23).

❖ **Desempeño, reconocimiento y liderazgo.**

El 54% de los empleados indicó que las empresas brindan incentivos por el esfuerzo al logro de los objetivos, un 23% se mostró parcialmente de acuerdo, el 15% manifestó estar en desacuerdo, mientras que el resto que no contaban con ellos. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 24)

La mayoría de los Gerentes manifestó que existen incentivos por parte las organizaciones cuando los empleados contribuyen al logro de las metas y objetivos, estos pueden ser de forma económica o de reconocimiento (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 19).

Se puede decir que existe el trabajo en equipo en las organizaciones del sector dado que el 92% de los empleados manifestaron sentirse satisfechos por el trabajo realizado de forma conjunta con sus compañeros, ya que de esta manera se contribuye al logro de las metas y a solucionar problemas, mientras que la parte complementaria opino lo contrario, este aspecto positivo se considera una fortaleza porque propicia cumplir con los planes de una manera conjunta y orientados a un objetivo en común (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 25).

De acuerdo a lo expresado por los Propietarios se determina que existe liderazgo en las empresas, las actitudes necesarias que un líder debe poseer son las siguientes: criterio en la toma de decisiones, carisma, responsabilidad, autocontrol y facilidad de expresión. Este debe ejecutar la función de líder para contribuir a la unidad del equipo de trabajo, aportar valores y fortalecer el alcance de los objetivos organizacionales. Por lo que se considera un aspecto positivo para la implementación (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 21).

D. CONTROL.

❖ Estándares de control.

El control administrativo es fundamental en las empresas, es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Conforme al estudio efectuado se comprendió que existen diversos criterios o estándares para el almacenamiento de productos nuevos cuando estos llegan a los establecimientos, un 62 % de los encargados de los inventarios realiza el proceso de almacenamiento directo en bodegas o lugares especiales, mientras que un 23% los codifican, el resto decide colocarlos directamente para la venta obviando los procesos antes descritos; un factor determinante es el tiempo que este proceso requiere y lo complejo que puede llegar a ser por el hecho de no contar con las herramientas administrativas necesarias para la realización de forma efectiva. Conforme a lo anterior se comprende que el control en las empresas es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento de los empleados en relación a las funciones, actividades y tareas encomendadas por los superiores, con la finalidad de volver más eficiente las operaciones de los negocios y buscar la maximización de los beneficios. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 27)

Los Propietarios indicaron que efectivamente deciden almacenarlos directamente, dado que no cuenta con estándares definidos, argumentando que no poseen un proceso de registro y codificación, una minoría indicó que realizan el proceso de codificación y registro de los productos, posteriormente los colocan para la venta (Ve anexo No. 3, pregunta No. 23 y No. 24).

❖ **Métodos para el control de inventarios.**

Para el registro de inventarios son utilizados el método del costo promedio ponderado representando el 15% y el método de Primeras Entradas Primeras Salidas con el 15% de participación, es decir que el 30% del total de Encargados manifestaron que utilizan un método para registrar sus productos de manera eficiente, mientras que el resto no utiliza ninguno, determinando que la mayoría de las empresas no usa un método que les facilite en el registro y control de sus inventarios de manera eficiente para el negocio (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 28).

La minoría de los Propietarios indicó que utilizan el costo promedio ponderado o el PEPS por requerimientos contables, mientras que el resto denotó no utilizar ningún método para el registro de sus inventarios (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 25).

❖ **Técnicas para el control de inventarios.**

La actividad más utilizada para controlar internamente sus productos es a través del conteo físico, un 54% de los encargados del área de inventarios detalle que efectúa esta actividad, mientras que el resto utiliza un sistema informático “software” que les facilite este proceso. El control interno es de importancia para las empresas dado que ayuda a mitigar el desabastecimiento por medio de mantener niveles óptimos de existencias requeridas y la obsolescencia de productos evitando comprar artículos con escasa demanda, a través de políticas y técnicas que garanticen el fiel cumplimiento de estos. (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 29).

La mayoría de los Propietarios o Gerentes manifestaron que no cuentan con un software que les apoye en el control interno y registro de productos, esta parte también indicó que utiliza el conteo físico a pesar de ser más complejo, mientras que el resto expresó que, si contaba con un software, pero siempre se apoyaban del conteo físico, ya que les permite comparar lo real versus los datos del sistema de registro de mercadería (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 26).

❖ **Herramientas informáticas para el control.**

De acuerdo a los Encargados de inventarios los sistemas informáticos más utilizados son: DTH Software con un 33% de participación, Visual Basic con el 17% de representación y mientras que el resto indico que otro (Los nombres del software no fueron proporcionados por confidencialidad de los establecimientos) (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 30).

Menos de la mitad de los Propietarios o Gerentes de las empresas manifestarán que si cuenta con un programa informático que les facilite el registro de los inventarios, pero que estos en cierta forma no están siendo utilizado de la mejor manera por parte de los empleados, contribuyendo a una limitante en el registro de los inventarios, una de las causas es la falta de capacitación de los colaboradores en el uso de esta herramienta informática, mientras que el resto argumento que no cuenta con ello, pero que están en planes de adquirir un sistema computarizado dado la diversidad y competencia en el sector. El principal inconveniente que se determina en la administración de los inventarios radica en no utilizar de forma correcta la herramienta informática que les facilite el proceso de registro y clasificación de productos. A través de ella las pequeñas empresas lograrían ser más eficiente en la optimización de sus recursos, dado que la gestión se ejecutaría de forma sistemática, con la finalidad de contar con información precisa de las existencias, para brindar respuestas inmediatas a los requerimientos de pedidos generados por los clientes, y volverse más competitivos en el sector. Una de las grandes adversidades se materializa en no saber con qué productos se cuenta disponible para la venta, ya que al omitir los procesos de registro y codificación las empresas no saben la cantidad de existencias con las que cuentan, convirtiéndose en una grave problemática para las organizaciones. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 25 y No. 26).

Los conteos físicos son ejecutados en diversos periodos de tiempo conforme a su requerimiento e importancia, ya sea contable o administrativamente, los periodos son: anual 15%, semestral 8%, trimestral 38%, bimensual 8%, mensual 15%, quincenal 8% y semanal 8%. Concretándose la necesidad de la elaboración de mecanismos que contribuyan a desarrollar las actividades de control y uso de inventarios para facilitar las operaciones del establecimiento, definiendo un método para la administración de productos, que permita determinar periodos para efectuar conteos físicos y realizar registros de forma sistemática de los productos con los que se cuenta en existencia (Ver Anexo No. 4, Pregunta No. 31).

De acuerdo con los Propietario o Gerentes el conteo físico contribuye a conocer de primera mano la cantidad de existencia de los productos, concretizando la necesidad de realizar nuevos pedidos y a determinar los productos de mayor rotación en la empresa. (Ver Anexo No. 3, Preguntas No. 27)

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

A. ALCANCES.

1. Poner en práctica los conocimientos adquiridos académicamente durante el desarrollo de la investigación.
2. Atención por parte de los Gerentes o Propietarios de las empresas en estudio, y facilidad en proporcionar al equipo investigador la información relacionada al tema de interés.
3. Con el desarrollo de esta investigación se pretende que los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas puedan saber del sector de una manera más amplia y que el documento ayude a futuras investigaciones y logre ser utilizado como fuente de información.

B. LIMITACIONES.

1. Dificultad de coincidir con el tiempo libre para ser atendidos por los Gerentes o Propietarios, debido a esto se realizaron varias visitas.
2. Debido a que la información recolectada se basó en ciertas opiniones que dieron las personas del sector en estudio, se generaron datos en las cuales se debió indagar en ciertas variables de análisis como lo son los tipos de planes, el nivel de organización y el control sobre los inventarios.
3. Bases de datos incompletas y no actualizadas de las empresas dedicadas al rubro en estudio, ya que la información proporcionada por DIGESTYC corresponden al año 2014.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. CONCLUSIONES.

1. La principal problemática que se logró identificar es que las empresas no poseen un plan de gestión administrativo para el uso eficiente y control de inventarios que integre las funciones necesarias, además más de la mitad de estas empresas realizan los procesos de control de inventarios de manera manual, es decir, no se hace uso de un software o equipo electrónico que les facilite el proceso.
2. Las empresas en estudio no cuentan con misión, visión, objetivos y políticas, por lo que se considera que no hacen uso de una gestión eficiente de los recursos.
3. Se determinó que no poseen manuales administrativos que faciliten la retroalimentación, de igual manera no cuentan con una estructura organizacional definida por lo que los empleados desconocen la unidad de mando, las dependencias jerárquicas y la departamentalización de las empresas.
4. Se identificó que las pequeñas empresas dedicadas al sector en estudio poseen una buena dirección ya que las personas de las organizaciones logran identificar un ambiente laboral satisfactorio para el desarrollo de las labores, así como también se cuenta con un alto grado de motivación y reconocimiento por los esfuerzos realizados por parte de los propietarios.
5. No se cuenta con un control eficiente en el registro y control de inventarios, por lo que genera pérdidas por productos en mal estado u obsoleto o desabastecimiento de mercaderías, lo que conlleva a un impacto negativo en la economía de las empresas.
6. Se identificó que más de la mitad de las empresas no cuentan con un sistema de registro informático de inventario que permitan reducir las deficiencias en el almacenamiento de los productos, puesto que no cuentan un procedimiento de registro.

B. RECOMENDACIONES.

1. Implementar un plan de gestión administrativo para el uso y control de inventarios, que permita el manejo eficiente de los productos almacenados en bodega, al mismo tiempo se recomienda a las empresas que no cuentan con un sistema de registro informático la utilización de este.
2. Elaborar misión, visión, objetivos y políticas que permitan concretar el rumbo de las empresas en el corto y largo plazo, así como también hacer del conocimiento de los empleados dichos planes para que de esta manera se facilite la identificación y comprensión de los objetivos organizacionales.
3. La elaboración de manuales administrativos que permitan identificar las funciones, actividades y tareas de los empleados, así como también el diseño de una estructura organizativa que determine la departamentalización y dependencia jerárquica y de esta manera contribuir a una eficiente organización
4. Seguir generando mejoras en cuanto a la satisfacción del personal, desarrollando planes de capacitación y reconocimiento, así como también contribuir al desarrollo profesional de las personas para la toma de decisiones acertadas.
5. Implementar un control eficiente en el registro de inventarios que permita mejorar los procedimientos para desarrollar correctamente las actividades, contribuyendo a la reducción de gastos y costos.
6. Se recomienda el uso de un sistema de registro informático para los inventarios, que mejore la gestión y control de los productos almacenados y disponibles para la venta, y de esta forma reducir riesgos de pérdidas, desabastecimiento u obsolescencia y así lograr la maximización de los ingresos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL USO EFICIENTE Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA CHARLY AUTOPARTS.

I. OBJETIVOS.

A. GENERAL.

Proponer un plan de gestión administrativo que optimice las etapas de planeación, organización, dirección y control, y que a través de estas se mejore el uso eficiente y control de los inventarios para la empresa en estudio.

B. ESPECÍFICOS.

1. Diseñar un plan de gestión administrativo que contribuya a mejorar las dificultades en las etapas del proceso administrativo.
2. Elaborar manuales administrativos que permitan guiar de manera eficiente, logrando el desarrollo óptimo de las tareas del personal en general.
3. Proponer herramientas de control que permitan facilitar el orden y registro de los productos de la empresa.

II. IMPORTANCIA.

Mediante la elaboración de un plan de gestión administrativo, se proporcionan bases sólidas en las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) necesarias para la correcta optimización de las actividades que se desempeñan, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de este se pretende alcanzar el registro eficiente y control en los inventarios, ya que de esta manera se facilitara el uso de los productos almacenados, proporcionando fiel cumplimiento de la tareas relacionadas a requerimientos de pedidos, evitando pérdidas por deterioro u obsolescencia, y simultáneamente apoyando con la resolución de las dificultades que se presentan en el control interno de la organización.

III. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

A. OBJETIVOS DEL PLAN.

1. Implementar mecanismos para el desarrollo eficiente del plan de gestión administrativo.
2. Brindar mejoras en el proceso de administración de Charly Autoparts.
3. Reducir deficiencias en el control interno de productos, contribuyendo al orden y registro de estos.
4. Facilitar el uso y registro de inventarios mediante la utilización de herramientas de control.

B. POLÍTICAS DEL PLAN.

1. Los Gerentes o Propietarios deberá implementar mecanismos internos y externos para desarrollo eficientemente del plan de gestión administrativo, a través de la integración del equipo de trabajo con un plan de capacitación, facilitando los recursos materiales y financieros para la ejecución.
2. La administración deberá velar por la eficiencia de los recursos que se utilizaran, mediante al seguimiento del plan de gestión administrativo, realizando evaluaciones periódicas (Semanal o quincenal) del uso que los recursos están recibiendo.
3. El Jefe de operaciones será el encargado de la implementación y seguimiento del plan de gestión administrativo, con la finalidad de lograr el éxito que este pretende alcanzar.
4. Motivar al personal de la empresa para que este se comprometa al desarrollo eficiente, a través de incentivos económicos (bonos por cumplimiento) o de reconocimiento (Una felicitación grupal o el otorgamiento de un diploma) por el nivel de aporte que realiza a la implementación del plan.
5. Mantener actualizado el plan, realizando revisiones anuales sobre el contenido, considerando problemas que afectan o afectarán la eficiente administración de la organización y buscar formas de cómo solucionarlos y agregarlos al contenido.

C. ELEMENTOS DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO.

1. PLANEACIÓN.

a. Formulación de misión, visión y valores.

i. Misión.

Somos distribuidores de partes, piezas y accesorios usados originales de las mejores marcas de vehículos automotores en el municipio de San Salvador, ofrecemos calidad en el servicio y en los productos, con el compromiso de brindar soluciones oportunas y confiables, que garanticen relaciones duraderas para nuestros clientes y sus vehículos.

ii. Visión.

Ser la mejor empresa comercializadora de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores a nivel nacional, con una amplia participación en el mercado y compromiso para cubrir de manera eficiente las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos de excelente calidad.

iii. Valores Corporativos.

- ❖ **Excelencia:** Actuar con pasión, conocimiento y destreza.
- ❖ **Calidad:** Ofrecer repuestos originales de las mejores marcas en el mercado.
- ❖ **Integridad:** Respaldar con la verdad cada acción, tarea o decisión que se tome.
- ❖ **Amabilidad:** Dar a los clientes un trato amable y cordial garantizando relaciones de negocios.

b. Formulación de objetivos.

Los objetivos que se establecen para el cumplimiento del plan de gestión administrativo son los siguientes:

1. Incrementar la disponibilidad de las partes, piezas y accesorios de vehículos automotores de acuerdo a la proyección de la demanda.
2. Establecer un nivel de inventario que ayude a reducir los costos totales de almacenamiento y pedido de productos.
3. Implementar el uso de un sistema de registro de inventarios que facilite el orden y control de estos.

c. Formulación de políticas.

Las políticas o directrices generales a seguir para la toma de decisiones que conllevan al seguimiento y logro de los objetivos son las siguientes:

- ❖ Realizar proyecciones de demanda anuales de los productos de mayor rotación, para saber el comportamiento que estos presentan, y tomar decisiones sobre la cantidad optima de inventarios. Actividad que será ejecutada por la Gerencia, mediante el método de proyección que mejor se ajuste a la situación.
- ❖ Aplicar la técnica de control de inventario más adecuada que logre establecer un nivel de inventario, que evite el desabastecimiento de productos y permita reducir costos por almacenamiento y pedido. La responsabilidad de lo anterior recae sobre la Gerencia.
- ❖ Con la finalidad de automatizar el proceso del control de las existencias se realizará el registro de las partes, piezas y accesorios mediante una herramienta informática el cual será utilizada por el auxiliar de abastecimientos y ventas al momento del ingreso y salida de productos de bodega.

- ❖ Los productos serán organizados en muebles y estantes rotulados previamente definidos de acuerdo a cada categoría de partes, piezas y accesorios según la marca, modelo y año, el cual permitirá una ubicación ágil de dichos productos, realizándose un conteo físico de forma mensual o trimestralmente, se ubicarán los artículos dañados u obsoletos en estantes debidamente rotulados.

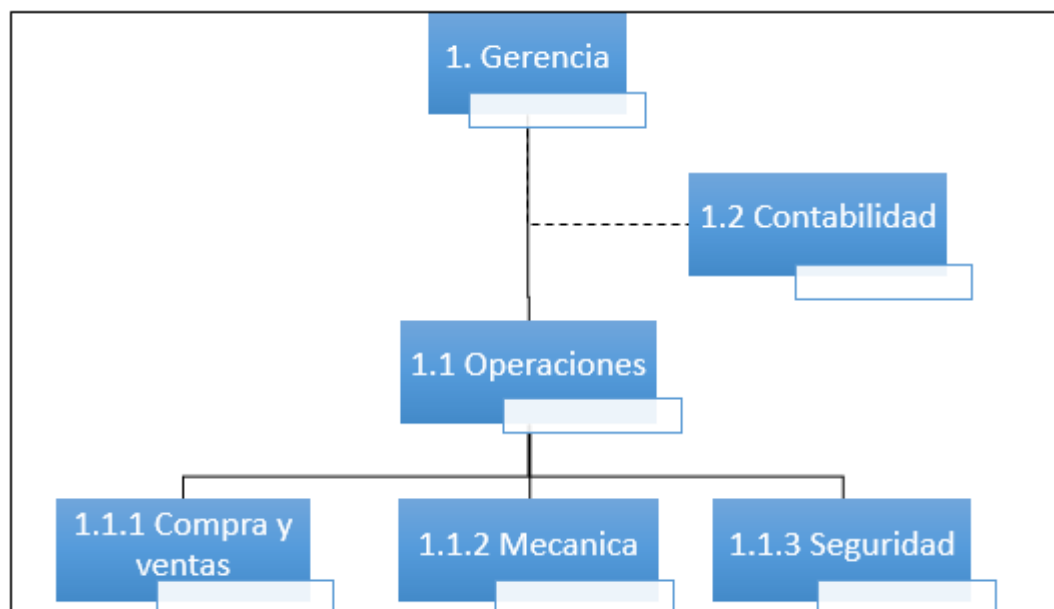
- ❖ Para mejorar la eficiencia de los procesos de control de los inventarios el personal encargado de dicha área debe participar por lo menos en 1 evento de capacitación al año, de acuerdo con los avances tecnológicos de los nuevos modelos informáticos de inventario.

2. ORGANIZACIÓN.

a. Estructura organizativa.

Se propone la implementación del siguiente organigrama para la organización empresarial de Charly Autoparts.

Figura No. 4: Propuesta de organigrama para Charly Autoparts (2018).



Líneas Jerárquicas:

Funcional	_____
Staff o Asesoría	-----

Fecha: _____

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Grupo Investigador.

b. Manuales administrativos.**i. Manual de bienvenida.**

Se propone a Charly Autoparts, la utilización del siguiente manual dado que no cuentan con este, el cual servirá de soporte de inducción para el nuevo personal, ya que es imprescindible que conozcan el marco filosófico e institucional, dicho manual contiene la información necesaria que el personal de nuevo ingreso debe saber acerca de la empresa y funciona como guía de referencia para empleados antiguos. (Ver Anexo No. 5).

ii. Manual general de análisis y descripción de puestos.

El uso de este manual servirá de apoyo ya que es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa, así como también las interrelaciones con otros colaboradores o superiores inmediatos, el perfil que se requiere para ascender a otro cargo o para contratar personal nuevo. (Ver Anexo No. 6).

3. DIRECCIÓN.

Se proporcionan características y prácticas necesarias para mejorar la dirección de Charly Autoparts y de esta manera contribuir al control interno.

Características de los componentes de la dirección

a. Liderazgo.

De acuerdo a las características que debe tener un líder, se sugiere las prácticas siguientes:

- i. **Predicar con el ejemplo**, esto implica ser transparente, brindar confianza y pasión en las tareas realizadas, para servir de inspiración ante los empleados.
- ii. **Toma de decisiones**, esta persona debe ser analítica e íntegra con las decisiones que se deben abordar ante un problemático o situación de mejora, de acuerdo a las responsabilidades del puesto, siempre buscando obtener beneficios para las instituciones.
- iii. **Comunicación efectiva**, lograr que esta viaje de jefes a empleados y viceversa, permitiendo de esta manera la optimización de esta característica y contribuir a que los lineamientos y directrices sean conocidas por todo el personal de las empresas.
- iv. **Responsabilidad**, debe sentirse representado con la organización de acuerdo a las tareas y actividades, demostrando valor del tiempo y esfuerzo que dedica en la realización de estas, y la contribución que generará por los logros obtenidos.
- v. **Medir y recompensar el desempeño**, esto conlleva a determinar los resultados obtenidos ante el desempeño de las actividades o tareas por los empleados, y así brindar recompensas por el logro de las metas propuestas, sirviendo de motivación para el personal en general.
- vi. **Retroalimentación continúa**, deberá velar por la mejora en el desarrollo de las tareas de los empleados, y servir de apoyo ante deficiencias de acuerdo a las necesidades del personal.

b. Motivación.

Las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas, y que sus esfuerzos sean reconocidos por lo que se sugieren las siguientes características:

- i. **Proporcionar a los empleados planes de desarrollo profesional**, brindando oportunidades de estudios o facilitando becas para continuar con estos.
- ii. **Flexibilidad de horario de acuerdo con las necesidades presentadas**, recibiendo por parte del empleado una justificación válida y comprobada.
- iii. **Reconocer al empleado por un trabajo que finalizo con éxito**, por medio de un mensaje de felicitación (por correo electrónico o WhatsApp), un diploma que haga reconocimiento del logro o mencionándolo en una reunión de equipo.
- iv. **Crear un evento de premios mensual o trimestral**, que muestre los esfuerzos del personal que continuamente sobresale, por ejemplo, el empleado del mes y hacerlo saber a todos incluyendo clientes, por medio de un cartel que posea la foto del empleado y que mencione los logros.

Motivar a los empleados es una manera de demostrar el agradecimiento por el trabajo exitoso.

c. Comunicación.

Se proponen los diferentes medios para la eficiente comunicación entre los empleados y Gerentes o Propietarios:

i. Memorándum.

Este permitirá comunicar las disposiciones laborales entre los jefes y empleados, consultas, órdenes e informes, así como también se pueden realizar invitaciones, felicitaciones, pedir colaboración y expresar agradecimientos.

ii. Correo Electrónico.

A través de este medio se facilitará la comunicación eficiente entre los jefes, empleados y clientes, ya que es un fundamental en las relaciones internas como externas de las organizaciones.

iii. Llamadas telefónicas.

Los empleados al momento de ingresar a la empresa proporcionan toda la información de relevancia al responsable de la gestión del talento humano, entre ellas el número telefónico de contacto, el cual puede ser utilizado para comunicarse con ellos en caso de emergencia, como por ejemplo si no se presenta a trabajar o para el caso se ha estipulado que para desarrollar las tareas del trabajo siempre hacerlo con el debido respeto y de manera educada evitando llamar en horas no laborales.

iv. WhatsApp.

Se sugiere la utilización de esta aplicación tecnológica de una manera cordial y evitar abusar de estos medios. Crear un grupo en el cual los jefes y los empleados sean miembros, lo que permitirá que todos sean sabedores de la información que se comparte a través de este.

d. Supervisión.

Se proporcionan prácticas de acuerdo con las características que un supervisor debe poseer:

- i. Supervisar el desempeño de las actividades y tareas realizadas por los empleados, buscando la mejora de los procesos, de acuerdo a la reducción de recursos y al tiempo en el que se desarrollan.
- ii. Realizar las actividades y compromisos encomendados responsablemente.
- iii. Abordar situaciones conflictivas de manera serena y con mucha paciencia, analizando los pros y los contras, para brindar soluciones oportunas sobre el inconveniente.
- iv. Poseer criterio para la toma de decisiones y análisis de situaciones de acuerdo a la responsabilidad del puesto.
- v. Brindar una retroalimentación a los empleados de una manera cordial pero siempre haciéndole saber los logros y errores.

4. CONTROL.

a. Método para el control de inventarios.

Se recomienda implementar el siguiente método para registrar los inventarios ya que, en comparación del método de Primeras Entradas Primeras Salidas, este representa un control rígido al considera el costo promedio de todos los productos con los que se cuenta.

i. Costo promedio ponderado.

La utilización de ese método se basa en el supuesto que los artículos registrados en el inventario llegan a combinarse de tal manera, que las unidades usadas o vendidas se seleccionan, tanto en el inventario inicial como en las compras del periodo para determinar el inventario final; se suma el costo del primero más las segundas antes mencionadas y la sumatoria de ambas se divide entre las unidades en existencias, el resultado de esta operación matemática es el costo unitario de las unidades del inventario final y de las unidades vendidas o consumidas.

- **Ventajas.**

- Sencillez y practicidad para el registro de inventarios.
- Recomendado para periodos de estabilidad económica, debido a que, al no existir fluctuaciones continuas en los precios, el costo de ventas puede llegar a ser representativo incluso al del mercado.
- Consistente con la información que detalla.

- **Desventajas.**

- Una de las principales desventajas radica en los periodos inflacionarios, debido a que, al valorar los artículos a costo promedio, la aleja del precio de mercado, que son de suma importancia para una correcta valuación del costo de venta y del inventario final.
- No detalla un buen control de las existencias entrantes con las existencias de salidas, ya que este se basa en considerar el costo promedio de todos los productos al combinar las primeras antes mencionadas con las segundas.
- Se afecta el inventario inicial.

b. Técnicas para el control de inventarios.

Se propone que la empresa Charly Autoparts utilice las siguientes técnicas para controlar de manera eficiente sus inventarios.

I. Cantidad económica de pedido y punto de reorden.

Para aplicar estas técnicas es necesario realizar cálculos sobre lo siguiente:

❖ Proyección de la demanda.

La gerencia de Charly Autoparts considera que los tres productos más vendidos o demandados son los bumper, silvines y capó de la marca Hyundai. Por lo que a continuación, se presenta el historial de las unidades vendidas de este tipo de piezas desde el 2014 al 2017, para el año 2018 la empresa ha proyectado incrementar las unidades vendidas de acuerdo a la tendencia actual y experiencia, por lo que estableció el número de unidades a vender de una manera proyectada de acuerdo con la entrevista realizada a la administración del negocio.

Tabla No. 1: Unidades vendidas de bumper, silvin y capó de la marca HYUNDAI.

PARTES Y PIEZAS VENDIDAS ANUAL MARCA HYUNDAI.					
AÑO	No. DE PERIODOS	BOMPER	SILVIN	CAPÓ	TOTAL
2014	1	22	26	16	64
2015	2	52	45	28	125
2016	3	87	58	35	180
2017	4	156	126	103	385
2018	5	197	182	129	508

Fuente: Grupo investigador con base a información de Propietarios del Negocio.

❖ **Método aplicado para proyección.**

Se proyectan las unidades a vender para el año 2019, utilizando el método de suavizado exponencial con la función de pronóstico en Excel, el cual se explica el proceso para determinar la demanda esperada para el siguiente año y el cual servirá de base para la aplicación del modelo de administración de inventarios que se desarrollará más adelante.

Tabla No. 2: Proyección de la demanda año 2019.

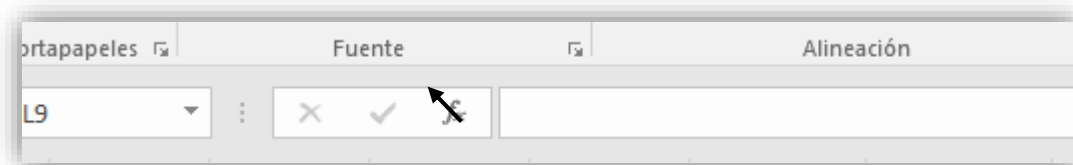
PARTES Y PIEZAS VENDIDAS ANUAL MARCA HYUNDAI.					
AÑO	No. DE PERIODOS	BOMPER	SILVIN	CAPÓ	TOTAL
2014	1	22	26	16	64
2015	2	52	45	28	125
2016	3	87	58	35	180
2017	4	156	126	103	385
2018	5	197	182	129	508
Proyección 2019	6	244	213	160	617

Fuente: Grupo investigador con base a información proporcionada por Propietarios de Charly Autoparts.

A continuación, se desarrollará el cálculo con la función de pronóstico en Excel que fue el método estadístico para proyectar la demanda:

Una vez este colocado sobre la celda de la columna bumper y la fila proyección 2019 Dar clic sobre la barra de fórmulas de Excel en el siguiente icono.

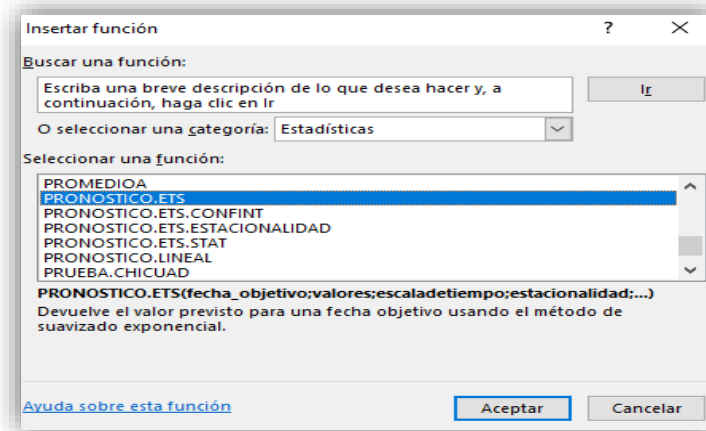
Figura No. 5. Insertar formula.



Fuente: Microsoft Excel.

Se desplazará la siguiente ventana en la cual seleccionaremos la categoría “Estadísticas”, en el cuadro inferior se desplegarán una serie de funciones en la cual seleccionaremos la función “PRONOSTICO.ETS” y daremos clic en Aceptar.

Figura No. 6: Insertar función pronóstico.

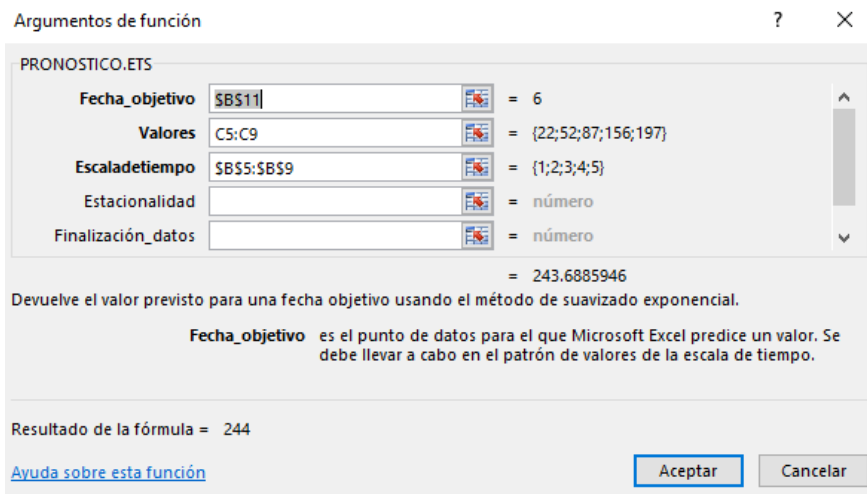


Fuente: Microsoft Excel.

Se presenta en la Figura No. 6. un cuadro en el cual se procederá a utilizar los valores de la tabla, el primer campo que se completará es “fecha objetivo” que representa el periodo o año que se proyectará, para el año 2019 representa 6 en la columna N° de periodos, el segundo campo es la de “valores” la cual representa el rango de datos numéricos que se están prediciendo en dicho caso representan las unidades vendidas del 2014 al 2018, y por ultimo tenemos el campo de “Escala de tiempo” que representa

el rango de datos numéricos independientes para cada año. En la parte inferior se podrá visualizar el resultado y por ultimo clic en “Aceptar” para obtener el resultado.

Figura No. 7. Argumentos de la función pronóstico de Excel.



Fuente: Microsoft Excel.

Y así se procederá sucesivamente para los cálculos de los demás productos para esta línea de vehículo, y es así como se obtienen las unidades que se prevén vender para el año 2019 en la Tabla No. 2.

❖ **Modelo básico de ajuste del lote de inventario. Cantidad económica de pedido.**

El modelo que se propone a Charly Autoparts para la administración de los inventarios es la cantidad económica de pedido (CEP) el cual permitirá establecer la cantidad óptima de los productos en bodega que permitirá equilibrar los costos de mantenimiento y de pedido con el fin de generar más eficiencia y control en el uso de estos.

❖ **Cálculo de la cantidad óptima de pedido.**

La gerencia de Charly Autoparts proporcionó la información de los costos de pedidos y mantenimiento para los bumper, silvines y capó de vehículos Hyundai, en el cual de acuerdo a lo expresado existe un costo administrativo de \$50.00 al momento de la compra en la subasta, el cual le permite participar en está, por lo que representa el costo de pedido, también la gerencia estima que el costo anual de mantener dicho producto representa un total de \$1.25 aproximadamente por producto.

Fórmula a aplicar:

$$CEP = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

Donde:

D: es la demanda anual

S: costo de pedido

H: costo de mantenimiento

❖ **Cantidad Económica de pedido-bumper.**

Aplicando formula:

$$CEP = \sqrt{\frac{2(244)(50)}{1.25}} = 139.71 \cong \mathbf{140 UNIDADES.}$$

Interpretación: el tamaño óptimo de pedido que minimiza los costos totales para el año 2019 es de 140 bumper.

❖ **Cantidad Económica de pedido-silvin.**

Aplicando formula:

$$CEP = \sqrt{\frac{2(213)(50)}{1.25}} = 130.53 \cong \mathbf{131 UNIDADES.}$$

Interpretación: el tamaño óptimo de pedido que minimiza los costos totales para los bumper en el año 2019 es de 131 unidades.

❖ **Cantidad Económica de pedido-capó.**

Aplicando formula:

$$CEP = \sqrt{\frac{2(160)(50)}{1.25}} = 113.14 \cong \mathbf{114 UNIDADES.}$$

Interpretación: el tamaño óptimo de pedido que minimiza los costos totales es de 114 unidades en el año 2019.

❖ **Punto de reorden.**

Una vez se haya calculado la cantidad de productos en donde se logra minimizar los costos es necesario calcular el tiempo necesario para realizar el reabastecimiento de los productos al cual se le denomina punto de re-orden representado con una R . De acuerdo a lo expresado por el personal administrativo de Charly Autoparts el tiempo que se tarda el pedido para llegar a la bodega es de 6 semanas que equivale a 42 días. Por lo que es necesario calcular el nivel de inventario donde se deberá volver a realizar un pedido y así evitar desabastecimiento.

Formula a aplicar: $R = dL$

Donde:

d : es la demanda diaria promedio.

L : tiempo de espera.

Calculo del punto de re-orden.

❖ **Bumper.**

Aplicando la formula

$$d = \frac{244 \text{ unidades/año}}{365 \text{ dias/año}} = 0.67 \frac{\text{unidades}}{\text{día}}$$

$$R = (0.67 \frac{\text{unidades}}{\text{día}})(42 \text{ días})$$

$$R = 28.14 \cong 29 \text{ unidades}$$

Interpretación: cada vez que el inventario físico llegue a 29 bumper se realizará un nuevo pedido para evitar desabastecimiento.

❖ **Silvin.**

Aplicando Formula:

–

$$d = \frac{213 \text{ unidades/año}}{365 \text{ días/año}} = 0.58 \frac{\text{unidades}}{\text{día}}$$

$$R = (0.58 \frac{\text{unidades}}{\text{día}})(42 \text{ días})$$

$$R = 24.36 \cong \mathbf{25 \text{ unidades}}$$

Interpretación: cada vez que el nivel de inventario sea de 25 silvines se emitirá un nuevo pedido para evitar desabastecimiento.

❖ **Capó.**

Aplicando Formula:

–

$$d = \frac{160 \text{ unidades/año}}{365 \text{ días/año}} = 0.44 \frac{\text{unidades}}{\text{día}}$$

$$R = (0.44 \frac{\text{unidades}}{\text{día}})(42 \text{ días})$$

$$R = 18.48 \cong \mathbf{19 \text{ unidades}}$$

Interpretación: cuando el nivel de existencia en bodega fuese de 19 unidades se emitirá un nuevo pedido para reabastecer la bodega.

II. Conteo Físico.

El contar las existencias de la mercadería, debe realizarse con la finalidad de mejorar la gestión en el control interno de dicho activo tan importante para la empresa, evitando pérdidas debido a la obsolescencia, desabastecimiento o altos costos de mantenimiento de los productos. Si bien es cierto que existen principios contables y formales para hacerlo, por otro lado, no debemos tomar este proceso como un fin en sí mismo.

El hacer conteos físicos es un medio para hacer negocio ya que representa una eficiencia en la rotación de estos, por lo tanto, debemos acoplar la administración a la empresa haciendo uso de esta técnica no como una obligación al final de cada año contable, sino que realizarlo en periodos de tiempos corto el cual contribuye a mejorar la administración del negocio.

❖ Objetivos que se pretenden lograr con el conteo físico.

- Determinar las unidades reales en existencia de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores.
- Comprobar los reportes de ventas en relación a los productos que se han vendidos.
- Verificar la eficiencia de los pedidos al realizar compras en relación a productos que generan más ventas y los que no lo hacen.
- Evaluar la estrategia de ventas a implementar sobre productos con baja rotación, en mal estado u obsoleto.
- Verificar que los productos se encuentren registrados correctamente en la contabilidad del negocio.
- Acomodar correctamente los productos de acuerdo a la marca, modelo, año, tipo de vehículo, etc.
- Evaluar el lugar de resguardo y almacenamiento de los productos.

Las diferencias entre la mercadería que se surte y las que está registrada en las facturas (mercancía vendida) se deben cargar al costo de ventas, representando el factor más

importante que tiene el realizar el conteo físico correctamente porque de no hacerlo se estará afectando este sin razón alguna.

A continuación, se presenta una serie de actividades que deben seguirse y verificarse antes de realizar el conteo físico, asignando a responsables para la ejecución en periodos establecidos (Mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo la necesidad de la realización), ya que se busca que con cada uno de estos la empresa mejore en el control de los Inventarios.

❖ **Actividades a seguir para realizar el conteo físico de inventarios en Charly Autoparts.**

1. Realizar una lista de las partes, piezas y accesorios de vehículos automotores. (Ver Anexo No. 7)
2. Codificar los productos de la lista. Se recomienda que el código este conformado por iniciales de la marca, el modelo, año (4 dígitos) y tipo de pieza (5 letras) u otra que se estime conveniente. Por ejemplo: TOCO2000BUMPE.

Cuadro No. 4: Ejemplo de codificación de productos.

Marca	Modelo	Año	Tipo
Toyota	Corolla	2000	Bumper
TO	CO	2000	BUMPE

Fuente: Grupo investigador.

3. Identificar en las instalaciones del negocio en donde se encuentran almacenadas las partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.
4. Reconocer los lugares en donde se almacenan vehículos en proceso de desmontaje, así mismo de piezas, partes y accesorios ya desmontados.
5. Determinar el día y el horario óptimo del conteo físico. Comprobar que no interrumpan con días festivos, horarios de mantenimiento, cambios de turno, etc.

6. Nombrar a una persona responsable de la supervisión, el cual debe tener amplios conocimientos sobre el tema, capacidad de manejo de personal y facilidad para la tomar decisiones.
7. Integrar el equipo responsable de la realización del conteo físico y capacitarlos para que las actividades que este conlleve se realicen eficientemente.
8. Contar con el apoyo de los administradores (Gerentes y Jefes) para que todas las áreas relacionadas (Ventas, Compras y Contabilidad) cooperen con la realización de este.
9. Facilitar al grupo responsable del conteo papelería y útiles, tales como: Listas de productos, libretas de apuntes, tablas sujeta papeles, páginas de papel bond, lapiceros, lápices, sacapuntas, borradores, calculadoras de bolsillo, cinta adhesiva, marcadores.
10. Facilitar un croquis del lugar y enumerar las áreas que guarden producto. Repartir el trabajo entre cada persona del equipo responsable, distribuyendo equitativamente la carga.
11. Del listado de productos, identificar las unidades de medida y uniformarlas en grupos ya sea por marca de vehículo, modelo, año o tipo de parte, pieza o accesorio.
12. Identificar todos los artículos a contar. Lograr que el conteo se realice ágil, confiable y seguro. Comprobar el acomodo, orden y distribución de los productos.
13. Avisar con anticipación a todas las áreas de la Empresa, qué días se efectuará el conteo y hacerles saber que deben prepararse para que anticipen sus requerimientos de artículos.
14. Determinar si se cuenta con mercadería de proveedores en consignación y tener presente si hay existencias en consignación fuera del almacenamiento cedidas a otros negocios.
15. Identificar si existe mercancías en tránsito de compra o de venta.
16. Separar mercancía facturada y no entregada al cliente.
17. Identificar mercancía recibida en el negocio, que no ha sido registrada.
18. Dentro de lo posible y sin afectar la operación, detener entradas y salidas de productos durante el conteo, caso contrario llevar un estricto control documentado de las entradas y salida que se realizaran.

19. El día del conteo físico deben estar registradas todas las entradas y salidas de productos del almacenamiento, previas al conteo.
20. Marcar previo al conteo, áreas que correspondan a cada integrante del equipo responsable, con claves o segmentos separados por grupos de artículos de tal manera que no se invada el territorio de cada uno.
21. Verificar la autenticidad del producto: Que sea el producto que se menciona en la lista o catálogo y que esté debidamente en su totalidad.
22. Durante el conteo identificar artículos obsoletos o en desuso, inservibles, de baja rotación, con deficiencias, para buscar una alternativa de venta o promoción, en última instancia dar de baja del inventario.
23. Marcar cada área que haya sido contada (pared, estante, tarima, piso, etc. con etiquetas, cinta adhesiva, marcador, etc.) para no repetir el conteo.
24. Una vez contados todos los productos, tener la seguridad de que cada integrante del grupo no necesita repetir el conteo, porque inmediatamente puede iniciar la entrada y salida de mercadería.

❖ **Pasos posteriores al conteo físico de inventario.**

1. Seleccionar, valuar y procesar la información obtenida en el conteo físico realizado.
2. Registrar la valuación final y resumen del trabajo realizado en el conteo.
3. Comparar el conteo físico contra los registros contables, determinando si existen diferencias y registrarlas.
4. Determinar soluciones sobre las diferencias. (asignar responsabilidades, buscar origen de los faltantes/sobrantes, corregir ineficiencias).
5. Proponer alternativas sobre las partes, piezas o accesorios deteriorados u obsoletos (destrucción, promociones, entre otros).

c. Herramientas para el control de inventarios.

i. Tarjeta Kardex.

Para el registro de los inventarios de manera manual se propone la utilización de una tarjeta Kardex que facilitara el control de estos, permitiendo la documentación y evidencia de entradas y salidas de productos en la empresa. (Ver Anexo No. 8)

ii. Software Mónica 9.

Se recomienda la implementación de este programa ya que contribuirá al orden y registro de productos, a través de la utilización eficiente.

Es Software Monica 9. Es ideal para gestionar cualquier tipo de negocio. Su interfaz de usuario se encuentra totalmente en idioma español, y permite al usuario realizar facturas, controlar el inventario, realizar listas de precios, tener un archivo de clientes y proveedores, manejar las cuentas que faltan por cobrar, las cuentas corrientes, y la contabilidad general de toda la empresa.

Comprende varios módulos los cuales son: facturas, inventarios, cuentas por pagar y cobrar, cuentas corrientes y contabilidad.

A través de este programa se controlan los productos en el almacén: crea, modifica elimina productos (el código del producto puede ser hasta de 22 caracteres), puede hacer su lista de precios, precios-costos, para un grupo de productos, cambiar de precios de uno o varios productos a la vez, puede almacenar más de 10 millones de productos en sus archivos. Otro aspecto importante es el kárdex que puede llevar de su inventario, es fácil de actualizar y manejar.

❖ Requerimiento del computador para Mónica:

- Computadora con Windows XP (SP3) ó versiones siguientes. Se recomienda computadoras con Windows 7 o versiones siguientes.
- Computadora con 2 GB de memoria RAM. Se recomienda al menos 4 GB.
- Disco duro con al menos 10 GB y velocidad mínima de acceso 7500 RPM. Se recomienda que el disco sea el más rápido posible.
- Monitor color con resolución de al menos 1024 x 768 px .
- Impresora de 80 columnas (Recomendable impresora láser o de inyección "Deskjet").
- En red de computadoras se recomienda velocidad de transmisión de 100 Mbits ó superior

- Se recomienda que la computadora tenga acceso al internet en todo momento a fin de que Mónica le dé acceso instantáneo al cambio del dólar, mapas de su ciudad, chequeo de licencia, etc.

❖ **Costo de adquisición:**

El software básico: No tiene costo, ya que es comercializado libremente en internet y se puede descargar gratis, con la singularidad de tener actividades básicas y limitadas para los negocios.

El software profesional: tiene un costo \$357.00 por licencia anual, con este paquete se tiene acceso completo a todos los módulos que brinda Mónica.

❖ **Requerimientos básicos para el usuario.**

- Conocimiento de uso y manejo de equipo computacional.
- Tener conocimientos básicos de contabilidad e inventarios.
- Amplia organización y desempeño de actividades.

De acuerdo con lo anterior y el aporte que este software brindara al orden y registro de inventarios, es recomendable proponer la implementación de este. A continuación, se presenta el manual para el usuario.

***MANUAL PARA EL
USUARIO SOBRE EL
SOFTWARE MÓNICA***

9.

INTRODUCCIÓN A MÓNICA 9.

Este manual facilita al usuario el uso sobre el software Mónica 9 para registrar los inventarios, este programa además contiene módulos de: Facturación, Clientes, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Libro Diario, Análisis de cuentas, Reportes contables.

Facturación. Crea facturas, lleva el control de éstas, obtiene totales de ventas por clientes, por fechas, por ítem, por vendedor. Permite versatilidad en la impresión de facturas (forma pre-impresa, hoja simple/media pág.). Permite realizar estimados, así como la facilidad de imprimir las facturas y estimados en inglés y/o castellano. Puede realizar devoluciones. Cuando hace una factura el inventario automáticamente queda actualizado.

Inventario. Usted puede llevar el control de los ítems de su inventario: asignando códigos, conociendo en cualquier momento el precio, el costo, y la cantidad disponible de un determinado ítem. Así mismo tiene la capacidad de determinar el movimiento de ítems para un período determinado (Cuánto se vendió, montos, etc.). Determina el costo de su inventario. Lleva el kardex de los productos.

Clientes. Usted puede determinar mediante el auxilio de MÓNICA cuales han sido sus ventas por clientes, cuáles son sus mejores clientes, cuanto les ha vendido y cuando

Cuentas por cobrar (Cartera). Permite manejar las ventas al crédito que realiza con sus clientes: Vencimiento de facturas, Cargos financieros, puede obtener los estados de cuenta por cada cliente. Cierre de periodos que le permite determinar cuánto le debe cada uno de sus clientes.

Cuentas por pagar. Maneja las compras a sus proveedores, MÓNICA le permite realizar cotizaciones (Averiguación del precio de un producto) y luego realizar la orden de compra (Formalizar la compra del producto). Usted puede saber cuánto le debe a un abastecedor, si la compra fue al crédito, cuando se vence la factura, etc.

Libro Diario. Registra las actividades de la empresa mediante asientos contables (Método de la partida doble). Lo cual involucra un plan contable (Cuentas) que es prácticamente ilimitado, con códigos de hasta 14 caracteres y multinivel. MÓNICA le proporciona una tabla de cuentas para la mayoría de países del habla hispana. Usted puede así mismo modificar estas cuentas de acuerdo a la modalidad del negocio.

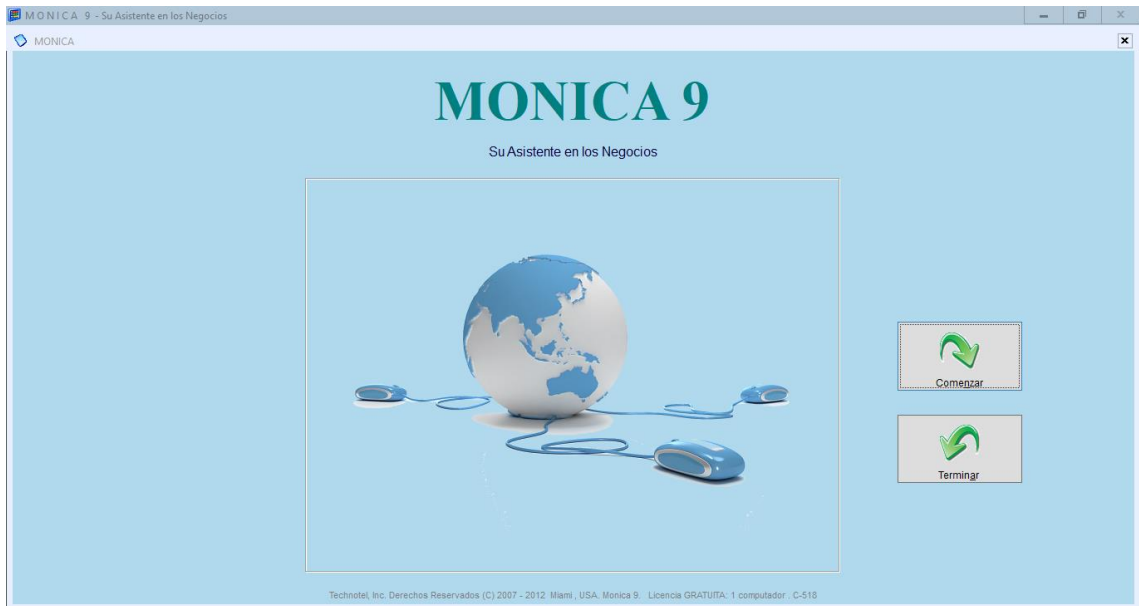
Análisis de Cuentas. Le permite al contador analizar en cualquier momento las diferentes cuentas que conforman el plan contable de la empresa y de esta manera determinar la situación de la empresa. La transferencia de asientos del 'Libro diario' al libro 'Mayor' se hace automáticamente.

Reportes Contables. El Contador tiene a su alcance y en cualquier momento el Libro Diario, Reporte de Análisis de cuentas, y el Balance de Comprobación, El Balance General de la empresa, el Estado de Ganancias y Pérdidas. MÓNICA permite obtener estos reportes en forma interactiva, es decir, tan pronto Ud. ingresa un asiento en el libro diario, se verá reflejado inmediatamente en los reportes, no es necesario el cierre de un período para poder tener los reportes, así mismo, Usted tiene acceso a reportes históricos ya que no existe límite en el número de períodos que puede tener en su computador (la limitación viene dada por la rapidez y capacidad de procesamiento de su computador).

Pasos para el uso de Mónica 9.

1. **Pantalla de inicio del software**, muestra dos opciones comenzar y terminar.

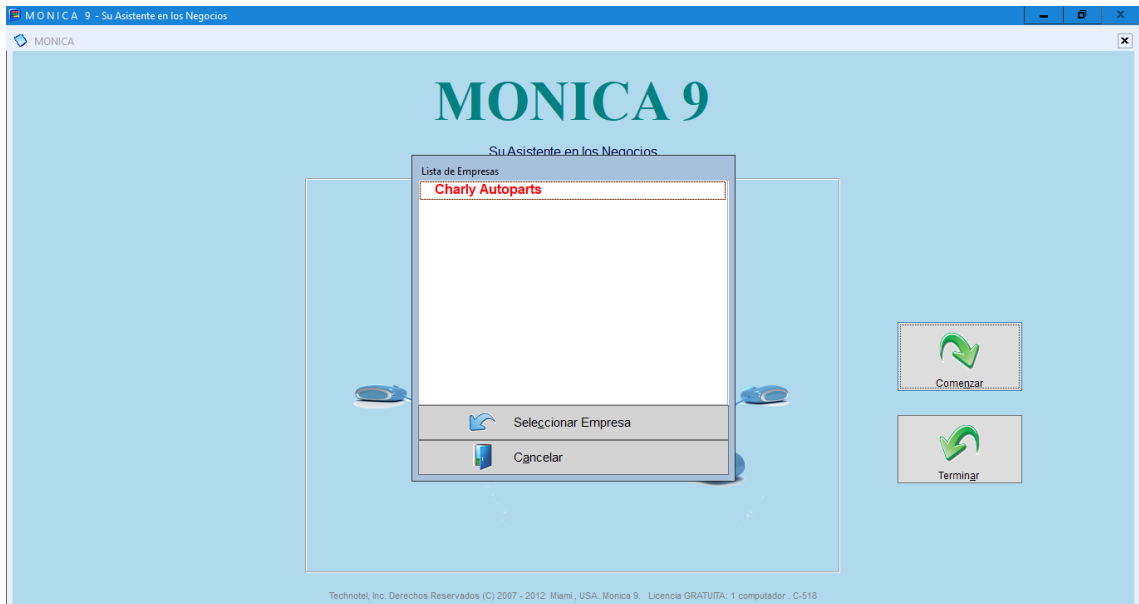
Figura No. 1: Pantalla de inicio Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

2. Al hacer clic en la opción comenzar se presenta una lista de empresas, para el caso ilustrativo se seleccionará la empresa Charly Autoparts.

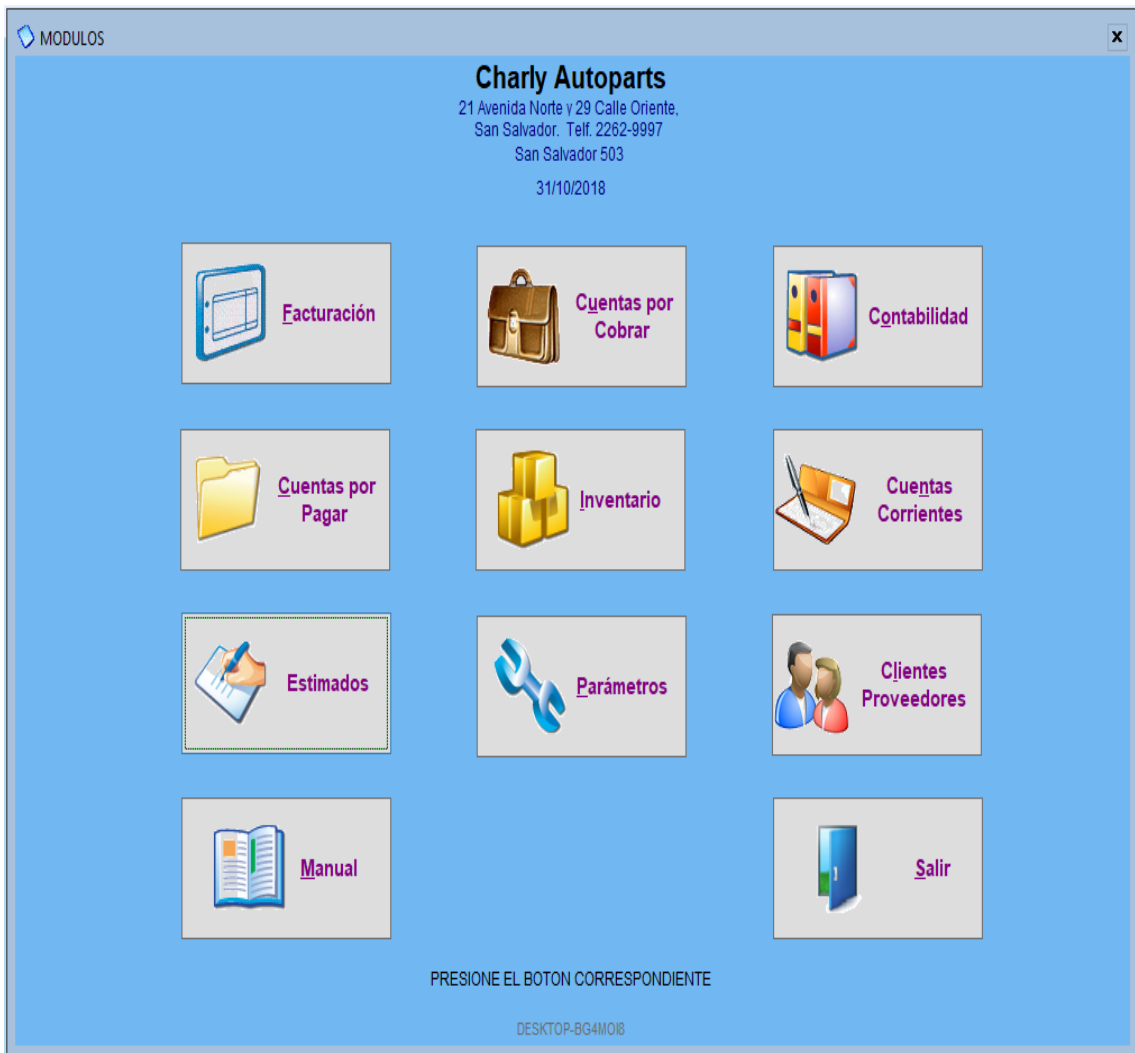
Figura No. 2: Lista de empresas.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

3. Luego se muestra el menú que contiene todos los módulos de Mónica 9, los cuales son: Facturación, Cuentas por Cobrar, Contabilidad, Cuentas por Pagar, Inventarios, Cuentas Corrientes, Estimados, Parámetros, Clientes Proveedores, Manual y finalmente la opción Salir.

Figura No. 3: Módulos de Mónica 9.

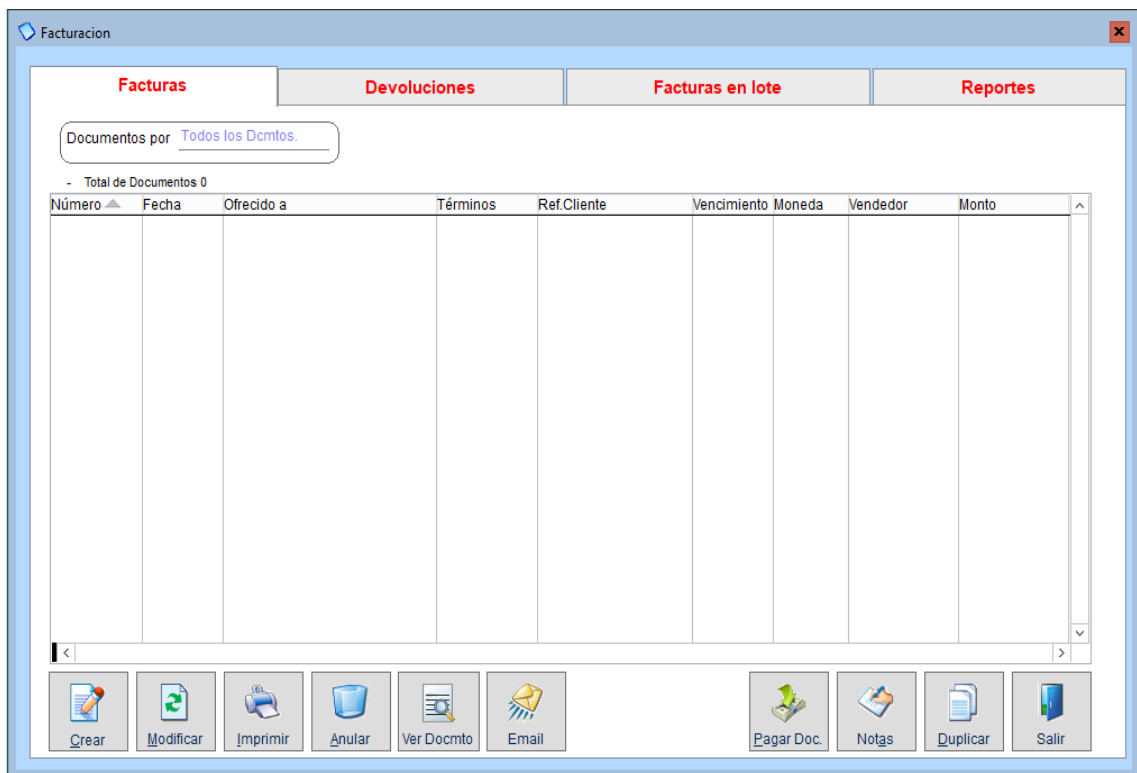


Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

4. Los módulos antes mencionados se describen brevemente a continuación:

Facturación, le permite realizar crear facturas, modificarlas y eliminarlas, también puede realizar devoluciones, facturas en lotes y reportes varios. Cuando realiza una factura, ésta es automáticamente actualizada en el inventario y en el módulo de cuentas por cobrar. Así mismo el movimiento de los productos se registran en el kardex y quedan actualizadas las cantidades disponibles en almacén. Por ejemplo puede realizar facturas con impuesto, sin impuesto, aplicar el impuesto a un producto o a varios, diferentes impuestos para diferentes productos.

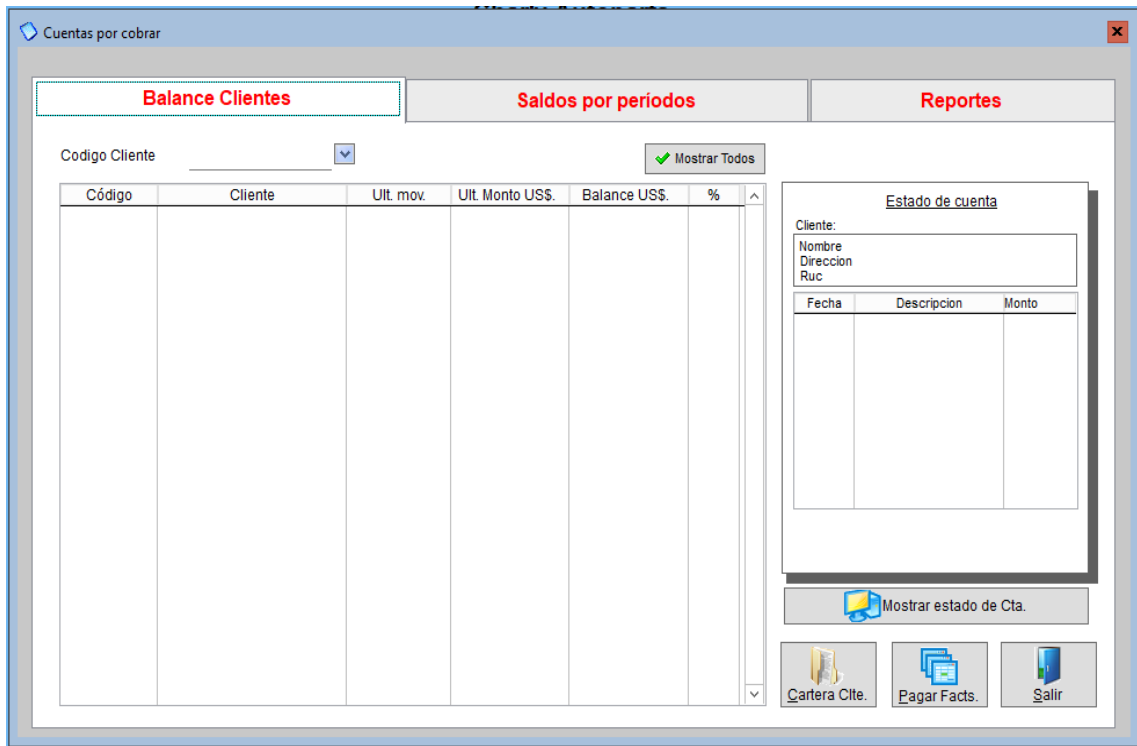
Figura No. 4: Módulo de facturación.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Cuentas por Cobrar, permite llevar un control de las ventas al crédito, pagos, débitos y créditos que tiene con los clientes. Este también presenta los saldos por periodos pendientes a recuperar y genera reportes sobre estos.

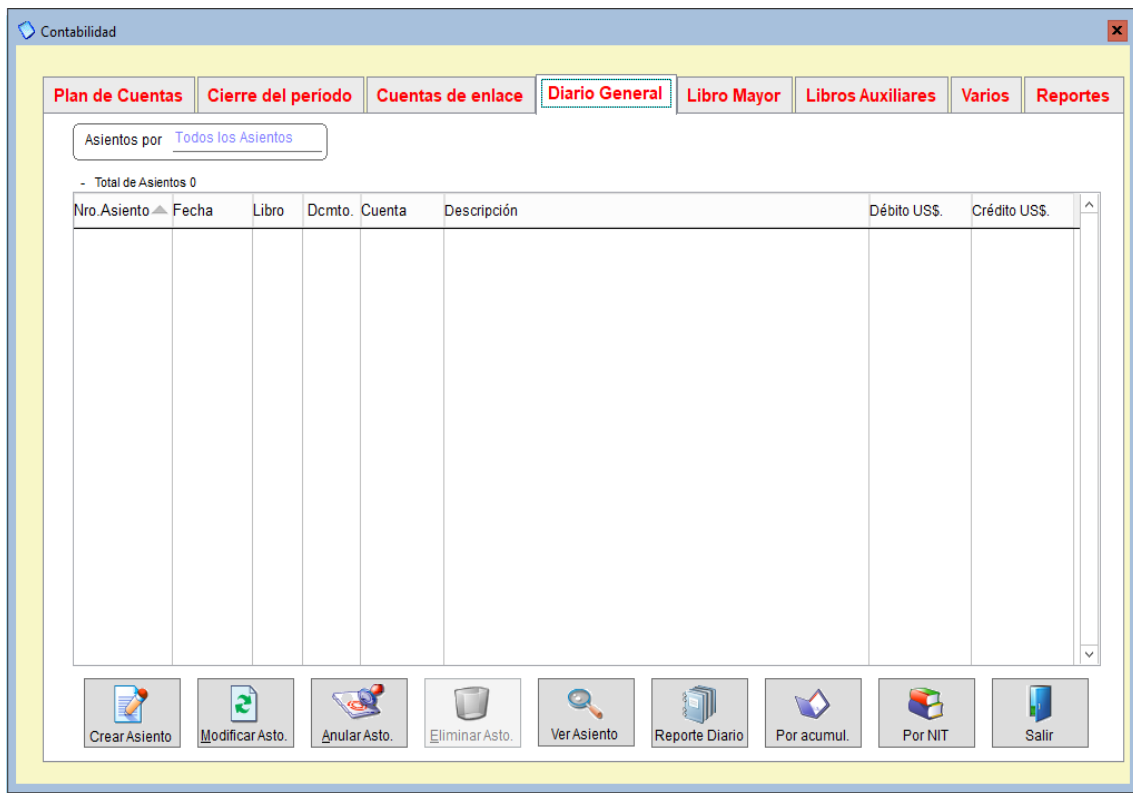
Figura No. 5: Módulo de Cuentas por cobrar.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Contabilidad, permite realizar asientos contables generados por las operaciones de la empresa, aquí podrá registrarlas en el libro diario, mayor y auxiliares, este módulo también facilita la obtención de reportes sobre la situación de la contabilidad.

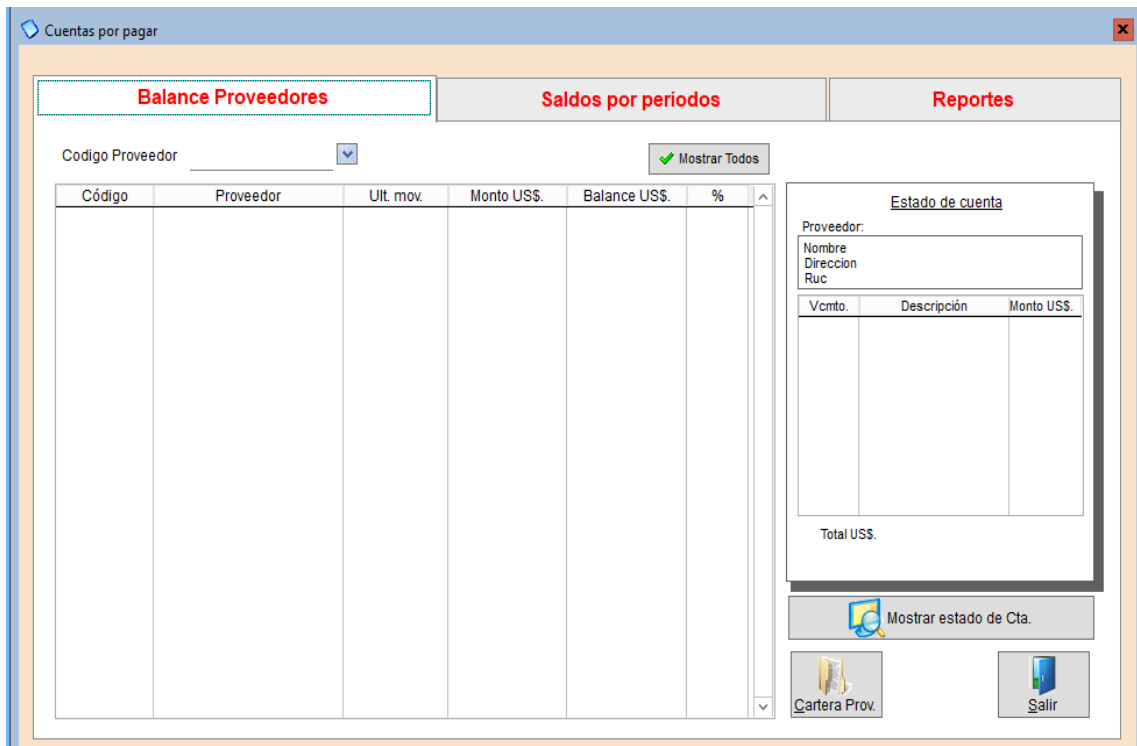
Figura No. 6: Módulo de Contabilidad.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Cuentas por Pagar, permite manejar las compras que se realizan a los proveedores, por ejemplo, cuando compra al crédito, puede registrar estas compras en este módulo, así como los pagos los cuales pueden ser parciales o totales. También puede saber cuál es saldo de las deudas que tiene por proveedor y las deudas que están por vencer.

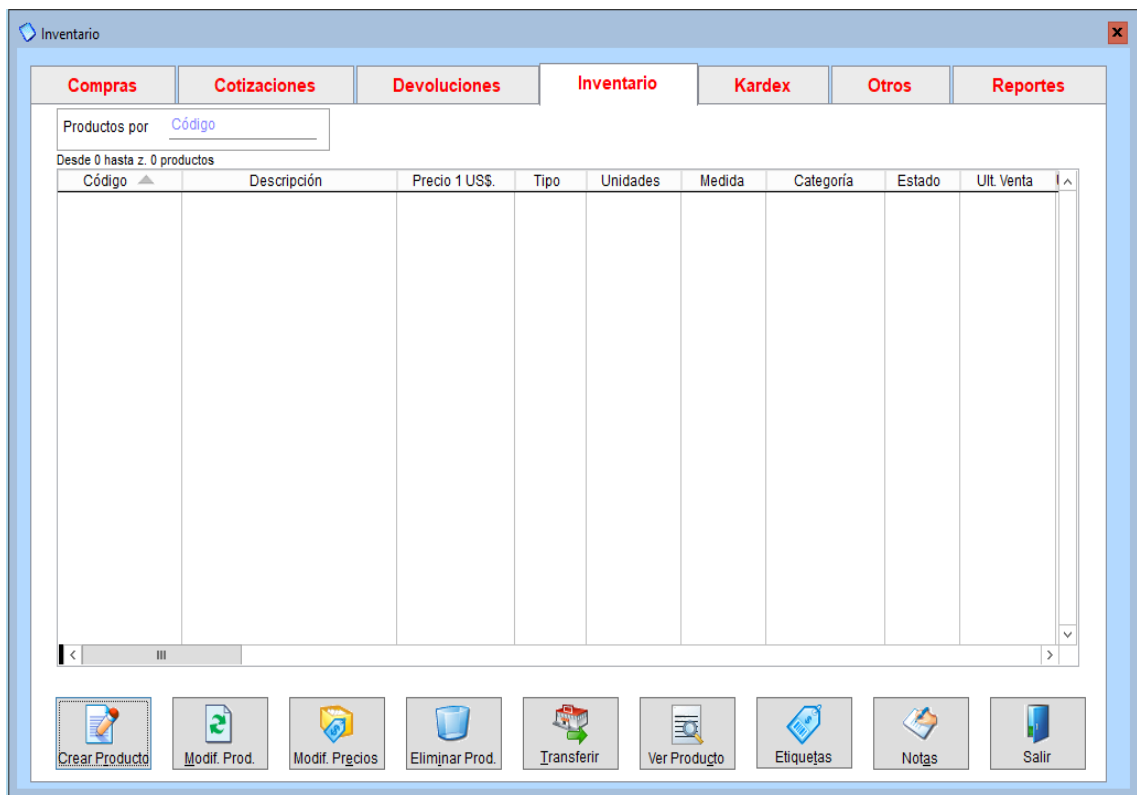
Figura No. 7: Módulo de Cuentas por Pagar.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Inventarios, permite manejar todo lo relativo a los productos del inventario: Crear nuevos productos, modificarlos, eliminarlos, crear cotizaciones, órdenes de compra, manejar el kardex, etc.

Figura No. 8: Módulo de Inventarios.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Cuentas corrientes, le permite elaborar cheques de la empresa. Puede emitir, modificar e inclusive imprimir los cheques de la cuenta corriente de la empresa. MÓNICA puede llevar hasta 100 diferentes cuentas corrientes.

Figura No. 9: Módulo de Cuentas Corrientes.

Cuenta Corriente Nro 1234567890 Gastos Generales

Chequera Depósitos, Retiros Consultas Cheques cobrados Varios

Charly Autoparts Emisión // Cheque Nro. 0

Monto US\$. 0.00

Pague a la orden de: _____

La cantidad CON 00/100 _____

Referencia: _____

Firma _____

Saldo en la Cta. Cte US\$. 0.00 Clasificación Cheque : Ninguno

Cheques Por Todos

Total Registros Procesados : 0

Cheque nro.	Emitido	Pagado a:	Referencia	Monto US\$.	Situación

Anterior Siguiente

Modificar Imprimir

Clasif. Chq. Anular

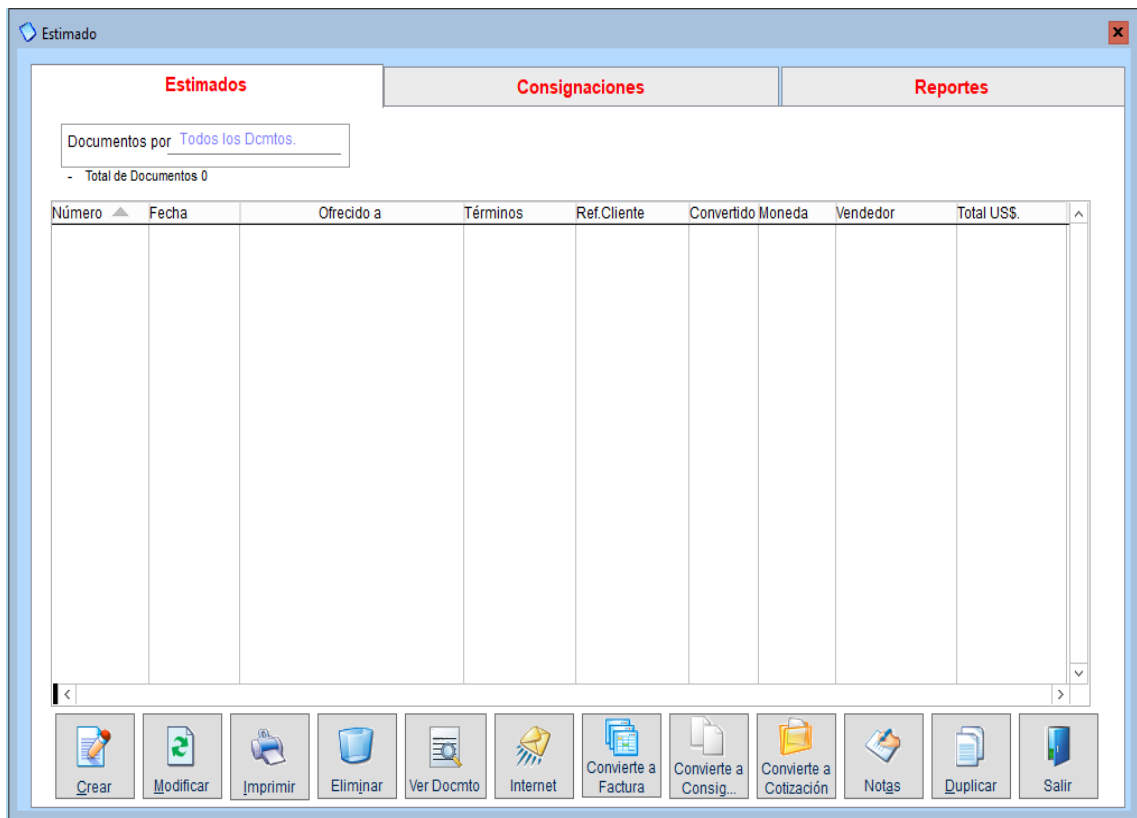
Aceptar Nuevo

Salir

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Estimados, permite crear, modificar y eliminar cotizaciones de precios para un cliente. Un estimado, que también es llamado proforma (o cotización), es útil para enviar a un potencial cliente el precio de una venta. Este también presenta la opción consignaciones que es utilizada para efectuar cotizaciones de productos que se encuentra en consignación en la empresa, también facilita la generación e impresión de reportes.

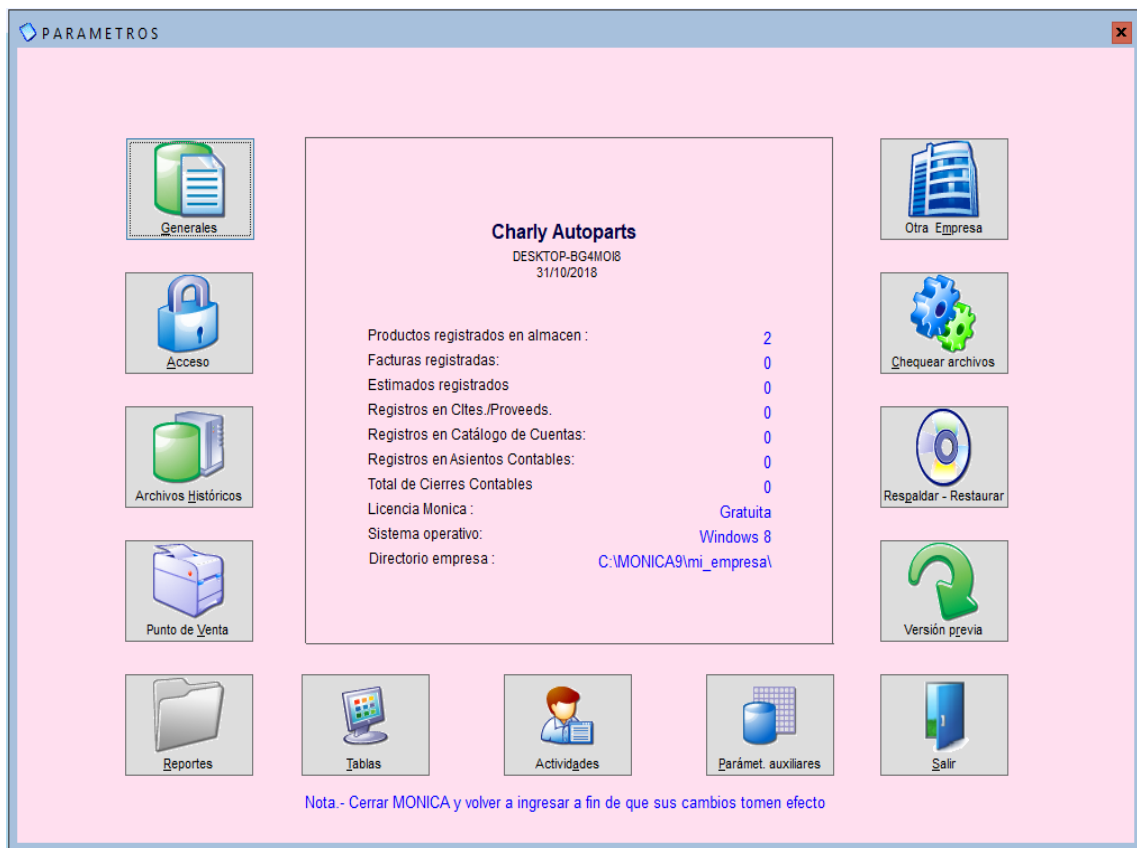
Figura No. 10: Modulo Estimados.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Parámetros, permite personalizar el software para que este cubra las necesidades que busca la empresa, podrá actualizar información de la empresa, brindar acceso a módulos restringidos, generar reportes de archivos históricos, enviar documentos al punto de venta, monitorear las actividades que se realizan en programa, respaldar los datos, entre otras actividades.

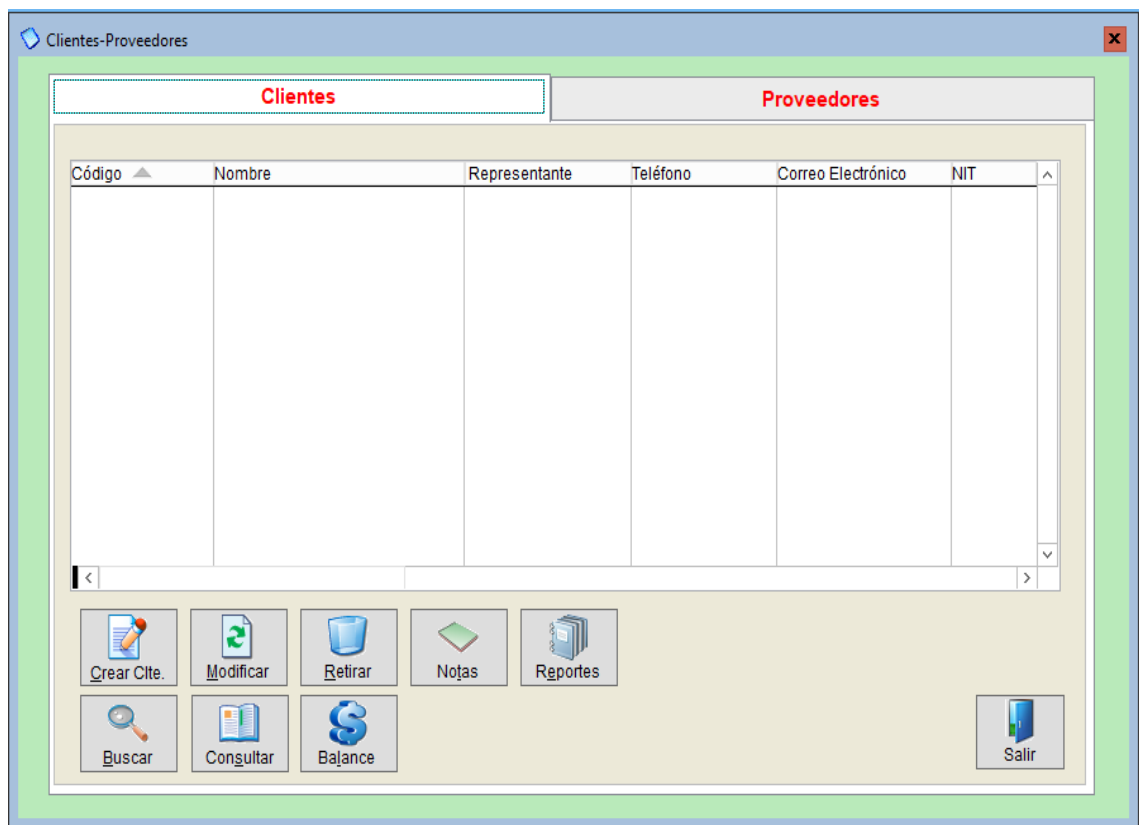
Figura No. 11: Parámetros de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Cliente Proveedores, este módulo se utiliza para crear, modificar y eliminar clientes. Con esta pantalla puede obtener una cartera de clientes o proveedores. Consultar sus balances, etc.

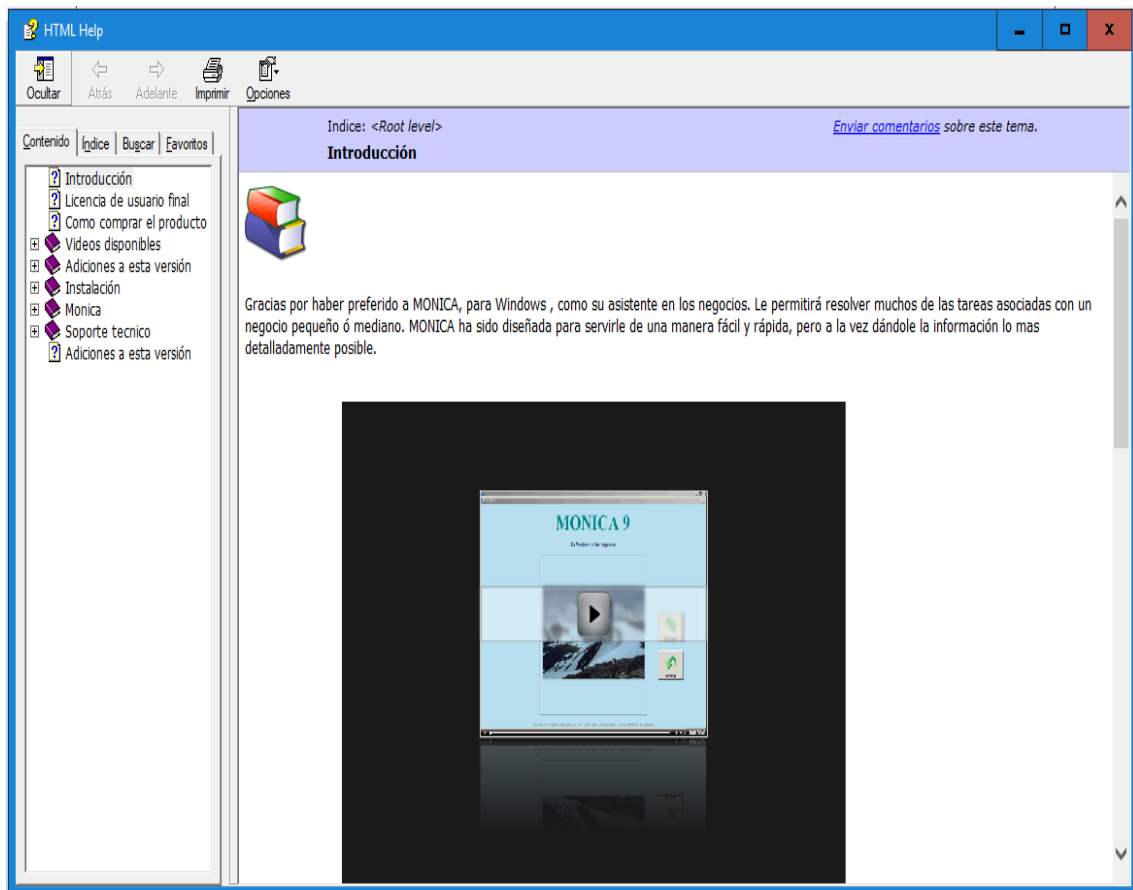
Figura No. 12: Modulo Clientes Proveedores.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Manual, este permite la ayuda del manual básico del programa, donde se encontrara un video introductorio y definiciones sobre los módulos que este contiene.

Figura No. 13: Manual de Mónica 9.



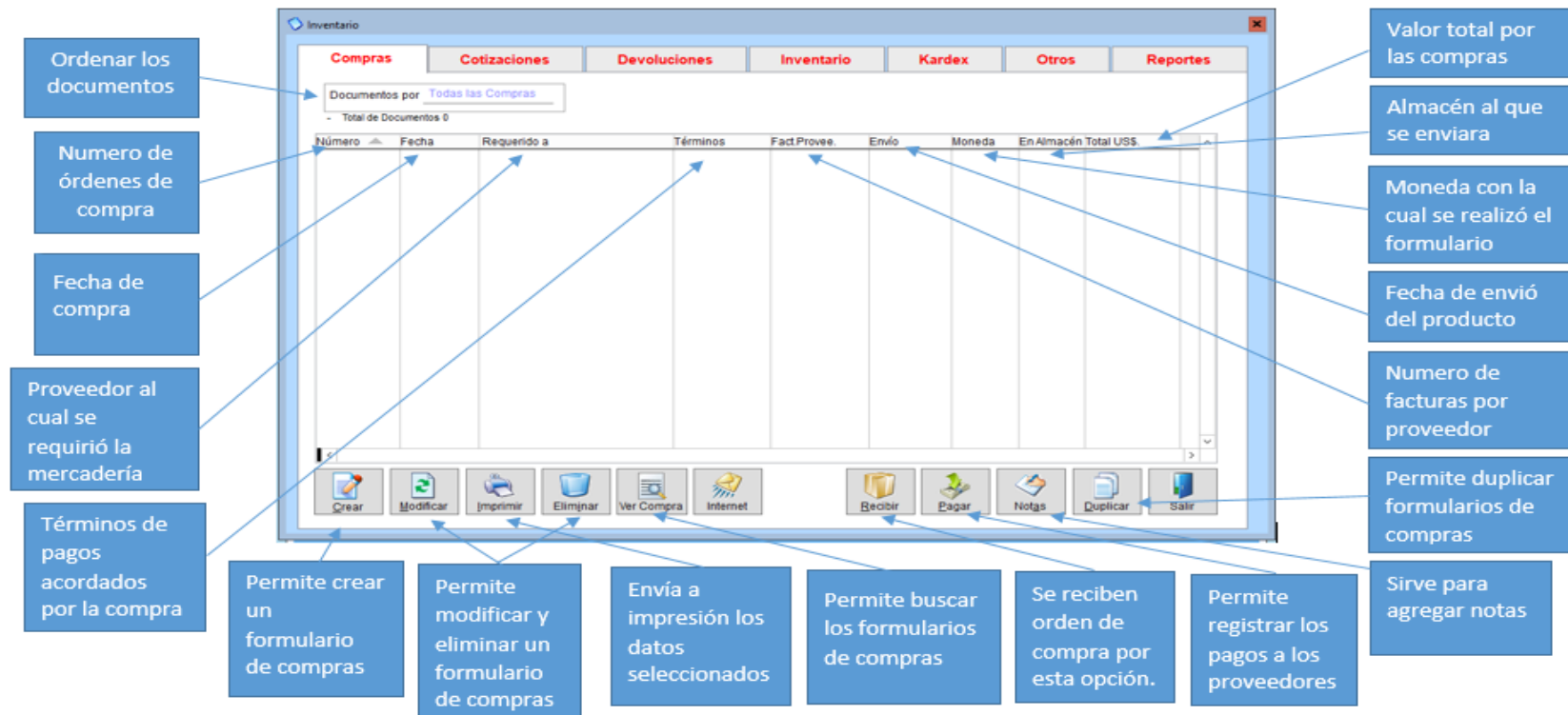
Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

DESARROLLO DEL MODULO DE INVENTARIOS.

A continuación, se presentan las opciones del módulo de inventarios en el software.

Opción de Compras, esta permite crear, modificar y eliminar formularios de compra.

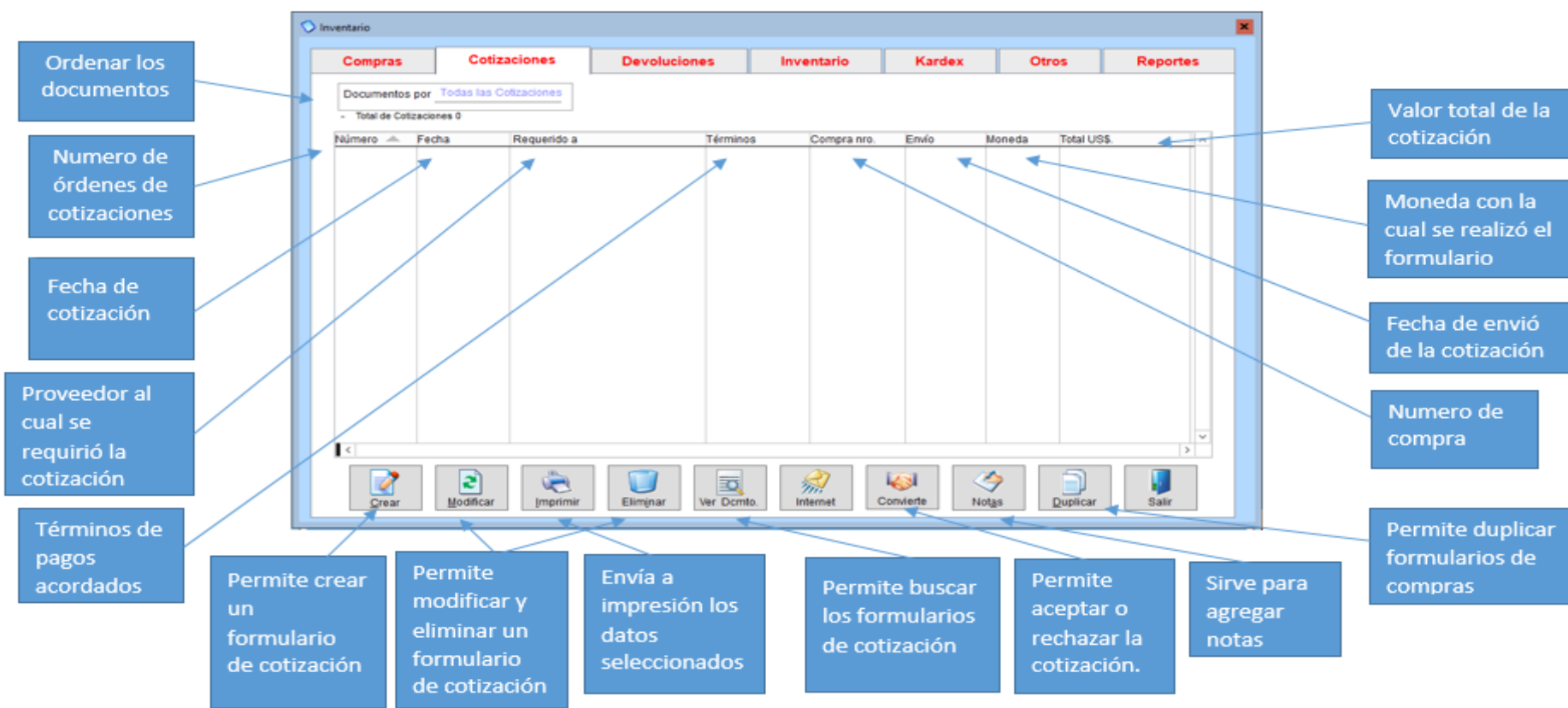
Figura No. 14: Opción de Compras de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

1. **Opción de Cotizaciones**, esta permite crear, modificar y eliminar formularios de cotizaciones.

Figura No. 15: Opción Cotización de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

2. **Opción de Devoluciones**, esta permite crear, modificar y eliminar formularios de cotizaciones.

Figura No. 16: Opción de Devolución de Mónica 9.

The screenshot shows the 'Devoluciones' (Returns) module in the Mónica 9 software. The interface includes a menu bar with 'Compras', 'Cotizaciones', 'Devoluciones', 'Inventario', 'Kardex', 'Otros', and 'Reportes'. Below the menu is a search box for 'Documentos por Todas las Devoluciones' and a status bar showing 'Total de Devoluciones 0'. A table with columns 'Número', 'Fecha', 'Proveedor', 'Términos', 'Compra nro.', 'Envío', 'Moneda', and 'Total US\$' is displayed. At the bottom, there is a toolbar with icons for 'Crear', 'Modificar', 'Imprimir', 'Eliminar', 'Ver Devol.', 'Internet', 'Notas', 'Duplicar', and 'Salir'. Blue callout boxes with arrows point to various elements, explaining their functions.

Número	Fecha	Proveedor	Términos	Compra nro.	Envío	Moneda	Total US\$

Callout boxes and their descriptions:

- Ordenar los documentos (Order documents)
- Numero de órdenes de devoluciones (Number of return orders)
- Fecha de devolución (Return date)
- Proveedor al cual se realizó la devolución (Supplier to which the return was made)
- Términos de pagos acordados (Agreed payment terms)
- Valor total de la devolución (Total value of the return)
- Moneda con la cual se realizó la devolución (Currency in which the return was made)
- Fecha de envío de la devolución (Return shipping date)
- Número de la compra con la que se encuentra relacionada (Purchase number to which it is related)
- Permite crear una devolución (Allows creating a return)
- Permite modificar y eliminar una devolución (Allows modifying and deleting a return)
- Envía a impresión los datos seleccionados (Sends selected data to print)
- Permite buscar los formularios de cotización (Allows searching for quotation forms)
- Permite conectarse a internet (Allows connecting to internet)
- Sirve para agregar notas (Serves to add notes)
- Permite duplicar formularios de compras (Allows duplicating purchase forms)

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

3. Crear formulario de compras, cotizaciones y devoluciones.

Se muestran todos los campos que deben completarse del formulario.

Figura No. 17: Formulario de compras, cotizaciones y devoluciones de productos en Mónica 9.

The image shows a screenshot of the 'Compras al proveedor' (Supplier Purchase) form in the Mónica 9 software. The form is for 'Charly Autoparts' and includes various input fields and a table for product details. The form is annotated with labels pointing to specific fields and sections.

Labels on the left side:

- Introducir código de proveedor
- NIT de la institución en la que se realiza la compra
- Numero de facturación por proveedor
- Numero de líneas
- Código del producto
- Descripción del producto
- Bodega en la que será almacenado
- Cantidad de producto
- Total de unidades
- Observaciones
- Lugar donde se enviarán los productos

Labels at the top:

- Vendedor responsable
- Fecha de emisión
- Terminos de pago acordados
- Numero correlativo de la orden

Labels on the right side:

- Equivalencia de moneda
- Se marca la opción, si el precio del producto incluye algún impuesto
- Fecha de vencimiento del formulario
- Tipo de formulario
- Subtotal por producto
- Descuentos asignados por productos
- Precio por productos
- Subtotal de todos los productos
- Total de descuentos
- Total de impuestos
- Valor total

Form Fields and Table:

Form Header: Charly Autoparts, 21 Avenida Norte y 29 Calle Oriente, San Salvador.

Form Fields:

- Código Proveedor
- Emitida: 31/10/2018
- Vendr.
- Términos
- Orden Nro
- En US\$. En US \$
- 1 US \$ = US\$. 1,000
- Precios incluyen Impto.
- NIT
- Fact. Proveed.
- Compra
- Vence: 31/10/2018

Línea	Código	Descripción	Bodega	Cantidad	Unidad	Precio US\$.	Dscto. %	Subtotal US\$.
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

Observaciones:

Enviar a: Charly Autoparts, 21 Avenida Norte y 29 Calle Oriente, San Salvador.

Subtotal US\$. 0.00

Descto. % 0.00

Miscel. 0.00 %

Impto. 1 0.00

TOTAL US\$. 0.00

Imprimir Documento

En Ctas x Pagar: Al recibir productos Inmediatamente

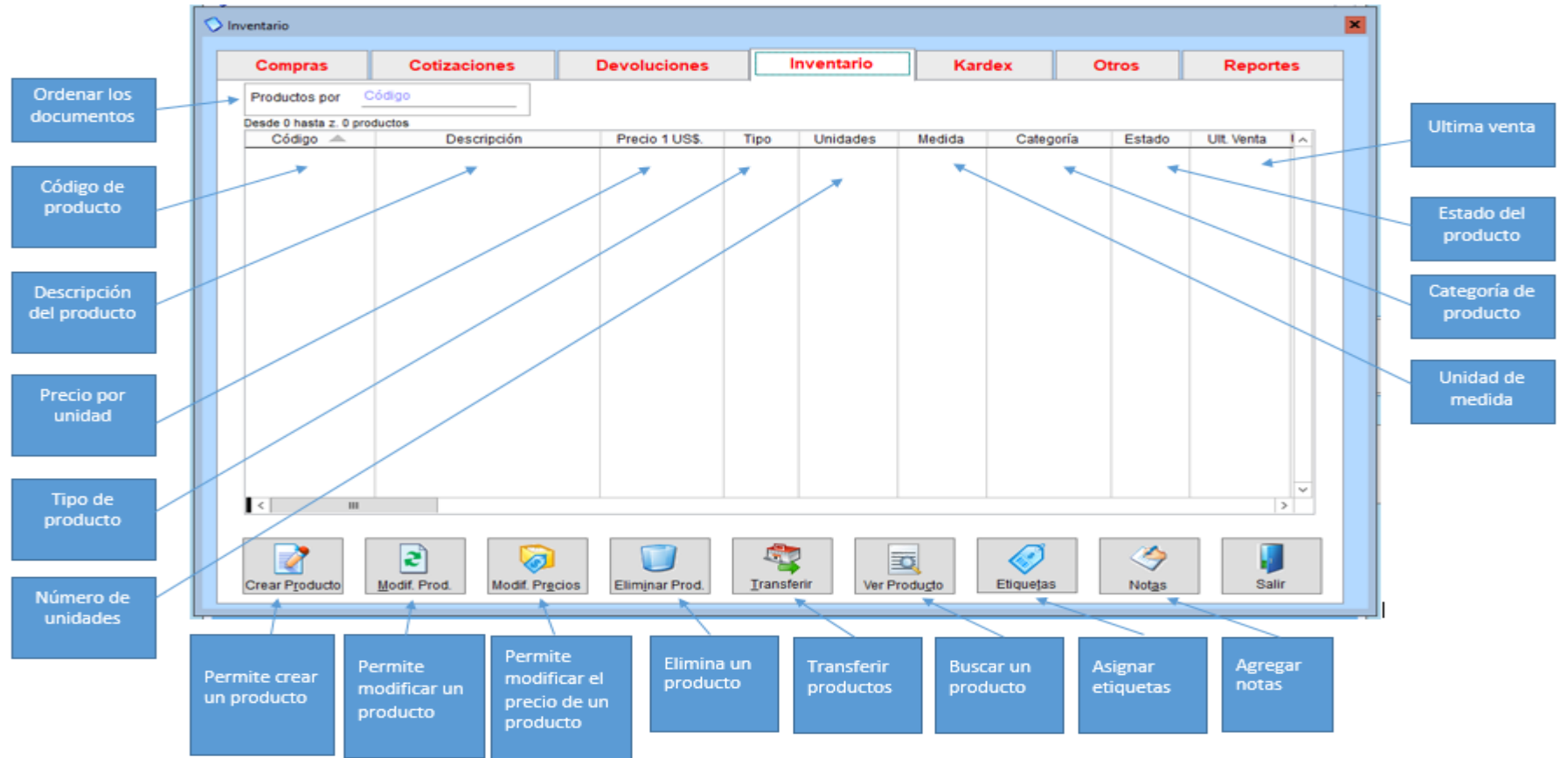
Labels at the bottom:

- Opción que permite imprimir el documento
- Opción que enlaza la información de la compra con la cuenta por pagar

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

4. Opción de Inventarios

Figura No. 18: Opción de Inventarios de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Crear productos.

Figura No. 19: Crear productos en Mónica 9.

The screenshot shows the 'producto' form in Mónica 9, divided into 'Información del producto' and 'Detalles adicionales' sections. Callouts point to various fields:

- Designar la utilidad del precio:** Points to the 'Utilidad %' field.
- Ingresar el costo del producto:** Points to the 'Por Unid. compra' field.
- Colocar nombre del producto:** Points to the 'Nombre del producto' field.
- Ingresar código del producto:** Points to the 'Código' field.
- Designar precio de venta:** Points to the 'Precio de venta en USS' table.
- Tipo de producto:** Points to the 'El producto es' radio buttons (Físico, Servicio, Ocasional).
- Cantidad inicial del producto:** Points to the 'Cantidad inicial' field.
- Marcar si el producto contiene impuesto:** Points to the 'Impuesto' and 'Otro Impto' dropdowns.
- Ingresar la categoría del producto:** Points to the 'Categoría Producto' dropdown.
- Ingresar la subcategoría del producto:** Points to the 'Subcategoría' dropdown.
- Ingresar la unidad de medida en la que se vende el producto:** Points to the 'Se vende por y contiene' dropdown.

Precio de venta en USS.		Costo del producto en USS.		Clasificación del producto	
Precio USS.	Utilidad %	Por Unid. compra	En USS	Categoría Producto	Subcategoría
1	0.00	0.00	0.00	Asignado a bodega	Ubicación física
2	0.00			Se vende por y contiene	Unid.(s)
3	0.00			Se compra por y contiene	Unid.(s)
4	0.00			Precio 1 + Impto.	0.00
				Precio 2 + Impto.	0.00
				Precio 3 + Impto.	0.00
				Precio 4 + Impto.	0.00

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Ejemplo de creación de producto.

- Ingreso de datos del producto.

Figura No. 20: Crear productos en Mónica 9.

The screenshot shows the 'producto' window with the following data:

Información del producto		Detalles adicionales	
Código	TOCO2000BUMPE	Nombre del producto	BUMPER
Precio de venta en US\$.		Costo del producto en US\$.	
Precio US\$.	Utilidad %	Por pieza	25.00
1 35.00	40.0000	En US\$	25.00
2 0.00	0.000	Producto esta activo <input checked="" type="checkbox"/>	
3 0.00	0.000	Clasificación del producto	
4 0.00	0.000	Categoría Producto	IMP <input type="button" value="v"/> Producto Importado
El producto es <input checked="" type="radio"/> Físico <input type="radio"/> Servicio <input type="radio"/> Ocasional		Subcategoría	USA <input type="button" value="v"/> Hecho en USA
Cantidad inicial	1.00	Asignado a bodega	PRI <input type="button" value="v"/> Bodega Principal
Facturar con precio	1	Ubicación física	Bodega
Impuesto	IVA <input type="button" value="v"/>	Se vende por	PZA <input type="button" value="v"/> Pieza
Otro. Impto	<input type="button" value="v"/>	y contiene	1.00 Unid.(s)
Aplicar en <input checked="" type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Compras		Se compra por	PZA <input type="button" value="v"/> Pieza
		y contiene	1.00 Unid.(s)
		Precio 1 + Impto.	39.55
		Precio 2 + Impto.	0.00
		Precio 3 + Impto.	0.00
		Precio 4 + Impto.	0.00

Buttons: Aceptar, Notas, Cancelar

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

- **Producto creado.**

Figura No. 21: Creación de producto en Mónica 9.

The screenshot shows the 'producto' window in Mónica 9. The window is divided into two main sections: 'Información del producto' and 'Detalles adicionales'. The 'Información del producto' section contains the following fields and controls:

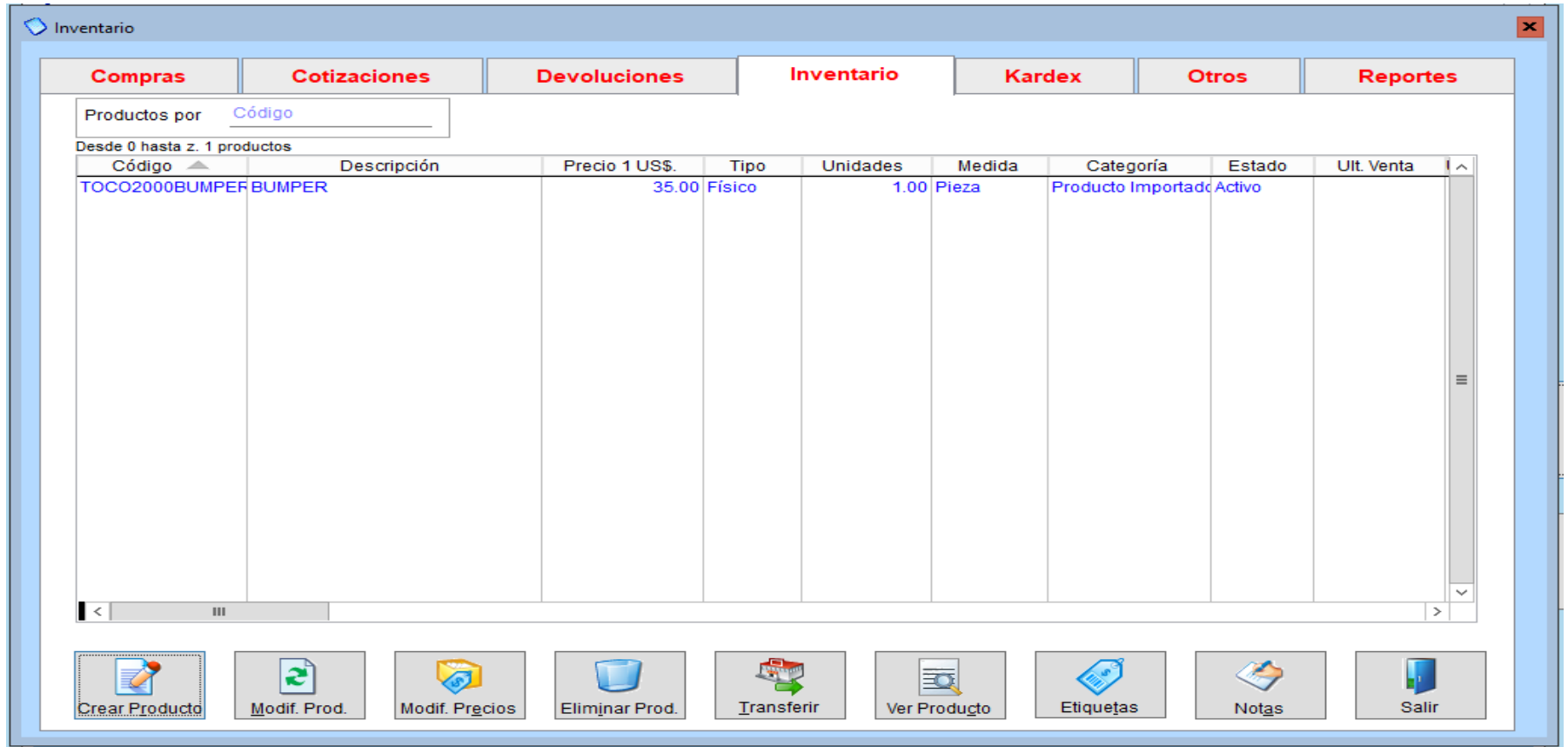
- Código:** TOCO2000BUMPER
- Nombre del producto:** BUMPER
- Precio de venta en US\$:** A table with 4 rows and 2 columns:

	Precio US\$.	Utilidad %
1	35.00	40.0000
2	0.00	-100.000
3	0.00	-100.000
4	0.00	-100.000
- Costo del producto en US\$:**
 - Por pieza: 25.00
 - En US\$: 25.00
 - Producto esta activo:
- Clasificación del producto:**
 - Categoría Producto: IMP (Producto Importado)
 - Subcategoría: USA (Hecho en USA)
 - Asignado a bodega: PRI (Bodega Principal)
 - Ubicación física: Bodega
- El producto es:** Físico, Servicio, Ocasional
- Cantidad total:** 1.00
- Facturar con precio:** 1
- Impuesto:** IVA
- Otro Imppto:** (empty)
- Aplicar en:**
 - Ventas:
 - Compras:

The 'Detalles adicionales' section is currently empty. A 'Guardar Datos' dialog box is open in the foreground, displaying the message 'EL producto ha sido registrado.' and an 'Aceptar' button. At the bottom of the main window, there are three buttons: 'Aceptar', 'Notas', and 'Cancelar'.

Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

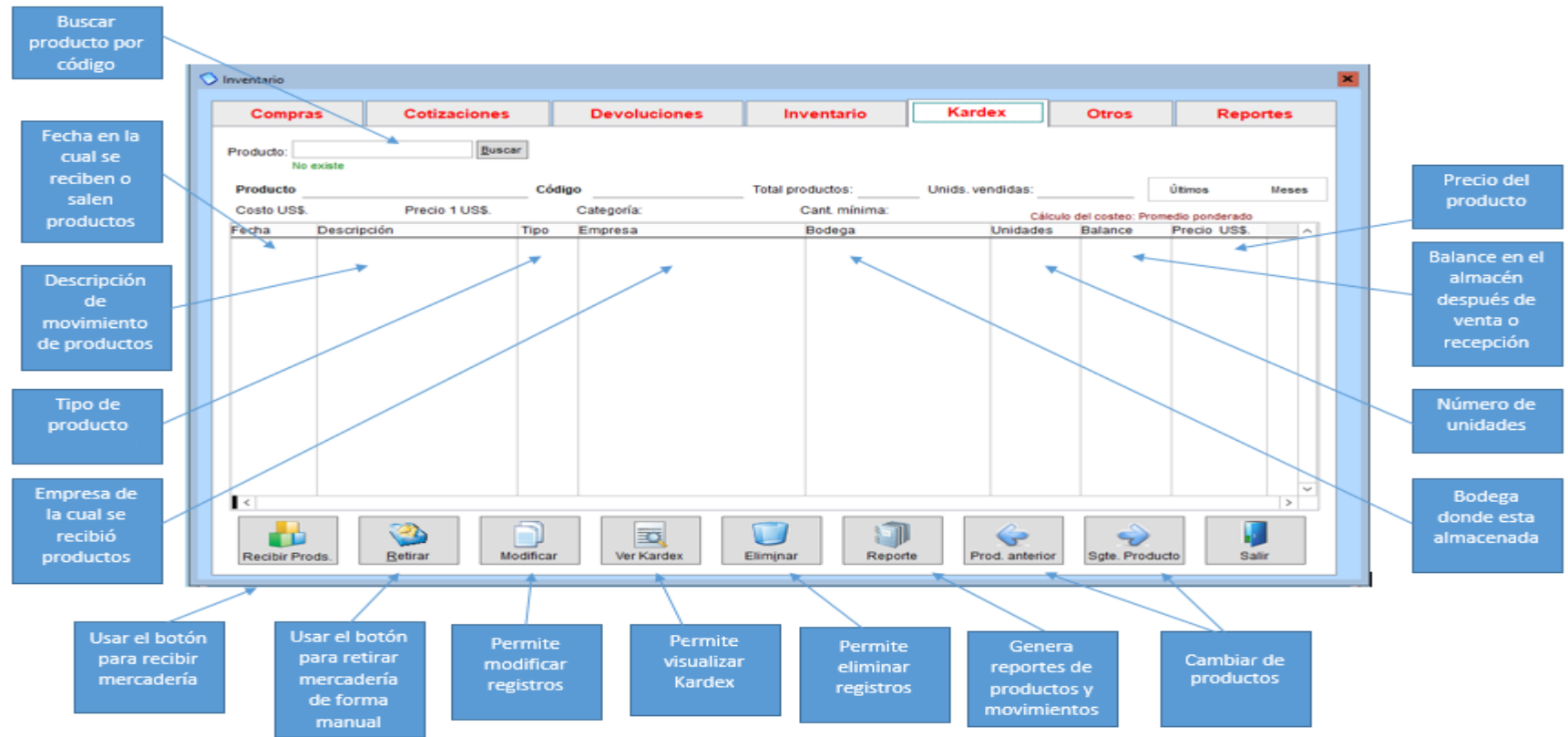
Figura No. 22: Producto creado en Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

5. Opción de Kardex.

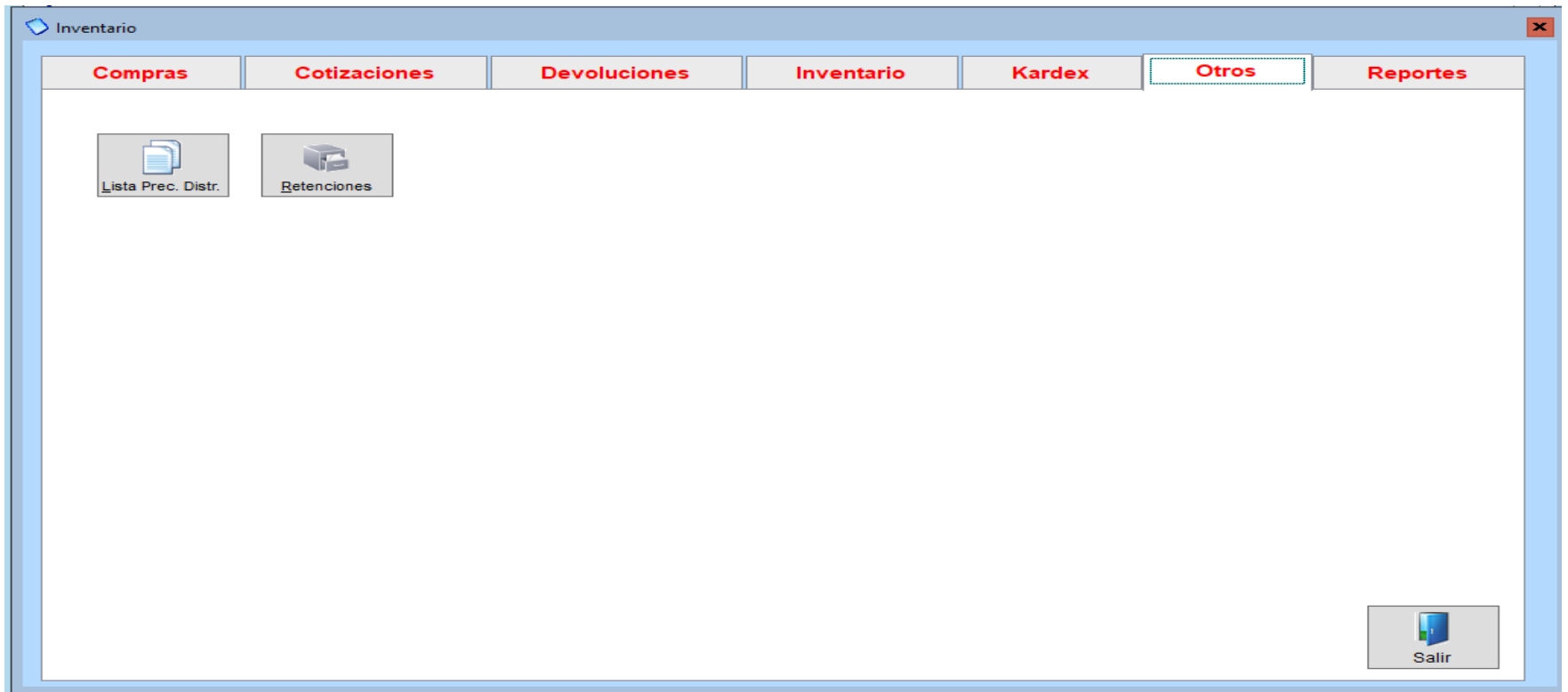
Figura No. 23: Opción de Kardex de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

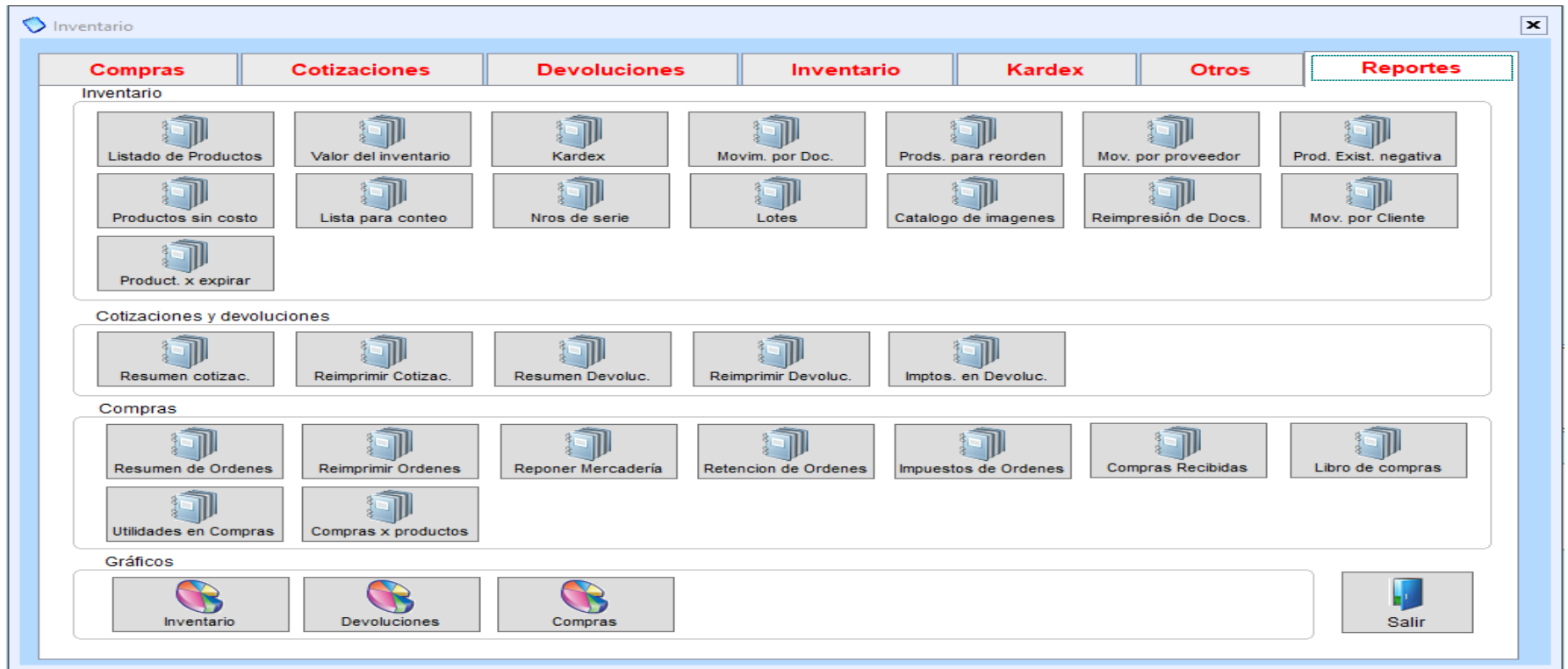
6. **Opción otros y reportes en Mónica 9**, utilizadas como apoyo a las opciones presentadas anteriormente.

Figura No. 24: Opción de otros de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

Figura No. 25: Opción de otros y reportes de Mónica 9.



Fuente: Grupo investigador con base a software Mónica 9.

BIENVENIDO A MÓNICA 9.

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A. RESPONSABLES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

La administración de la empresa en estudio será la responsable de la implementación del Plan de Gestión Administrativo, desde los siguientes cargos, los cuales son:

- a. Gerente o Propietarios.
- b. Jefe de Operaciones.
- c. Auxiliar de abastecimientos y ventas.

Es de importancia saber que todos los colaboradores deberán trabajar conjuntamente para lograr los fines que se buscan y de esa manera obtener mejoras en las etapas del proceso administrativo y en el manejo de los inventarios.

B. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

1. RECURSO HUMANO.

Se plantea la contratación de una persona, para dar apoyo en el área de los inventarios; esto, con la finalidad de reforzar el número de empleados existentes y de disponer de personal suficiente y no incrementar la carga laboral de estos.

2. RECURSOS MATERIALES.

❖ Mobiliario y equipo.

- i. **Equipo de cómputo**, que facilite la gestión administrativa y el registro de las operaciones de los inventarios.
- ii. **Escritorio de oficina**, el cual se utilizará para colocar el equipo de cómputo.
- iii. **Silla de oficina**, brindara el confort y comodidad al empleado para poder trabajar eficientemente.
- iv. **Reproductores multimedia**, estos servirán para transmitir o reproducir presentaciones en reuniones laborales.
- v. **Impresora**, para imprimir reportes, informes y otros documentos laborales.

3. RECURSO TÉCNICO O TECNOLÓGICO

❖ Herramienta de registro informático.

Se sugiere la utilización del software Mónica 9, para el eficiente registro de los inventarios, de igual manera esta herramienta informática también contribuirá con la gestión administrativa de la organización. El programa profesional tiene un costo por licencia anual de \$357.00.

4. RECURSO FINANCIERO.

Se presenta el costo de los recursos que se requiere en la implementación del plan, los responsables del financiamiento serán los Propietarios de Charly Autoparts.

Tabla No. 3: Costo de propuesta por el puesto de auxiliar de abastecimientos y ventas.

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Salario	\$304.17	\$3,650.04
AFP 7.75% (aporte Patronal)	\$23.57	\$282.84
ISSS 7.5% (aporte Patronal)	\$22.81	\$273.72
Vacaciones (30% de 15 días)	-	\$45.63
AFP 7.75% (aporte Patronal por vacaciones)	-	\$3.54
ISSS 7.5% (aporte Patronal por vacaciones)	-	\$3.42
Aguinaldo (igual a 15 días laborados)	-	\$152.09
Total	<u>\$350.55</u>	<u>\$4,411.28</u>

Fuente: Grupo investigador con base al salario mínimo y las tasas de prestación laborales de ley.

Tabla No. 4: Costo total del financiamiento de la propuesta.

Costo de la propuesta			
Descripción	Proveedor	Cantidad	Costo
Auxiliar de abastecimientos y ventas.	-	1	\$4,411.28
Equipo de computo	Laptops Valdez	1	\$325.00
Equipo de oficina	Office Depot	1	\$135.15
Silla de oficina	Office Depot	1	\$59.90
Reproductores multimedia	Office Depot	1	\$331.55
Impresora	RG Nieto	1	\$65.00
Software Mónica	Intec.inc	1	<u>\$357.00</u>
Total			\$5,684.88

Fuente: Grupo investigador con base a páginas webs oficiales de los proveedores.

C. PLAN DE CAPACITACIÓN.

1. ACCIONES A REALIZAR.

Luego de haber identificado la necesidad de implementar el plan de gestión administrativo se sugiere capacitar al personal de Charly Autoparts para ejecutar dicho plan de una manera eficiente e integral que ayude a la facilitación y a su realización.

Por lo antes mencionado se propone la siguiente guía:

a. Diseño y planificación de la capacitación.

El Gerente y el Jefe de operaciones serán los encargados de la detección de las necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el periodo de su realización.

A continuación, se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo al estudio realizado.

Cuadro No. 4: Diseño de la capacitación.

A quien debe capacitarse	Los colaboradores que se incluirán en el programa de capacitación son: 1. Gerente 2. Jefe de operaciones 3. Auxiliar de compras y ventas
Como se capacitará	Para el programa de capacitación se utilizarán los siguientes métodos: 1. Capacitación en el lugar de trabajo 2. Conferencias. 3. Talleres.
Quien debe capacitar	Se contará con el apoyo de: 1. El grupo investigador, 2. Personal externo experto sobre el tema.
Donde capacitar	Se podrán utilizar las siguientes instalaciones: 1. Sala de reuniones de la empresa.
Cuando capacitar	Horarios de 8 a 12, durante 5 Sábados (Sugerido)

Fuente: Grupo investigador.

Los cursos deberán ser programados de acuerdo a la prioridad con el que se considere, ayudara a mejorar la situación actual de la organización

b. Ejecución del plan de capacitación.

- i. Informar a los participantes sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
- ii. Preparar una lista de actividades que garanticen que todos los aspectos del programa se lleven a cabo, para alcanzar con éxito cada actividad, se deberán incluir los siguientes aspectos:
 1. Todas las actividades que sean necesaria su realización
 2. Todo el material que se requiera para las actividades
 3. La fecha límite para la finalización de cada actividad.

2. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Objetivos:							
1. Informar permanentemente a los miembros de la organización el proceso de gestión administrativo de Charly Autoparts. 2. Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente sus labores. 3. Promover a través de la motivación la interacción de todo el personal.							
Contenido	Línea estratégica	Participante	Facilitador	Fecha estimada	Metodología	Duración	Lugar
Gestión administrativa	Compartir los objetivos, estrategias, política y estructura orgánica de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de operaciones Auxiliar de compras y ventas 	Grupo Investigador	1 día	Conferencia	4 horas	Sala de reuniones
Gestión informática	Inducir a la persona responsable de inventarios con el nuevo sistema de registro y control	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de Operaciones Auxiliar de compras y ventas 	Grupo Investigador	3 días	Taller	4 horas	Sala de reuniones y áreas de trabajo.
Atención al cliente	Dar a conocer estrategias básicas para la atención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Jefe de Operaciones Auxiliar de compras y ventas Personal en general 	Grupo Investigador	1 día	Conferencia y taller	4 horas	Sala de reuniones

Fuente: Grupo investigador.

D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Cronograma de actividades del plan de implementación para el plan de gestión administrativo en Charly Autoparts.

Actividades	Mes 1		Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7			Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11			Mes 12			Responsable		
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		S4	
Módulo I: Elementos de la planeación.																																						
Misión, visión y objetivos.	■	■																																				Gerente
Políticas y estrategias de la empresa.		■	■	■	■																																	Gerente
Módulo II: Elementos de la organización.																																						
Estructura orgánica de empresa.					■	■																																Gerente
Manuales administrativos.						■	■	■																														Jefe de operaciones
Módulo III: Elementos de la dirección.																																						
Liderazgo gerencial.							■	■																														Gerente
Motivación organizacional.								■	■																													Jefe de operaciones
Formas y medios de comunicación									■	■	■																											Gerente
Supervisión efectiva.										■	■	■																										Jefe de operaciones
Módulo IV: Elementos del control.																																						
Método óptimo para el registro de inventarios.											■	■	■	■	■																							Jefe de operaciones
Técnica eficiente para el control de inventarios.															■	■	■	■	■																		Jefe de operaciones	
Herramientas para el registro de inventarios.																							■	■	■	■	■										Jefe de operaciones	
Módulo V: Plan de Capacitación.																																						
Capacitación sobre gestión administrativa y el software Mónica 9. para el registro de inventarios.																													■	■	■	■	■					Grupo Investigador
Elaboración de informes sobre los resultados del plan de implementación.																																	■	■				Jefe de operaciones
Clausura del plan de implementación.																																			■			Gerente/Jefe de operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ❖ Alas Guerrero, H. (s.f.). Inventarios Manejo y Control, Segunda Edición. Editorial: ECOE. México. 2012.
- ❖ Argueta Iglesias, J. N. Manejo y Control de los Inventarios, Primera Edición. Editorial: TALLERES GRÁFICOS UCA. El Salvador. 2013. Cantú, G. G. Contabilidad Financiera Quinta Edición. Editorial: MC GRAW HILL. México. 2008.
- ❖ Chapman, S. Planificación y Control de la Producción, Primera Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2006.
- ❖ Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. Editorial: MC GRAW HILL. México. 2006.
- ❖ Fincowsky, E. B. Organización de Empresas, Tercera Edición. Editorial: MC GRAW HILL. México. 2009.
- ❖ Gitman, L., & Zutter, C. Administración Financiera, Decimosegunda Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2012.
- ❖ González Moreno, F. E. Mercadotecnia Estratégica, Teoría e Impacto en las Unidades de Información, Primera Edición. Editorial: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. México. 2014.
- ❖ Gordon Rivera, W. H. Presupuesto, Planificación y Control, Sexta Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2005.
- ❖ Horngren, C. T. Contabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial, Décima tercera Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2007.
- ❖ Ipinza, F. D. Administración y Dirección de la Producción, Segunda Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. Perú. 2004.
- ❖ Jara, E. El Control en el Proceso Administrativo, Edición Única. Editorial: UTA. México. 2009.
- ❖ Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Décima Cuarta Edición. Editorial: MC GRAW HILL. México D.F. 2012.

- ❖ Krajewsky, Malhotra, M., & Ritzman. Administración de Operaciones, Quinta Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2008.
- ❖ Münch Galindo, L. Administración, Proceso Administrativo, Clave del Éxito Empresarial, Tercera Edición. Editorial: PEARSON EDUCACIÓN. México. 2015.
- ❖ Lerma, A. E. Desarrollo de Productos, Una Visión Integral, Cuarta Edición. Editorial: CENGAGE. México. 2017.
- ❖ Peteraf, T. I. Administración Estratégica, Décima Octava Edición. Editorial: MC GRAW HILL. México. 2012.
- ❖ Robles, C. L. Fundamentos de Administración Financiera, Primera Edición. Editorial: RED TERCER MILENIO. México. 2012.
- ❖ Reyes Ponce, A. Administración Moderna, Última Edición. Editorial: LIMUSA NORIEGA. México. 2007.
- ❖ Sweeney, W. A. Estadísticas para Administración y Economía, Sexta Edición. Editorial: CENGAGE. México. 2001.
- ❖ Torres Hernández, Z. Teoría General de la Administración, Segunda Edición. Editorial: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. de C.V. México. 2014.

Artículos:

- c. Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. Material de formación sobre las NIIF para las PYMES. IASC Fundación. 2010.
- d. Introducción a las Bases de Datos. Almenia. 2011.
- e. Münch Galindo, L. Fundamentos de Administración. México. 2015.
- f. I. (s.f.). Desarrollo Educativo Internacional. USA. 2012.

Leyes, códigos y reglamentos:

- ❖ **Constitución de la República de El Salvador**, Decreto Constituyente No. 38 publicado en diario oficial No. 234, tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983, con vigencia del 20 del mismo mes y año.

- ❖ **Ley del Impuesto sobre la Renta**, Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año, con vigencia el día 1 de enero de 1992.

- ❖ **Ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)**, Decreto Legislativo No. 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 143, tomo 316 del 31 del mismo mes y año. Con vigencia a partir del día 1 de septiembre de 1992.

- ❖ **Ley del registro de importadores**. Decreto Legislativo No.529, de fecha 13 de enero de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo No. 342, del 3 de febrero del mismo año, El presente Decreto entró en vigencia treinta días después de su publicación en el Diario Oficial.

- ❖ **Ley contra el lavado de dinero y de activos**, Decreto Legislativo No. 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, el 23 de ese mismo mes y año y con vigencia del 2 de junio de 1999.

- ❖ **Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa**, ley especial en la que el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONTAMINE), la cual fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril del 2014 y entró en vigor a partir del 28 de mayo del 2014.

- ❖ **Ley del Seguro Social**, emitida por Decreto Legislativo No. 1263 con fecha 3 de diciembre de 1953, publicada en Diario Oficial No. 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953 y que entro en vigencia el 1 de enero de 1954.

- ❖ **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**, Emitida por Decreto Legislativo No. 927 el 20 de diciembre de 1996, publicada en Diario Oficial No. 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
- ❖ **Ley de Registro de Comercio**, mediante Decreto Legislativo No. 271 de fecha 15 de febrero de 1973 y publicado en Diario Oficial No. 44, Tomo 238 de fecha 05 de marzo de 1973 y con vigencia desde el 1 de julio del corriente año
- ❖ **Código de Comercio de El Salvador**, Decreto Legislativo No. 671 con fecha 8 de mayo de 1970, publicado en Diario Oficial No. 140 tomo 228, del 31 de julio del mismo año y que entró en vigor el día 1 de abril de 1971.
- ❖ **Código Tributario de El Salvador**, Decreto Legislativo No. 230, de fecha 14 de diciembre del 2000, publicado en Diario Oficial No. 241 tomo 349 el 22 del mismo mes y año, que entró en vigor el día 1 de enero del 2001.
- ❖ **Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)**, Aprobado el 13 de diciembre de 1963 por los países que integran la región centroamericana.
- ❖ **Código de Trabajo de El Salvador**, decreto legislativo No. 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en Diario Oficial No. 142, tomo 236, el 31 de julio del mismo año, entrando en vigencia 90 días posteriores a su publicación en el diario oficial.
- ❖ **Código Municipal**, por Decreto Legislativo No. 274 es emitida el 31 de enero de 1986, y publicada en Diario Oficial No. 23, tomo 290 del 5 de febrero de 1986 y con vigencia el 1 de marzo de 1986
- ❖ **Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social**, Decreto Ejecutivo No.37, de fecha 10 de mayo 1954, publicado en Diario Oficial 88, Tomo 163, del 12 del mismo mes y año, entrando en vigencia a partir de su publicación.

- ❖ **Reglamento de Recaudación de Cotizaciones al Sistema de Ahorro para Pensiones**, Decreto Ejecutivo No. 31 del 10 de marzo de 1998, publicado en Diario Oficial No.65, Tomo No. 339, del 3 de abril del mismo año.

Páginas web:

- ❖ <http://importaryexportarelsalvador.blogspot.com/2015/04/como-ser-importador-de-vehiculos-en-el.html> (Julio 2018)
- ❖ <http://www.transauto.com.sv/> (Julio 2018)
- ❖ www.bcr.gob.sv (Junio 2018)


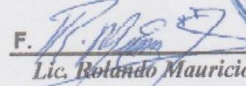
Otras fuentes:

- ❖ Propietarios de Charly Autoparts

ANEXOS.

ANEXO NO. 1: ESTADO DE RESULTADOS DE CHARLY AUTOPARTS (2017).

CARLOS ARMANDO ALFARO GIRÓN CHARLY AUTO PARTS ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América).			
	2017	2016	
Ventas	\$ 220,907.28	\$ 108,328.01	
(-) Costo de Ventas	<u>\$ 142,862.24</u>	<u>\$ 55,715.21</u>	
Utilidad Bruta	\$ 78,045.04	\$ 52,612.80	
(-) Gastos de Venta	\$ 23,689.27	\$ 17,694.66	
(-) Gastos de Administración	\$ 4,235.66	\$ 747.43	
(-) Gastos Financieros	<u>\$ 18,719.31</u>	<u>\$ 6,202.50</u>	
Utilidad Antes de Impuestos Sobre la Renta	\$ 31,400.80	\$ 27,968.21	
(-) Impuesto Sobre la Renta	<u>\$ 6,805.01</u>	<u>\$ 5,870.68</u>	
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 24,595.79</u>	<u>\$ 22,097.53</u>	

 F. <u>Carlos Armando Alfaro Girón</u> Propietario	 F. <u>Sergio Antonio Flores Alvarado</u> Contador N° 0614096541	 F. <u>Lic. Rolando Mauricio Santos</u> Auditor Externo N° 2607
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO NO. 2: LISTA DE PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.

Tabla No. 1: Lista de pequeñas empresas dedicadas a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores.

No.	Nombre Comercial	Personal Masculino	Personal Femenino	Total Personal	Nivel de ingresos
1	DM AUTOPARTS	6	1	7	No publicado
2	EXPRESS PARTS	3	2	5	No publicado
3	CIUDAD DEL ESPACIO S. A. DE C. V.	10	1	11	No publicado
4	GEMELAS AUTOPARTS	13	3	16	No publicado
5	SPORTSCARS	10	4	14	No publicado
6	AUTO REPUESTOS LA AUTOPISTA	47	3	50	No publicado
7	ROSA AUTO-PARTS, S.A. DE C.V.	24	2	26	No publicado
8	D Y A REPUESTOS, S.A. DE C.V.	3	0	3	No publicado
9	AUTOPARTES SAN MARTIN.	5	0	5	No publicado
10	MULTIREPUESTOS	2	0	2	No publicado
11	SALGUERO AUTO PARTS	5	2	7	No publicado
12	CHAMBITA AUTO PARTS	9	1	10	No publicado
13	CHARLY AUTO PARTS	3	1	4	No publicado

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos. (Año 2014)

*Nota explicativa: De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Estadístico Nacional, en el artículo No. 18, se regula la reserva de los datos estadísticos publicada por la Dirección General de Estadísticas y Censos. Dicha información se obtuvo mediante reserva de publicación de los datos.

ANEXO NO. 3: RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y PROPIETARIOS.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y PROPIETARIOS

Cuadro No. 1 Resumen de guía de preguntas de entrevista.

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
1	¿La empresa cuenta misión, visión y objetivos organizacionales?	La gran mayoría de los entrevistados indico que las empresas no cuentan con planes administrativos como la visión, misión y objetivos mientras que una minoría aseguro contar con dichos planes	Es preocupante que estas empresas en su mayoría no cuenten con una planificación a futuro, ya que no poseen un rumbo o no se logra definir lo que las empresas pretenden lograr organizacionalmente.
2	¿Puede enunciarlas?	Debido a que las empresas en su gran mayoría no poseen planes administrativos, los entrevistados no lograron mencionarlas en su totalidad y solo la minoría logro mencionarlas ya sea total o parcial.	No poseer un plan administrativo representa una desventaja ante las compañías que si la poseen y tratan de lograrlas ya sea a corto o largo plazo.
3	¿Han sido estos compartidos con todo el personal de la empresa?	Si, más de la mitad de los Propietarios manifestaron que estos han sido socializados, pero por falta de interés por parte del personal no se cumple el fin que estos pretenden, el resto no compartió dicha información con sus empleados dado que se considera que no es información de vital importancia.	Se considera de vital importancia el compartir dicha información con los empleados dado que esto permite familiarizarlos con el rumbo de la empresa y que de esa manera no se vean entorpecidos dichos fines.

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
4	¿De qué forma han sido compartidos?	Más de la mitad de los Propietarios utilizan diversos medios para compartirlos, entre ellos mencionaron los más importantes: Murales en lugares de gran visibilidad y por correo electrónico mientras que el resto no comparte dicha información.	Los medios por los cuales los Propietarios han decidido compartir esta información se consideran aceptables dado que según lo manifestado los empleados e incluso los clientes pueden observarlos con mucha facilidad.
5	¿Podría mencionar las razones o circunstancias por las cuales no cuentan con la misión, visión y objetivos?	Gran parte de los Propietarios indicaron que no existen, mientras que otros argumentaban que se encuentran en proceso de formulación.	Estas razones son válidas, sin embargo se considera que podrían existir otras razones por las cuales no se cuenta con dichos planes como la falta de interés por los Propietarios y el enfoque solo a lo monetario.
6	¿La empresa cuenta con políticas internas para el control y uso de los inventarios?	La mayor parte detalló que no cuentan con políticas internas, mientras que el resto si las tiene.	No se cuenta con una orientación o directriz para el manejo de los inventarios mucho menos con el entendimiento o acatamiento de estas, por lo que no se están contemplando las normas a las cuales se les debe dar seguimiento.
7	¿Podría mencionar por lo menos una?	Debido a que las empresas en su gran mayoría no las poseen, los entrevistados no lograron mencionarlas completamente, solo unos pocos mencionaron algunas.	Al no poseer políticas internas para el control y uso de los inventarios la organización no puede asegurar que todos saben cuáles son los estándares y si son violados.
8	¿Se les ha facilitado a los empleados estas políticas internas?	Menos de la mitad manifestaron que estos han sido socializados, pero por falta de interés de los empleados no se cumple el fin que estos pretenden más de la mitad menciono haberlos compartido con sus colaboradores.	La divulgación de estas políticas es de vital importancia para el acatamiento y seguimiento de estas, evitando malentendidos entre empleador y empleado. Así como también ayuda al momento de asumir responsabilidades.

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
9	¿De qué forma se les ha facilitado?	La mayoría fueron facilitadas de forma impresa, así como también que se les ha facilitado a los empleados de forma verbal, la minoría no se las ha facilitado a sus empleados por diversos motivos.	La forma en la que se les facilita a los empleados comenta los Propietarios han sido efectivas ya que sus empleados comprenden los estándares de la empresa entendiendo y acatando las normas establecidas.
10	¿Podría mencionar las razones o circunstancias por las cuales no cuentan con políticas internas para el control y uso eficiente de inventarios?	Gran parte de los Propietarios indico que no se han formulado aun, mientras que otros argumentaron que no poseen personal para su elaboración.	La razón principal por la que no existen políticas es la falta de interés de los Propietarios o por la poca preparación académica para su formulación.
11	¿Tiene la empresa una estructura organizacional definida?	Gran parte de los Propietarios expresaron que no cuentan con una estructura organizacional, mientras que el resto que si la posee.	La mayoría de empresas del sector no tiene una estructura organizacional definida.
12	¿Cuentan con un organigrama?	Menos de la mitad de los Propietarios denotó que si poseen un organigrama que les permita conocer la estructura jerárquica de la empresa, mientras que el resto dijo no la poseerla.	No existe en las mayorías de empresas un organigrama que refleje las diferentes áreas.
13	¿El organigrama se encuentra en un lugar visible para todo el personal?	En su mayoría indicaron no contar con organigramas en lugares visibles, el resto lo posee en áreas de trabajo a la vista del personal.	Los organigramas no son ubicados estratégicamente a la vista del personal para que puedan identificar la estructura organizativa de la empresa.

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
14	¿La empresa se encuentra distribuida en departamentos y/o gerencias?	La gran mayoría indico no poseer departamentalización, mientras que el complemento si la posee.	Las empresas del sector en estudio no se encuentran divididas por departamentos claramente establecidos
15	¿Podría mencionar las razones o circunstancias por las cuales no cuentan con un organigrama?	Debido a la proporción de los empleados consideran no necesario poseer un organigrama, mientras que el resto considera otras circunstancias.	La razón principal por las cuales no se poseen un organigrama es la cantidad de empleados que estos poseen.
16	¿Cuentan con manuales que faciliten el desarrollo de las actividades y funciones de los empleados?	Un Propietario indico contar con gran mayoría de los manuales administrativos, otro que cuentan con al menos uno y el resto no posee.	No se cuentan con manuales en su gran mayoría por lo que considera una deficiencia que afecta la organización.
17	¿Podría mencionar algunos de los manuales utilizados?	Solo un Propietario indico contar con los siguientes manuales administrativos: De análisis y descripción de puestos, procedimientos, políticas internas, organización y de operaciones, mientras que el resto posee al menos uno de los mencionados anteriormente.	Solo en una empresa de las cuales fueron objeto de estudio se posee una organización claramente definida. El resto se considera que no cuentan con organización alguna.
18	¿Existe un plan de incentivos hacia el personal por el cumplimiento de las metas y objetivos?	La mayoría de los Propietarios indicaron que si existe un plan de incentivos para la motivación de los empleados, el resto considera que no se da por las limitaciones económicas.	La mayoría de empleados se encuentran motivados debido a que son recompensados sus esfuerzos por los logros alcanzados

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
19	¿Qué tipo de incentivos son brindados por el cumplimiento de metas y objetivos?	La mayoría de los Propietarios indico proporcionar a sus empleados incentivos ya sea de forma económica o de reconocimiento conforme al logro de metas y objetivo, mientras que el resto manifestó que el incentivo al personal es solo de forma económica.	Los Propietarios poseen incentivos que permitan mantener la motivación de los empleados, ya sea de forma económica o de reconocimiento personal.
20	¿A través de qué medio de comunicación es transmitida la información a las diferentes áreas de la empresa?	Gran mayoría de los Propietarios menciona utilizar medios informáticos como: vía telefónica, correo electrónico, redes sociales entre otros, mientras que el resto utiliza la forma tradicional, transmitiendo la información personalmente a cada empleado.	Los Gerentes y Propietarios transmiten la información a los empleados ya sea por medios electrónicos o tradicionales, reconociendo la importancia que esta representa para el funcionamiento de las empresas.
21	¿En la empresa existe la figura de líder, cual es la actitud que esta persona desempeña?	Los Propietarios indicaron que si existe la figura de líder y mencionaron las siguientes actitudes que este posee: Toma de decisiones acertadas, carisma, responsabilidad, autocontrol, facilidad de expresión.	Si existe la figura de líder en las organizaciones, este posee actitudes de toma de decisiones, carisma, responsabilidad y facilidad de expresión. Los Gerentes reconocen la gran responsabilidad que esta persona tiene en el funcionamiento de las empresas.
22	¿Qué técnicas son utilizadas en el proceso de control interno?	En su totalidad los Propietarios expresaron no poseer técnica alguna para el control interno.	Existe deficiencia en el control interno de los procesos, ya que los Gerentes no tienen una técnica definida que les apoye en esta actividad de gran impacto.
23	¿Cuentan con estándares que permitan identificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el control del inventario de productos?	En su totalidad expresaron que no cuentan con estándares para identificar los procesos del control de productos.	No existen estándares que faciliten el cumplimiento del control interno en las organizaciones.

No.	Pregunta	Consolidado de respuestas	Conclusión del grupo investigador
24	¿Qué actividades de almacenamiento son realizadas cuando ingresan nuevos productos?	En su mayoría indicaron que los productos son almacenados directamente en bodegas omitiendo los procesos de registro y codificación debido al alto grado de complejidad que estos conllevan, mientras que el resto expreso que los productos son codificados y registrados, posteriormente son colocados para la venta.	No existe un proceso definido para el almacenamiento de productos nuevos, ya que la mayoría de los Propietarios prefiere almacenarlos directamente sin registrarlos ni codificarlos.
25	¿Qué método se utiliza para registrar el inventario de productos?	La minoría de los Propietarios expreso utiliza el costo promedio ponderado, otro parte minoritaria indico que el PEPS, mientras que el resto no utiliza ningún tipo de método para registrar inventarios.	La gran mayoría de las empresas carece de un método que les facilite el registro de inventarios, ya que una pequeña parte indico utilizar el costo promedio ponderado como el PEPS.
26	¿Cuenta la empresa con un software o sistema computarizado que permita registrar electrónicamente el inventario de productos?	La mayoría de los Propietarios manifestó no contar con un software que facilite el registro de inventarios, el resto si cuenta con softwares que les apoya en dicho registro dentro de los cuales mencionaron DTH Software, Visual Basic.	Ya que la mayoría de las empresas no posee un software para el registro de inventarios, es difícil controlar el comportamiento que esté presente en relación a las ventas, a la obsolescencia y existencias.
27	¿Con qué frecuencia de tiempo se realiza conteo físico de inventarios para determinar los productos en existencia?	La mayoría de los Propietarios mencionaron que el conteo físico de inventarios contribuye con las exigencias contables y el control interno, este se realiza de forma periódica mensual, trimestralmente y en ciertas ocasiones espontáneamente.	El conteo físico de productos contribuye en gran manera al control interno de las existencias y es una manera de obtener información real de la mercadería que poseen las empresas.

Fuente: Grupo investigador con base información proporcionada por Gerentes o Propietarios de las empresas en estudio.

ANEXO NO. 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ENCARGADOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS.

Parte I: Planeación.

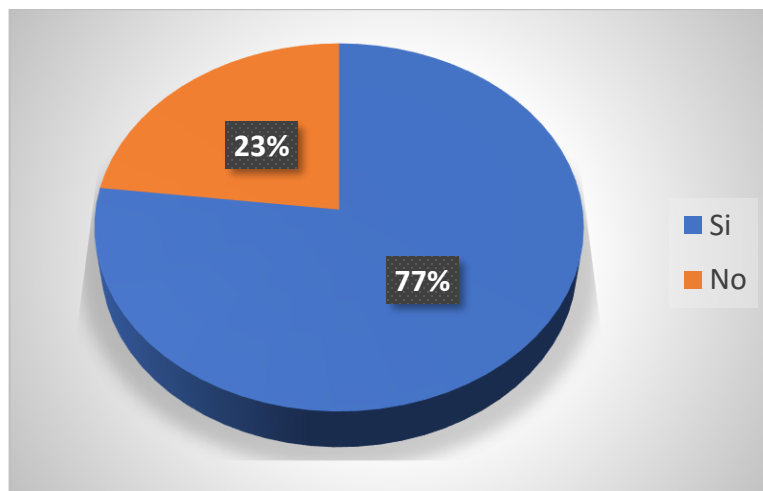
Pregunta 1: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Objetivo: Verificar si las empresas cuentan con misión y visión.

Tabla No. 1: Las empresas cuentan con misión y visión.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Si	10	77 %
	No	3	23 %
	Total	13	100%

Gráfico No. 1: Las empresas cuentan con misión y visión.



Interpretación: 10 cuestionados de un total de 13 respondieron que la empresa si cuenta con una misión y visión, mientras que el resto respondió que la empresa no posee misión y visión. Por lo que se considera que la mayor parte de estas empresas dedicadas a esta actividad comercial saben lo que pretenden cumplir en un periodo específico, así como también el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo en el futuro.

Pregunta 2: ¿Podría mencionar la misión y visión de la empresa?

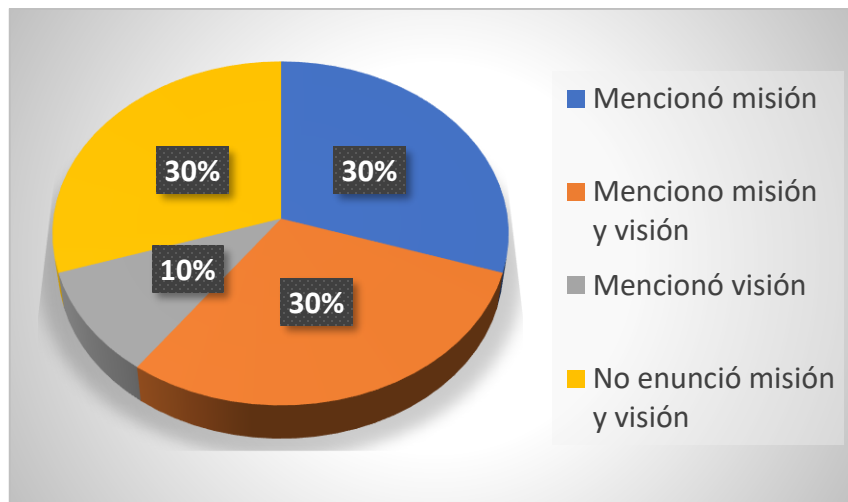
Objetivo: Determinar si los empleados conocen la misión y visión de la empresa

Tabla No. 2: Los empleados conocen la misión y visión de la empresa.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Mencionó misión	3	30 %
	Menciono misión y visión	3	30 %
	Mencionó visión	1	10 %
	No enunció misión y visión	3	30 %
	Total	10	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 10 de los cuestionados que respondieron Si, en la pregunta No. 1.

Gráfico No. 2: Los empleados conocen la misión y visión de la empresa.



Interpretación: Solo 7 de los cuestionados tienen conocimiento de la misión y visión ya sea parcial o totalmente, mientras que el complemento no logro enunciarla. Por lo que se considera que la mayor parte de los empleados tienen clara la misión y visión de las empresas.

Pregunta 3: ¿Cuál de las siguientes alternativas considera usted es la causa del desconocimiento por parte de los empleados de la misión y visión?

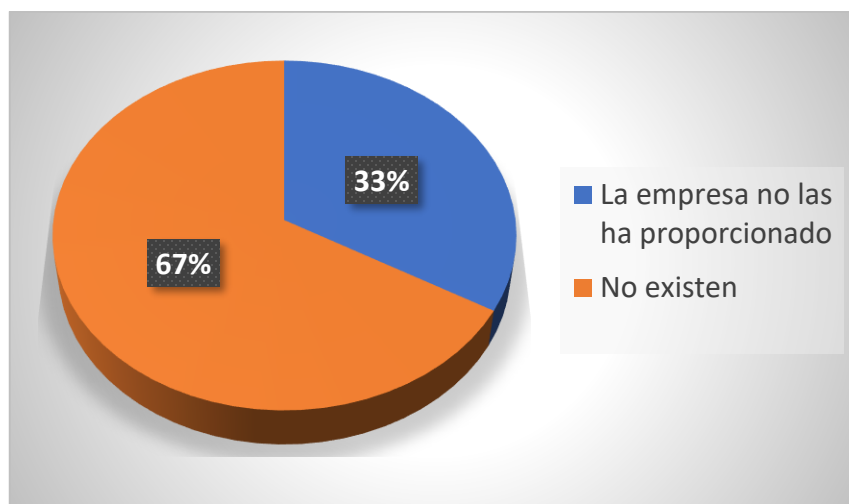
Objetivo: Identificar la razón por la cual los empleados desconocen la misión y visión.

Tabla No. 3: Razón por la cual los empleados desconocen la misión y visión.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	La empresa no las ha proporcionado	1	33 %
	No existen	2	67 %
	Total	3	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 3 de los cuestionados que respondieron No, en la pregunta No. 1.

Gráfico No. 3: Razón por la cual los empleados desconocen la misión y visión.



Interpretación: Según los datos obtenidos 2 de las personas encuestadas indicaron que las empresas no les proporcionaron la visión y misión, por lo que se considera que es la causa principal del desconocimiento, mientras que el resto dijo que no existen tales planes.

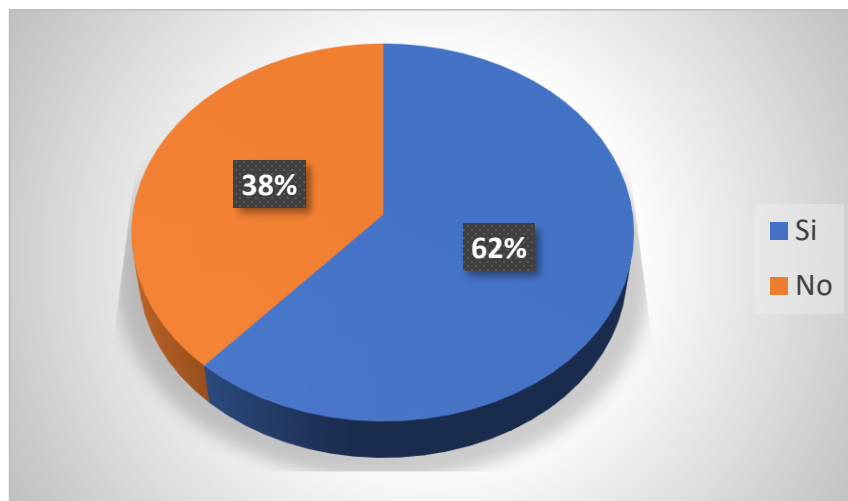
Pregunta 4: ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los objetivos de la empresa.

Tabla No. 4: Los empleados conocen los objetivos de las empresas.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Si	8	62 %
	No	5	38 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 4: Los empleados conocen los objetivos de la empresa.



Interpretación: Más de la mitad de los cuestionados manifestaron tener conocimiento de los objetivos de la empresa y el resto dijo no conocerlos. Por lo que se considera que al poseerlos los empleados saben lo que se pretende lograr, por otro lado, al no contar con ellos los empleados son desconocedores de los fines organizacionales.

Pregunta 5: ¿Podría mencionar un objetivo de la empresa?

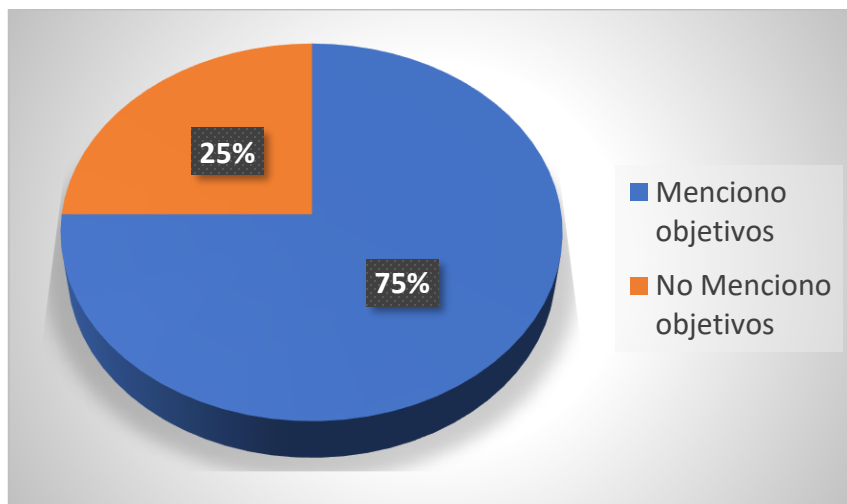
Objetivo: Determinar si los empleados saben los objetivos de la empresa.

Tabla No. 5: Los empleados saben los objetivos de la empresa.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Menciono objetivos	6	75%
	No Menciono objetivos	2	25%
	Total	8	100%

*Nota: El valor total representa un n = 8 de los cuestionados que respondieron Si, en la pregunta No. 4

Gráfico No. 5: Los empleados saben los objetivos de la empresa



Interpretación: Según los resultados se obtuvo que solo 6 cuestionados pudieron mencionar los objetivos, por lo que se considera que tienen claro los logros que persiguen las empresas, mientras que el resto desconoce los objetivos. Por lo que se considera que los empleados les dan la importancia pertinente a los fines de su organización y se permiten tenerlos en mente y el resto no se toman el tiempo para verificar la información de la empresa.

Pregunta 6: ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera usted es la causa de no tener conocimiento de los objetivos de la empresa?

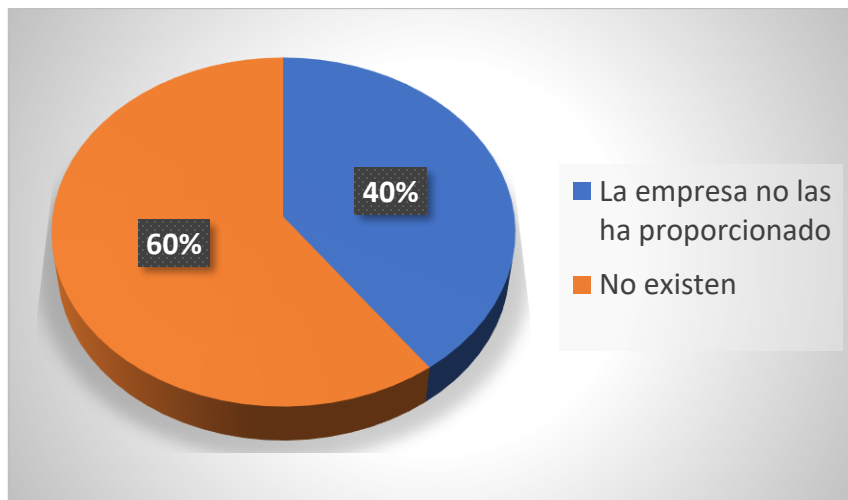
Objetivo: Identificar por que los empleados desconocen los objetivos de la empresa.

Tabla No. 6: Causa del desconocimiento de los objetivos.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	La empresa no las ha proporcionado	2	40 %
	No existen	3	60 %
	Total	5	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 5 de los cuestionados que respondieron No, en la pregunta No. 4.

Gráfico No. 6: Causa del desconocimiento de los objetivos.



Interpretación: La causa principal del desconocimiento de los objetivos es porque estos no existen en las empresas, mientras que la causa secundaria es que a los empleados no se les ha proporcionado. Lo que indica que las empresas no saben de la importancia de poseer objetivos organizacionales y proporcionárselas a sus empleados.

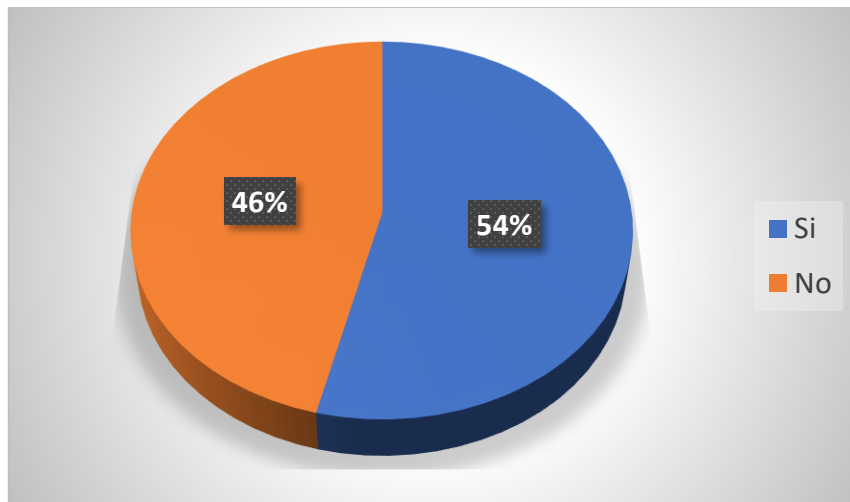
Pregunta 7: ¿Sabe si la empresa cuenta con políticas internas para el manejo de los inventarios?

Objetivo: Saber si las empresas cuentan con políticas internas para el manejo de inventarios.

Gráfico No.7: Las empresas cuentan con políticas internas para el manejo de inventarios.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Si	7	54 %
	No	6	46 %
	Total	13	100 %

Gráfico No.7: Las empresas cuentan con políticas internas para el manejo de inventarios.



Interpretación: De las personas encuestadas se obtuvo que solo 7 conocen las políticas internas para el manejo de los inventarios mientras que la parte restante dijeron desconocerlas, por lo que se considera que las empresas dedicadas a esta actividad poseen lineamientos para el manejo y control de los inventarios.

Pregunta 8: ¿Podría mencionar una de las políticas interna más utilizada para el manejo de inventarios en la empresa?

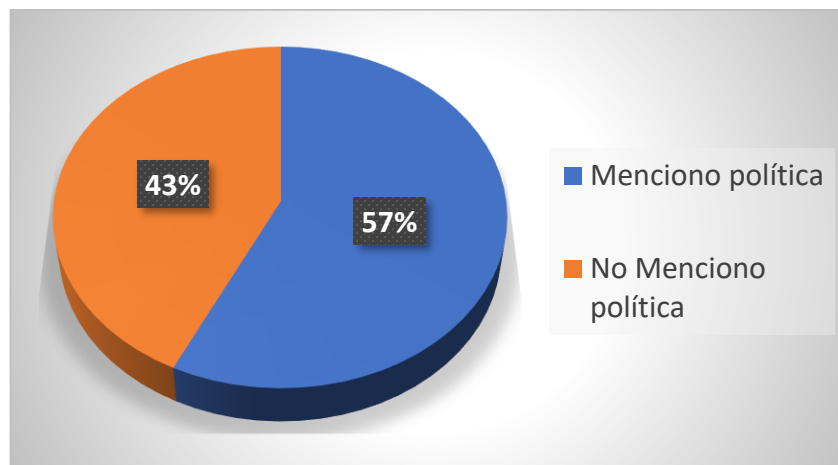
Objetivo: Determinar si los empleados son conocedores de las políticas internas para el manejo de inventarios.

Tabla No.8: Los empleados son conocedores de las políticas internas para el manejo de inventarios.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Menciono política	4	57 %
	No Menciono política	3	43 %
	Total	7	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 7 de los cuestionados que respondieron Si, en la pregunta No. 7.

Gráfico No.8: Los empleados son conocedores de las políticas internas para el manejo de inventarios.



Interpretación: De las personas encuestadas se obtuvo que solo 7 conocen las políticas internas para el manejo de los inventarios, mientras que la parte restante dijeron desconocerlas, por lo que se considera que más de la mitad de las empresas dedicadas a esta actividad poseen una guía para el manejo y control de los inventarios, y la parte restante que no la posee corren el riesgo de que se genere un desorden por falta de lineamientos.

Pregunta 9: ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera usted es la causa de no tener conocimientos de las políticas internas para el manejo de los inventarios?

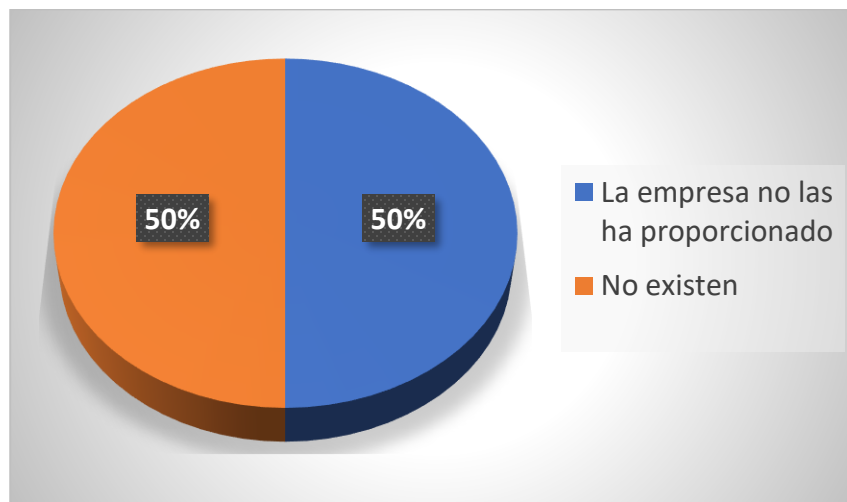
Objetivo: Determinar la causa por la cual los empleados desconocen las políticas internas para la administración de inventarios.

Tabla No.9: Causa por la cual los empleados desconocen las políticas internas para la administración de inventarios.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	La empresa no las ha proporcionado	3	50 %
	No existen	3	50 %
	Total	6	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 6 de los cuestionados que respondieron No, en la pregunta No. 7.

Gráfico No.9: Causa por la cual los empleados desconocen las políticas internas para la administración de inventarios.



Interpretación: Las causas principales del desconocimiento de las políticas de control de inventarios son que las empresas no se las dieron a conocer o no existen. Por lo que se considera que las empresas dedicadas a este giro comercial no comparten con sus empleados este tipo de información o no la poseen.

Parte II: Organización.

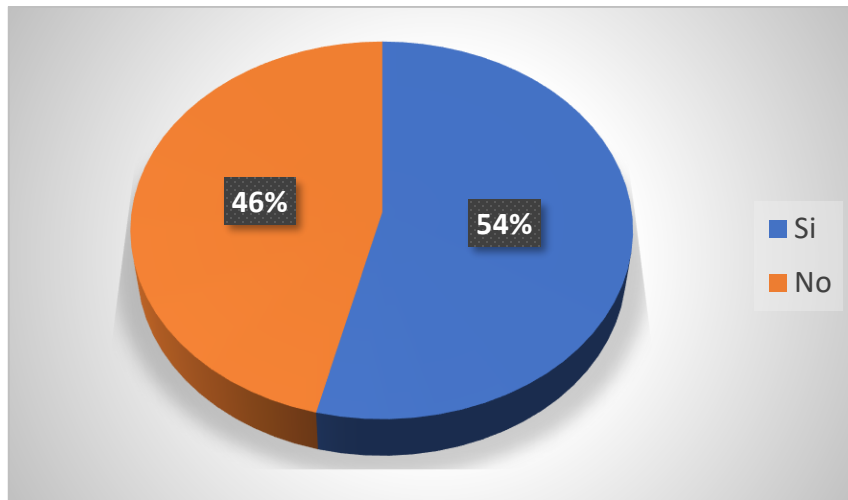
Pregunta 10: ¿Sabe si la empresa cuenta una estructura organizacional?

Objetivo: Saber si las empresas cuentan con una estructura organizacional.

Tabla No. 10: Las empresas cuentan con una estructura organizacional.

Válido		Frecuencia	
		Absoluta	Porcentaje
Si		7	54 %
No		6	46 %
Total		13	100 %

Grafico No. 10: Las empresas cuentan con una estructura organizacional.



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, 7 de 13 cuestionados saben que existe una estructura organizacional; indicando que la empresa cuenta con un organigrama que representa de forma ordenada y específica los niveles de mando y dependencias jerárquicas, mientras que el resto manifestó no saber que la empresa cuenta con un organigrama, lo que indica el desconocimiento de sus superiores.

Pregunta No. 11: ¿Dónde se encuentra ubicada la estructura organizacional dentro de la empresa?

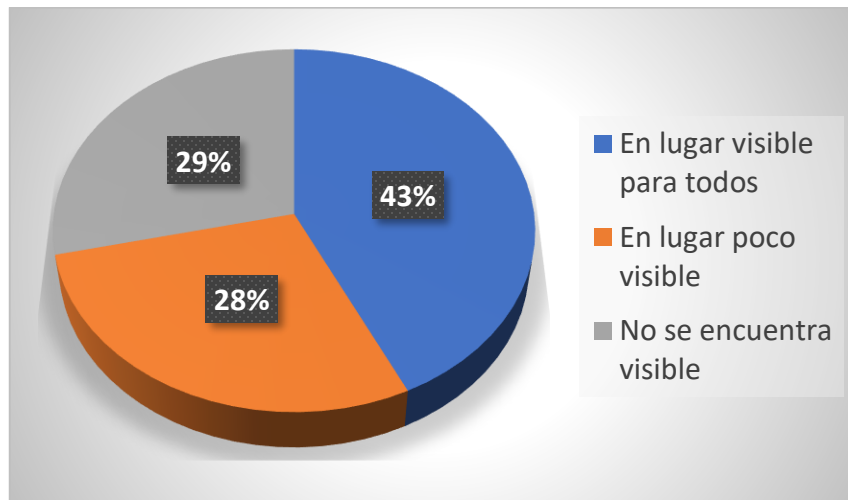
Objetivo: Determinar si los empleados saben la ubicación de la estructura organizacional.

Tabla No. 11: Los empleados saben dónde esta ubicación de la estructura organizacional.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	En lugar visible para todos	3	43 %
	En lugar poco visible	2	29 %
	No se encuentra visible	2	28 %
	Total	7	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 7 de los cuestionados que respondieron SI, en la pregunta anterior.

Gráfico No. 11: Los empleados saben dónde esta ubicación de la estructura organizacional.



Interpretación: 3 de 7 cuestionados manifestaron que el organigrama se encontraba en un lugar visible para todos, determinando que la empresa le apuesta a que los empleados conozcan su dependencia jerárquica, mientras que 2 de ellos indicaron que se encontraba en un lugar poco visible, pero que si saben que existe y el resto que no se encontraba visible, comprendiendo que no todas las empresas tienen la costumbre de proporcionar la estructura organizacional.

Pregunta No. 12: ¿Podría decirnos de quien depende jerárquicamente?

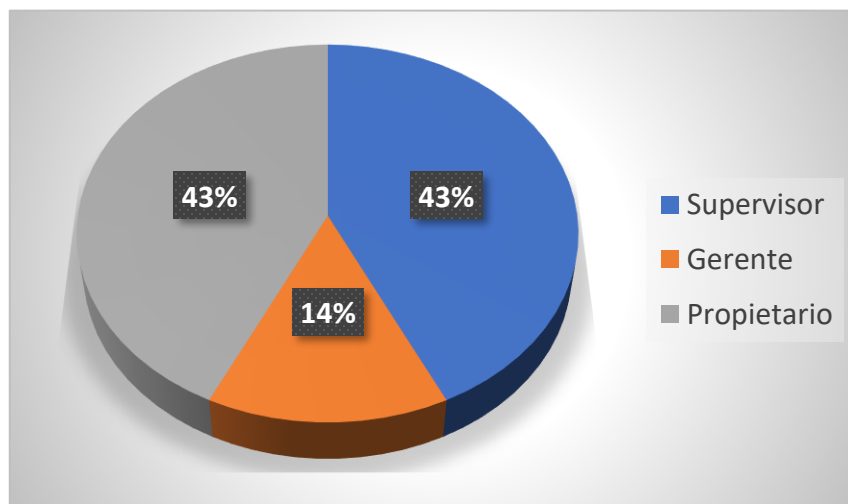
Objetivo: Verificar si los empleados saben su dependencia jerárquicamente.

Tabla No. 12: Dependencia jerárquica.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Supervisor	3	43 %
	Gerente	1	14 %
	Propietario	3	43 %
	Total	7	100%

*Nota: El valor total representa un n = 7 de los cuestionados que respondieron SI, en la pregunta No. 10.

Grafico No. 12: Dependencia jerárquica.



Interpretación: 3 de 7 cuestionados manifestaron que dependen jerárquicamente de un Supervisor, de igual manera 3 expresaron que su dependencia es directamente bajo el propietario del establecimiento, mientras que 1 indicó que su dependencia es bajo el Gerente, conforme a los resultados se puede deducir que en su totalidad las personas encuestadas conocen su subordinación y que cuentan con un superior que les retroalimente y controle en sus operaciones.

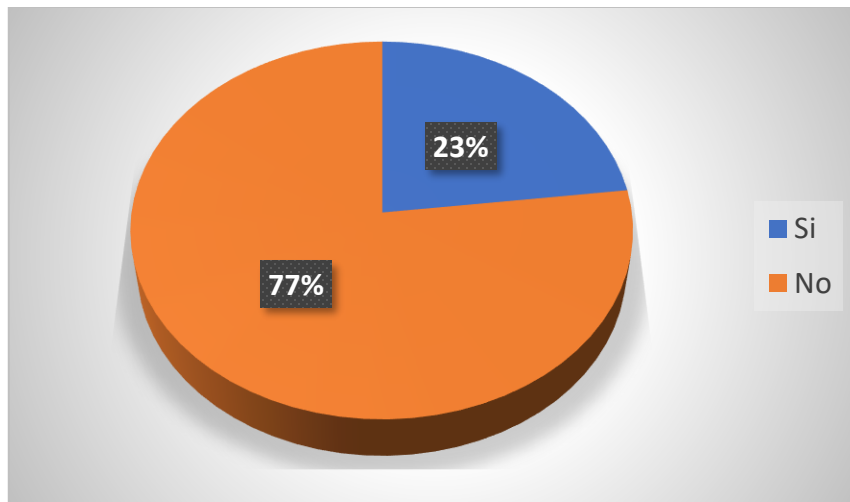
Pregunta No. 13: ¿Cuenta con manuales la empresa que facilite las operaciones y la retroalimentación en sus actividades realizadas?

Objetivo: Indagar si las empresas tienen manuales de procedimientos definidos.

Tabla No. 13: Las empresas tienen manuales de procedimientos.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Si	3	23 %
	No	10	77 %
	Total	13	100 %

Grafica No. 13: Las empresas tienen manuales de procedimientos.



Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos, 3 cuestionados de un total de 13 manifestaron que la empresa si cuenta con manuales que facilitan el desarrollo de sus funciones, mientras que 10 de ellos indicaron que estas no los poseen, este es un factor que afecta en su productividad y eficiencia, concluyendo que las empresas no cuentan con instrumentos de apoyo para los empleados en el desarrollo y retroalimentación de las actividades diarias en su trabajo.

Pregunta No. 14: ¿Cuáles de los siguientes manuales ha utilizado en el desarrollo de sus actividades en la empresa? Seleccione uno o varios.

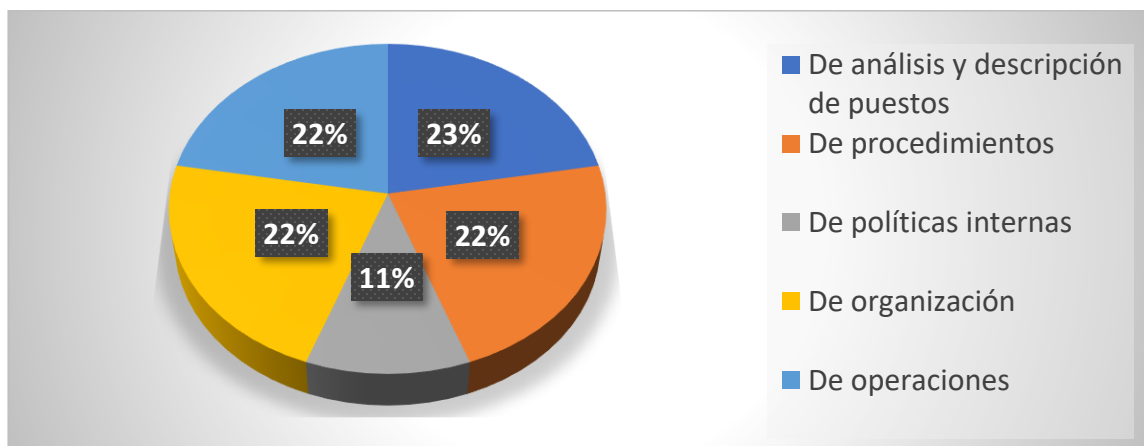
Objetivo: Identificar los manuales utilizados por los empleados en el desarrollo de sus actividades en la empresa.

Tabla No.14: Manuales utilizados en las empresas por los empleados.

		Frecuencia	
		absoluta	Porcentaje
Válido	De análisis y descripción de puestos	2	22 %
	De procedimientos	2	22 %
	De políticas internas	1	12 %
	De organización	2	22 %
	De operaciones	2	22 %
	Total	9	100 %

*Nota: El valor total representa un n = 9 de los cuestionados que respondieron SI, en la pregunta anterior.

Grafico No. 14. Manuales utilizados en las empresas por los empleados.



Interpretación: 2 de 13 indicaron que han utilizado el manual de análisis y descripción de puestos, les permitió saber la descripción de su cargo, 2 dijeron que han usado el manual de procedimiento, este les facilitó el desarrollo de sus actividades, 1 manifestó que ha utilizado el manual de políticas, el cual sirve para identificar las directrices de la empresa, 2 el manual de organización y 2 el manual de operaciones, lo cual implica el desarrollo en la gestión administrativa y operativa de las empresas.

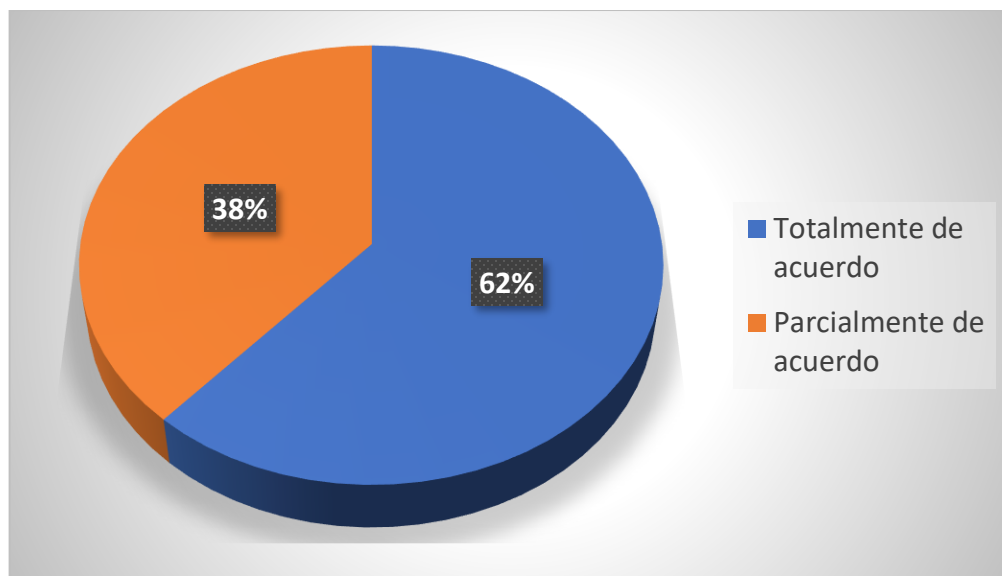
Parte III. Dirección.

Pregunta 15: Me siento muy satisfecho con el ambiente laboral.

Tabla No. 15: Satisfacción con el ambiente laboral.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	8	62 %
	Parcialmente de acuerdo	5	38 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 15: Satisfacción con el ambiente laboral.



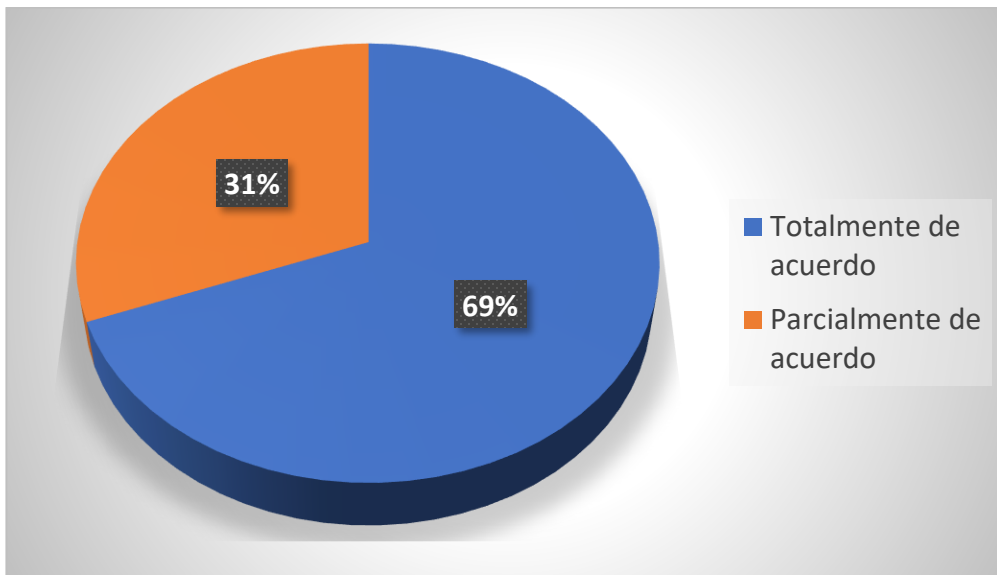
Interpretación: 8 empleados de 13 que fueron cuestionados coincidieron en que su ambiente de trabajo es completamente agradable, por lo que se encuentran satisfechos con el entorno en que realizan sus labores diarias, mientras que el resto consideran que el clima laboral no es bueno ni malo.

Pregunta 16: Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de las actividades realizadas en la jornada laboral.

Tabla No. 16: Satisfacción de las actividades realizadas.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	9	69 %
	Parcialmente de acuerdo	4	31 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 16: Satisfacción de las actividades realizadas.



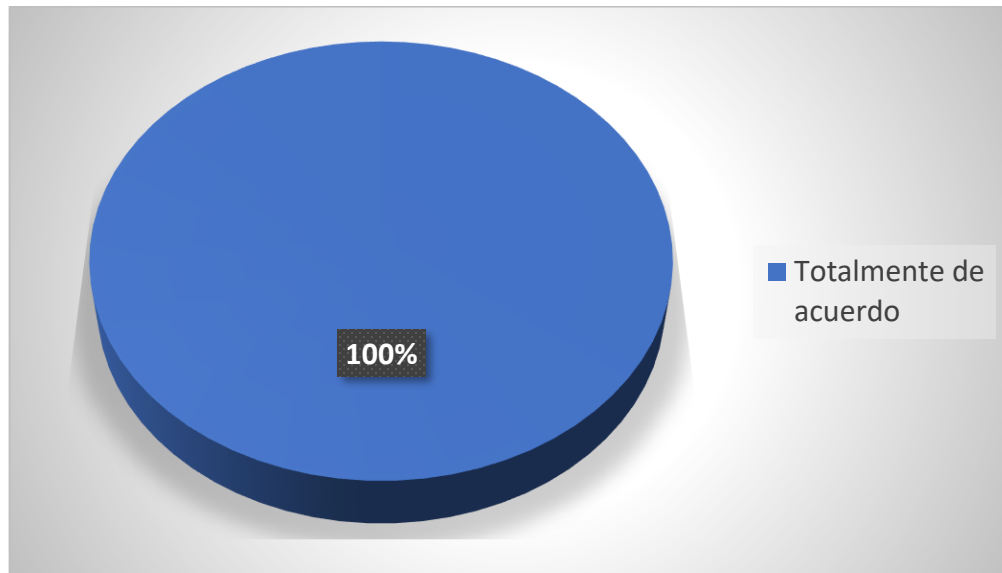
Interpretación: Del total de los cuestionados 9 empleados encargados de los inventarios se encuentran satisfechos por las actividades realizadas al finalizar su jornada laboral, mientras que el resto considera indiferente el grado de satisfacción por las actividades realizadas durante el día.

Pregunta 17: Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la empresa.

Tabla No. 17: Canales de comunicación en las empresas.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	13	100 %
	Parcialmente de acuerdo	0	0 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 17: Canales de comunicación en las empresas.



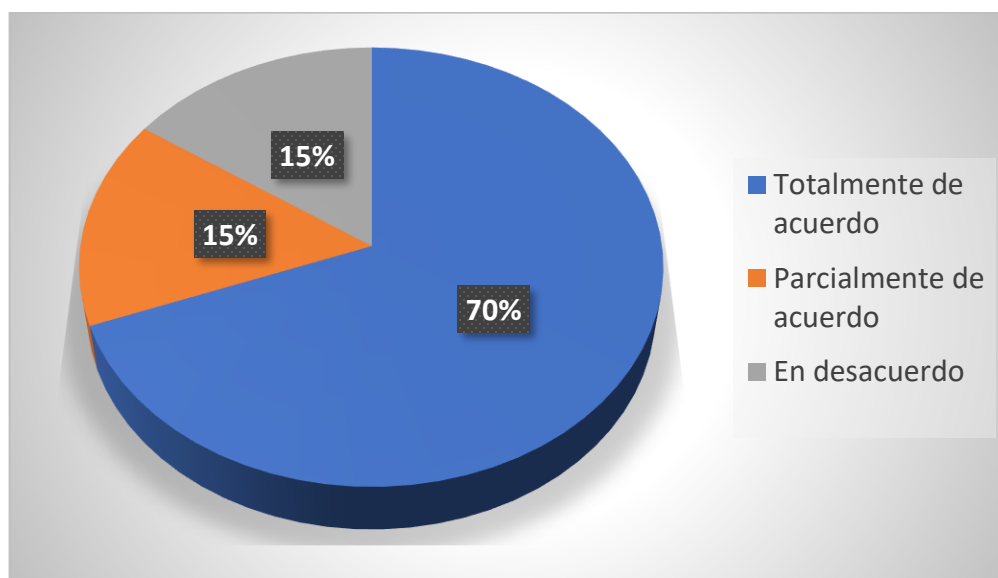
Interpretación: El total de las personas encuestadas del área de inventarios coinciden en que están perfectamente establecidos e identificados los canales de comunicación donde fluye la información o las ordenes de la alta gerencia o propietarios hacia el personal, por lo que las empresas dedicadas a esta actividad comercial cuentan con sistemas de comunicación efectivos entre las jefaturas y demás dependencia.

Pregunta 18: Recibo de forma oportuna información necesaria para el desarrollo de mis funciones laborales.

Tabla No. 18: Flujo de información en las empresas.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	9	70 %
	Parcialmente de acuerdo	2	15 %
	En desacuerdo	2	15 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 18: Flujo de información en las empresas.



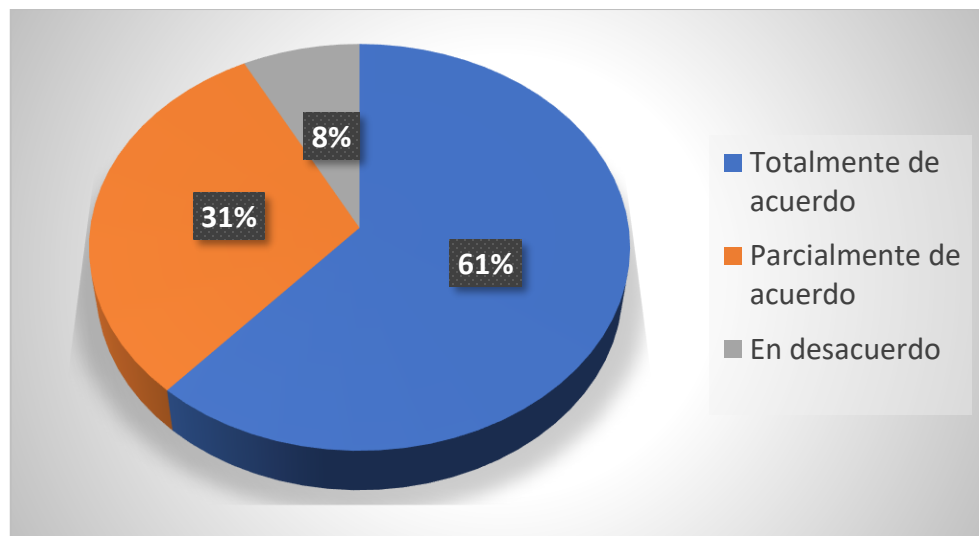
Interpretación: De la totalidad de la población encuestada 11 de 13 empleados reciben de forma oportuna y efectiva la información relevante para el desarrollo de sus actividades, por lo que se puede decir que en las empresas del sector establecen sistemas de comunicación eficientes, mientras que el complemento considera que la información compartida en la empresa no es la más eficiente y confiable para realizar sus actividades.

Pregunta 19: Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar las funciones asignadas.

Tabla No. 19: Los empleados cuenta con materiales y equipos necesarios para realiza las funciones.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	8	62 %
	Parcialmente de acuerdo	4	31 %
	En desacuerdo	1	8 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 19: Los empleados cuenta con materiales y equipos necesarios para realiza las funciones.



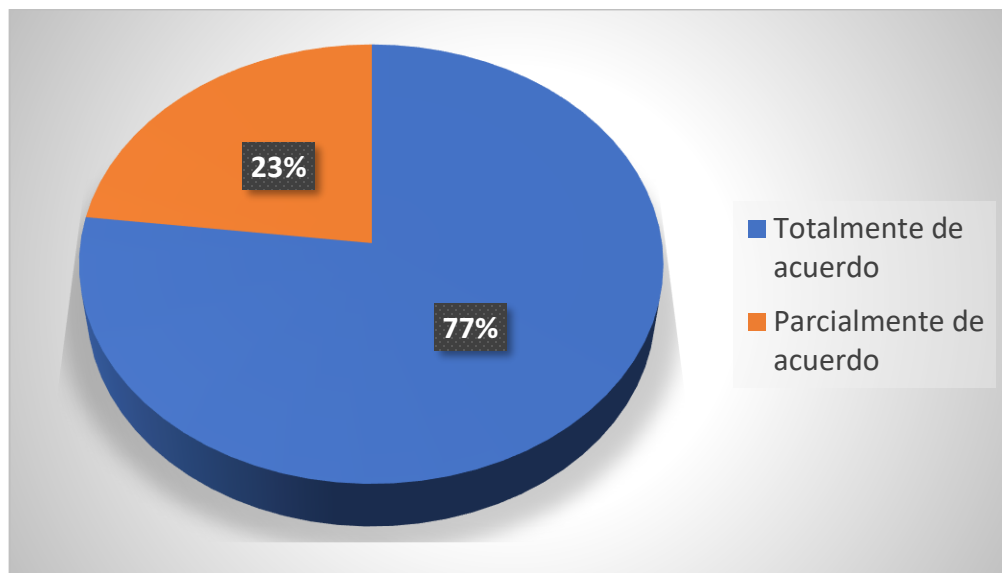
Interpretación: 1 de 13 empleados que fueron objeto de estudio consideran que no le son proporcionados completamente las herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de las tareas de una manera eficiente en sus actividades, mientras que el complemento de los cuestionados considera que tienen los suministros necesarios para la realización de las actividades. Por lo que existe una buena asignación de los recursos en las organizaciones

Pregunta 20: Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo eficientemente.

Tabla No. 20: Motivación hacia el empleado para cumplir con el trabajo eficientemente.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	10	77 %
	Parcialmente de acuerdo	3	23 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 20: Motivación hacia el empleado para cumplir con el trabajo eficientemente.



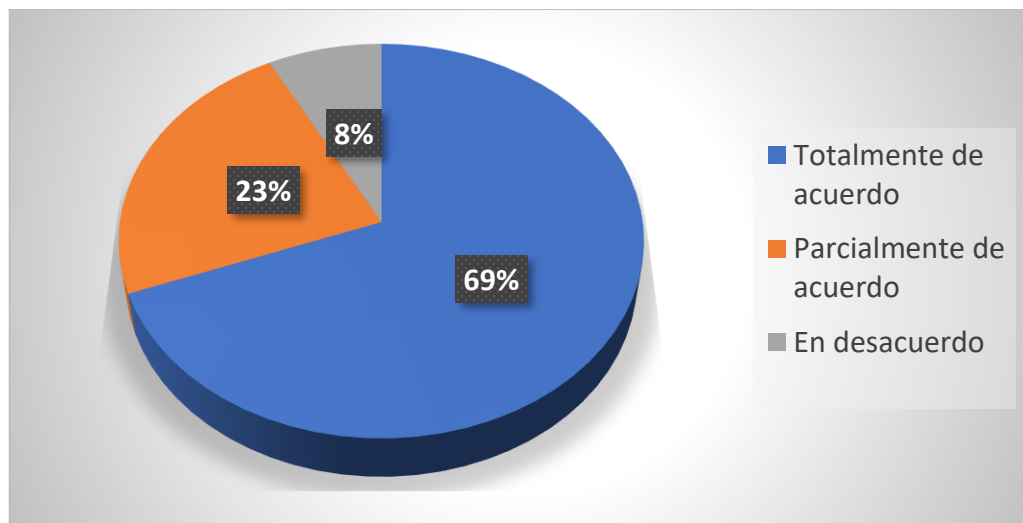
Interpretación: Del total de casos estudiados 10 expresa sentirse motivado por su superior o por sus jefes lo cual influye positivamente en el cumplimiento de todas las actividades de forma eficiente, mientras que la parte restante no se consideran totalmente motivados a cumplir su trabajo eficientemente, lo cual implica una desmotivación al momento de realizar las labores o tareas eficientemente.

Pregunta 21: Mi superior toma acciones que refuerzan el objetivo común de la institución.

Tabla No. 21: Existen acciones de los superiores hacia los empleados que refuerzan los objetivos de las instituciones.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	9	69 %
	Parcialmente de acuerdo	3	23 %
	En desacuerdo	1	8 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 21: Existen acciones de los superiores hacia los empleados que refuerzan los objetivos de las instituciones.



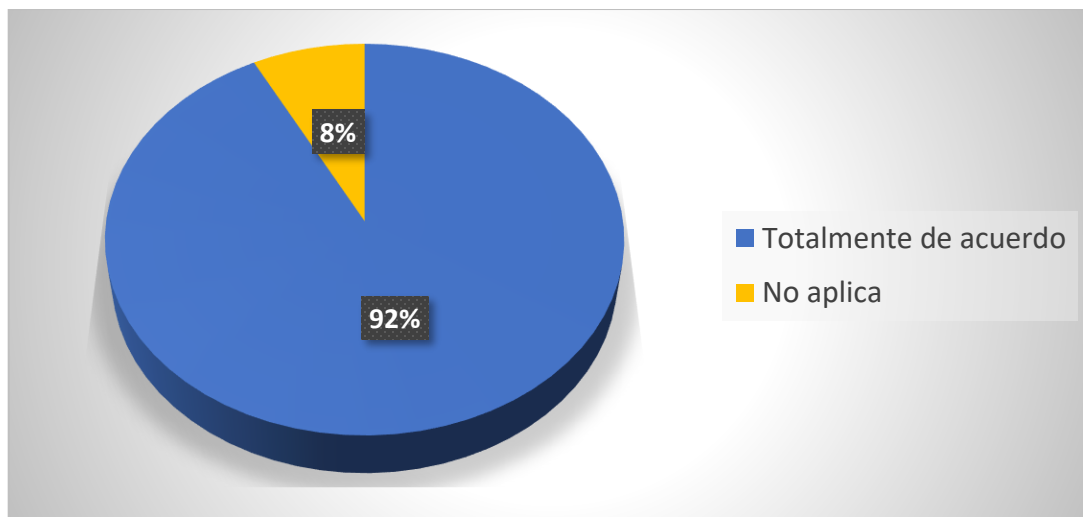
Interpretación: De un total de 13 cuestionados 12 consideran que las jefaturas o superiores se consideran satisfechos con las decisiones tomadas para el cumplimiento de las metas, por lo tanto, conlleva a fortalecer el liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones, mientras que el complemento de los casos se encuentra en desacuerdo con las decisiones tomadas por los superiores o dirección, lo que implica un avance en el cumplimiento de metas u objetivos.

Pregunta 22: Sé dónde dirigirme y con quien apoyarme cuando tengo una dificultad para desarrollar mi trabajo.

Tabla No. 22: Existe el apoyo y retroalimentación hacia los empleados ante dificultades al realizar las actividades.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	12	92 %
	Parcialmente de acuerdo	0	0 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	1	8 %
	Total	13	100 %

Gráfico No. 22: Existe el apoyo y retroalimentación hacia los empleados ante dificultades al realizar las actividades.



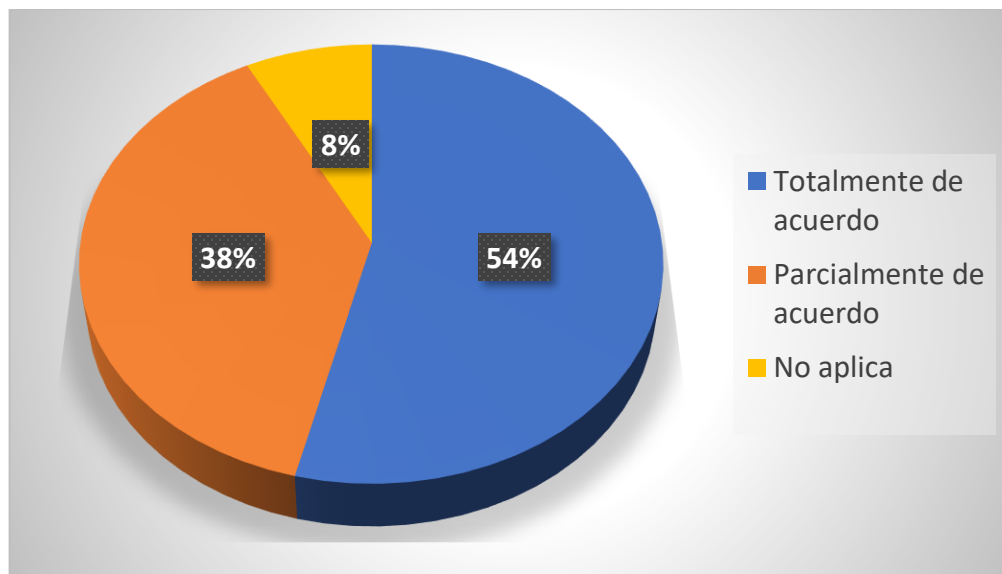
Interpretación: 12 de 13 cuestionados están totalmente de acuerdo en que saben dónde acudir en situaciones difíciles las cuales no pueden resolver, por lo que esto refuerza la comunicación y la organización claramente definidas en las empresas, aunque de una forma informal, mientras el que el resto de los encargados de los inventarios consideran que esta situación no aplica, por lo que implica que no existe una línea de comunicación adecuada.

Pregunta 23: Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.

Tabla No. 23: Felicitación por el trabajo realizado.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	7	54 %
	Parcialmente de acuerdo	5	38 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	1	8 %
	Total	13	100

Gráfico No. 23. Felicitación por el trabajo realizado.



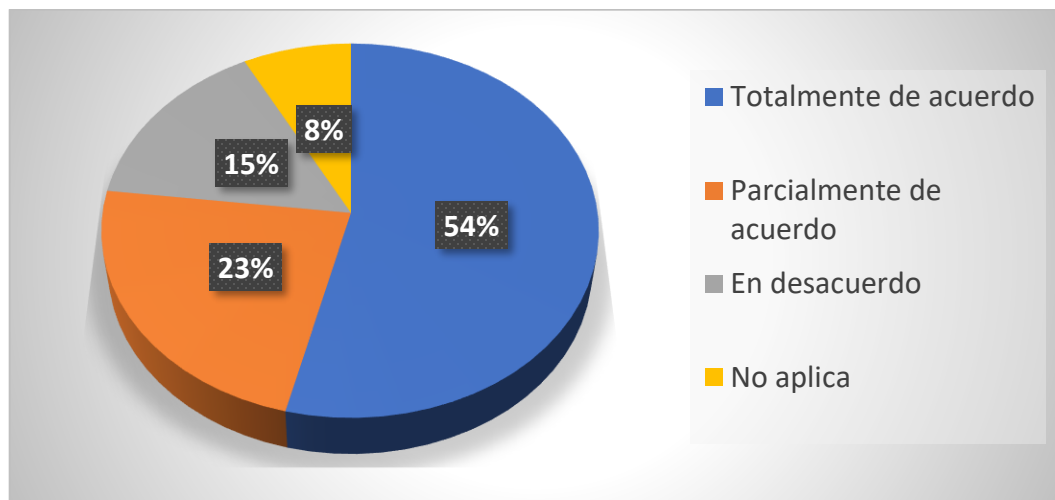
Interpretación: De los casos estudiados, 7 de 13 cuestionados se consideran totalmente motivados por sus superiores al momento de realizar de manera efectiva una labor dentro del lugar de trabajo, 5 de 13 empleados consideran que a veces pueden contar con una felicitación por el trabajo bien realizado y el resto de los casos considera que no aplica este término en su empresa por lo que no existe motivación alguna del trabajo realizado eficientemente.

Pregunta 24: Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos.

Tabla No. 24: Reconocimiento para el personal.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	7	54 %
	Parcialmente de acuerdo	3	23 %
	En desacuerdo	2	15 %
	No aplica	1	8 %
	Total	13	100 %

Gráfica No. 24: Reconocimiento para el personal.



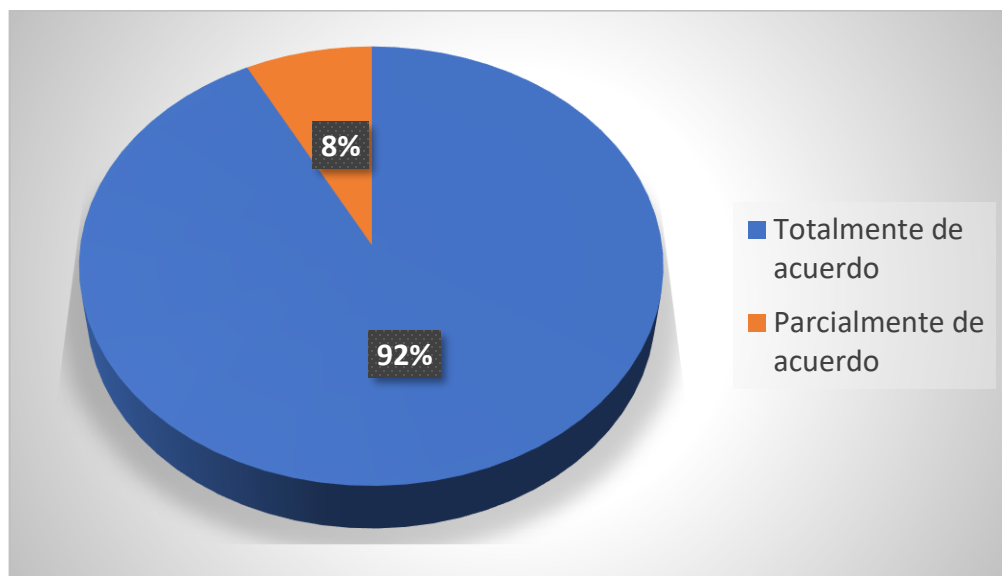
Interpretación: 10 de 13 cuestionados se consideran satisfechos con el reconocimiento recibido por las aportaciones que contribuyen al logro de los objetivos, por lo que dentro del sector existe reconocimiento para el personal con el fin motivar, mantener y retener al personal, en tanto 2 de 13 coinciden en que no reciben el reconocimiento necesario por los esfuerzos y buenos resultados, mientras que tan solo en un caso no se aplica ningún tipo de reconocimiento, lo que implica desmotivación del personal pese a sus grandes esfuerzos.

Pregunta 25: Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común.

Tabla No. 25: Formar parte de un equipo de trabajo.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	12	92 %
	Parcialmente de acuerdo	1	8 %
	En desacuerdo	0	0 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfica No. 25: Formar parte de un equipo de trabajo.



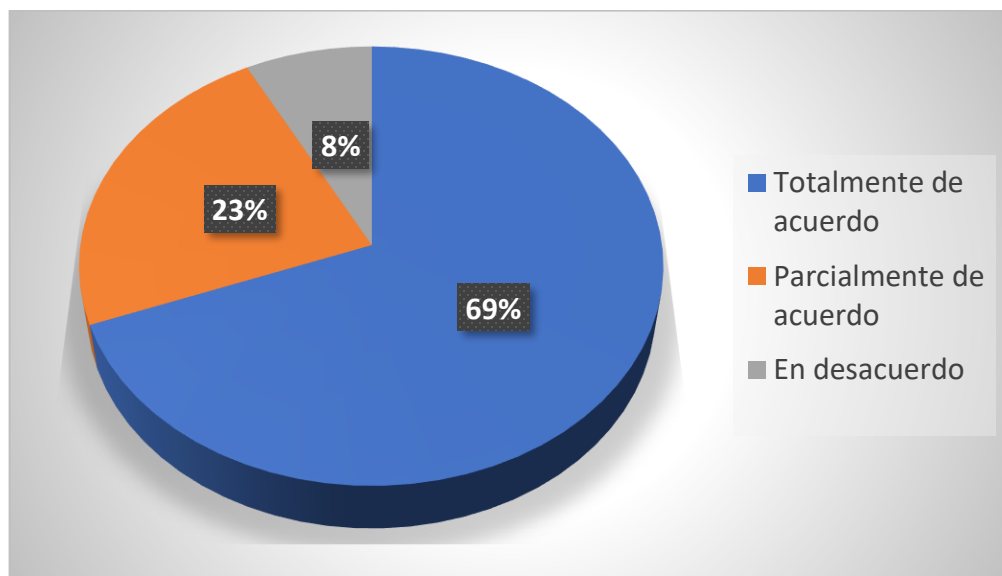
Interpretación: 12 de 13 cuestionados siempre se consideran parte de un equipo con sus superiores y demás compañeros, lo cual contribuye al fortalecimiento de los objetivos en común de las empresas, mientras que solo un empleado encuestado considera que solo a veces se trabaja en equipos enfocados a cumplir objetivos en común, lo cual implica que existe integración de equipos efectivos de trabajo dentro del sector.

Pregunta 26: En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar culpables.

Tabla No. 26: Solucionar el problema es más importante que encontrar culpables.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	9	69 %
	Parcialmente de acuerdo	3	23 %
	En desacuerdo	1	8 %
	No aplica	0	0 %
	Total	13	100 %

Gráfica No. 26: Solucionar el problema es más importante que encontrar culpables.



Interpretación: 9 de 13 empleados están totalmente de acuerdo en que el trabajo en equipo es realmente efectivo para enfrentar y solucionar problemas, por lo que la mayoría de empresas del sector trabaja bajo dicho enfoque mientras que solo 3 de 13 personas en estudio consideran que a veces no se resuelven los problemas o dificultades y el resto considera que el trabajo en equipo se enfoca más en señalar culpables que en dar solución a los problemas a los cuales se enfrenta la organización, lo que esto conlleva a una mala integración de los grupos de trabajo.

Parte IV: Control.

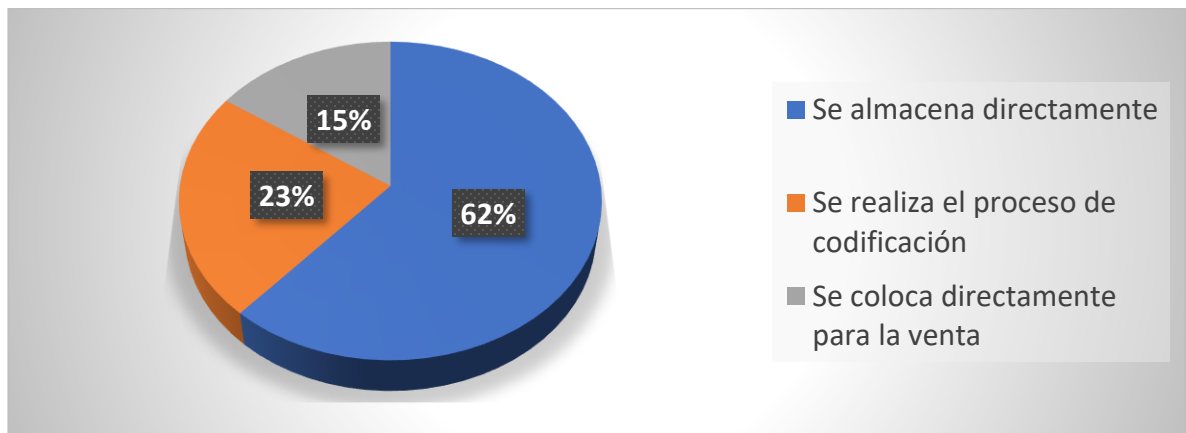
Pregunta No. 27. Cuando se reciben nuevos productos existen estándares o criterios de decisión sobre el proceso de almacenamiento, ¿Cuál de las siguientes actividades se ejecuta?

Objetivo: Indagar sobre los estándares utilizados para el proceso de almacenamiento de productos nuevos.

Tabla No. 27: Estándares utilizados para el proceso de almacenamiento de productos.

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido Se almacena directamente	8	62 %
Se realiza el proceso de codificación	3	23 %
Se coloca directamente para la venta	2	15 %
Total	13	100 %

Grafico No. 27: Estándares utilizados para el proceso de almacenamiento de productos.



Interpretación: De acuerdo a los datos recopilados, se determina que 8 del total almacenan directamente en bodega los productos nuevos cuando estos ingresan a la empresa, mientras que 3 realizan el proceso de codificación de productos y el resto los colocan directamente para la venta, lo cual indica que existe desorden a la hora de adquirir nuevos productos, ya que menos de una cuarta parte realiza el proceso correcto.

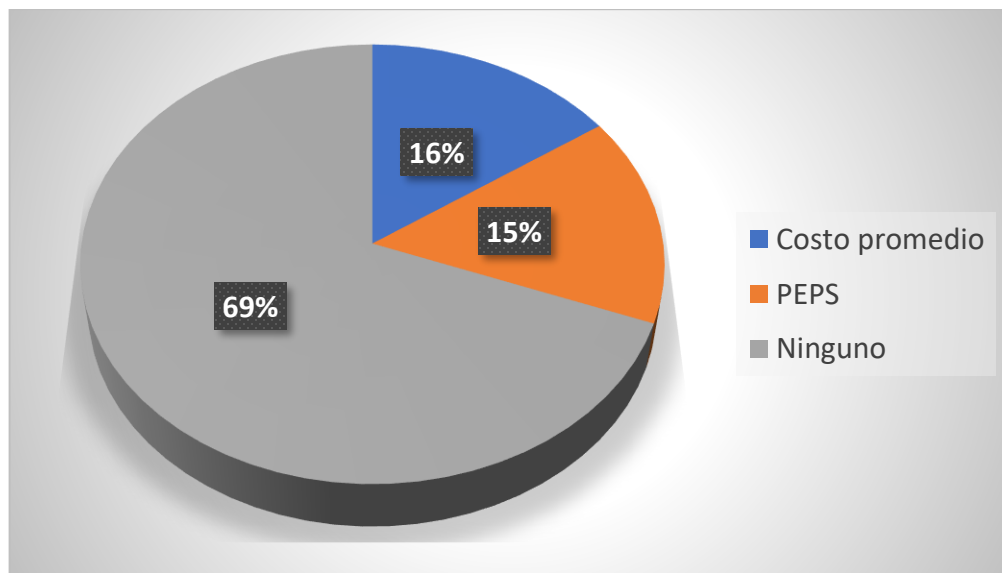
Pregunta No. 28. ¿Cuál es el método utilizado para el registro de inventarios?

Objetivo: Identificar el método de valuación de inventarios utilizado por las empresas.

Tabla No. 28: Método de valuación de inventarios utilizado por las empresas.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Costo promedio	2	15 %
	PEPS	2	15 %
	Ninguno	9	70 %
	Total	13	100 %

Grafica No. 28: Método de valuación de inventarios utilizado por las empresas.



Interpretación: En relación a los resultados se determina que 2 de los cuestionados manifestaron que utilizaban el costo promedio ponderado para el registro de inventarios, mientras que otros 2 indicaron usar el método PEPS, y el resto no utiliza ninguno, deduciendo que casi tres cuartas partes no cuentan con este, por lo que indica que el sector no posee un método que les facilite al control, registro y valuación de inventarios.

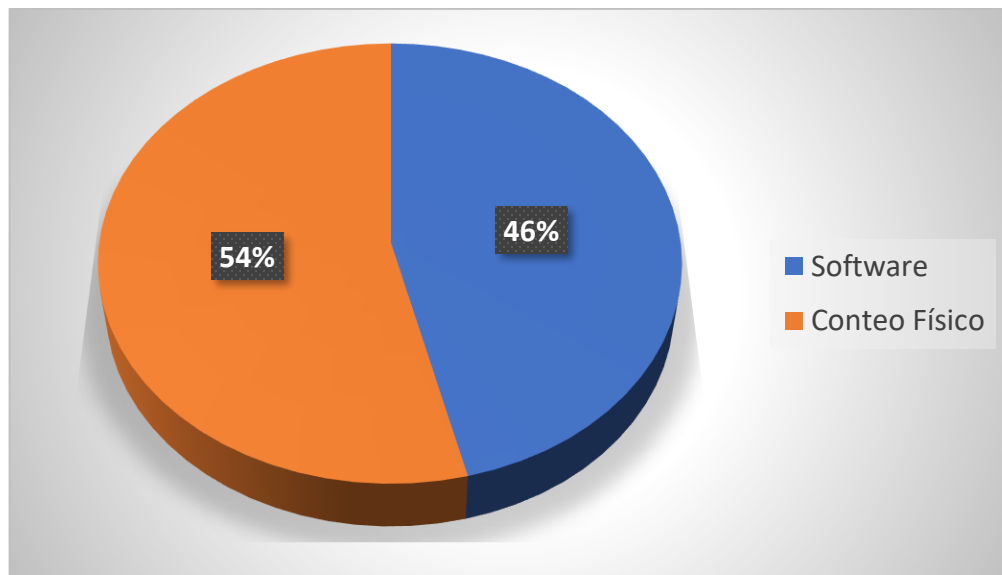
Pregunta No. 29: ¿Cuál de las siguientes actividades es utilizada para el control interno de los productos?

Objetivo: Identificar la actividad utilizada para el control interno de productos.

Tabla No. 29: Actividad utilizada para el control interno de productos.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Software	6	46 %
	Conteo Físico	7	54 %
	Total	13	100 %

Grafico No. 29: Actividad utilizada para el control interno de productos.



Interpretación: 7 de los cuestionados indicaron que realizan conteo físico de productos, mientras que el resto manifestó utilizar un sistema computarizado "Software" para llevar el control interno de sus productos en existencia y así hacerles frente a sus adversidades de abastecimiento y control, por lo que se deduce que el sector si posee control interno para inventarios.

Pregunta No. 30: ¿Cuál es el software utilizado por la empresa para el control interno de los productos?

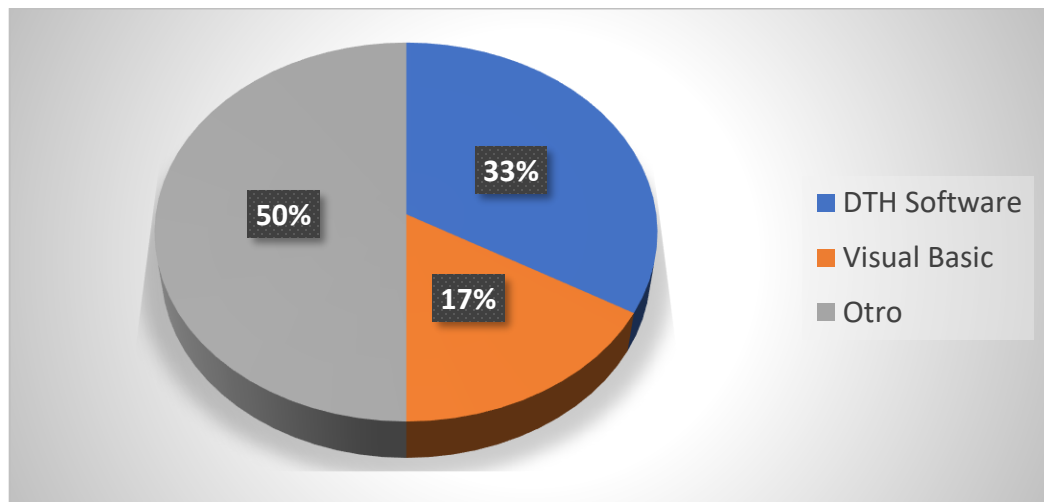
Objetivo: Identificar el software utilizado para el control interno de los productos.

Tabla No. 30: Software utilizado para el control interno de los productos.

		Frecuencia	
		absoluta	Porcentaje
Válido	DTH Software	2	33 %
	Visual Basic	1	17 %
	Otro	3	50 %
	Total	6	100%

*Nota: El valor total representa un n = 6, de los cuestionados que respondieron Software, en la pregunta anterior.

Grafico No. 30: Software utilizado para el control interno de los productos.



Interpretación: 2 de 6 personas indicaron que utilizan DTH software, 1 de ellos manifestó utilizar un software llamado Visual Basic para el control de interno de sus productos, mientras que el resto expreso que utilizar otro, del cuales no se obtuvo mayor información, indicando que esta proporción del sector si cuenta con un sistema informático de registro de inventarios.

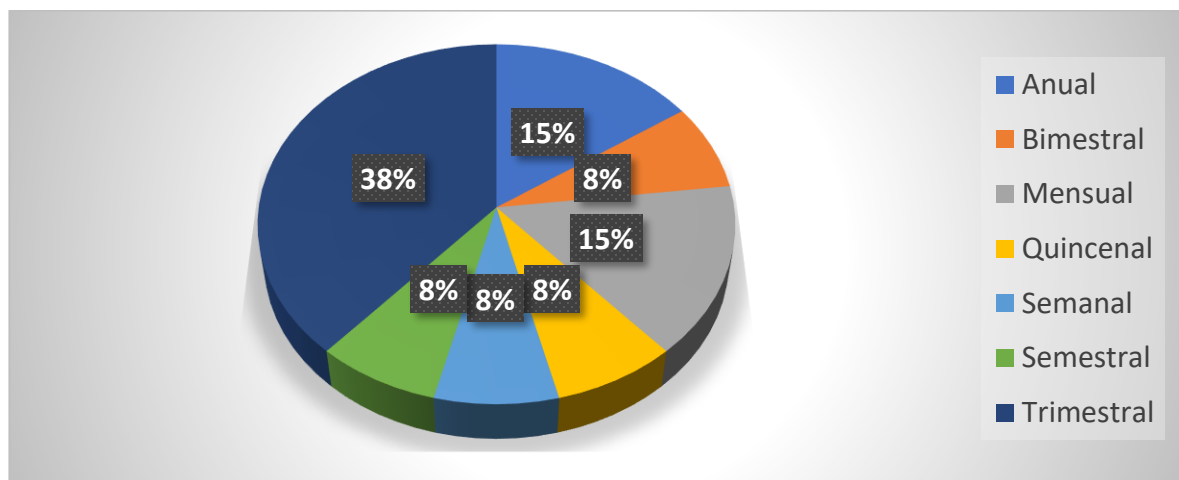
Pregunta No. 31: ¿Con que frecuencia se realizan conteos físicos de inventarios para verificar los productos en existencia?

Objetivo: Determinar en qué periodo son realizados conteos físicos de inventarios para conocer el dato real de productos en existencia.

Tabla No. 31: Periodo en que se realiza el conteo físico.

		Frecuencia absoluta	Porcentaje
Válido	Anual	2	15 %
	Bimestral	1	8 %
	Mensual	2	15 %
	Quincenal	1	8 %
	Semanal	1	8 %
	Semestral	1	8 %
	Trimestral	5	38 %
	Total	13	100 %

Grafico No. 31: Periodo en que se realiza el conteo físico.



Interpretación: 5 de 13 cuestionados indicaron que realizan conteo físico de sus productos trimestralmente, mientras 2 lo realiza de forma mensual y otros 2 de forma anual, el resto realiza conteo físico en diferentes periodos del año conforme a su importancia y uso contable (semanal, quincenal, bimensual, semestral). Deduciendo con las empresas del sector le apuestan en gran manera al conteo físico de productos como parte del control interno de las existencias.

ANEXO NO. 5: MANUAL DE BIENVENIDA.

MANUAL DE BIENVENIDA.

CONTENIDO

A. INTRODUCCIÓN.....	1
B. HISTORIA.....	1
C. FILOSOFIA EMPRESARIAL.....	2
D. ESTRUCTURA ORGANICA.....	3
E. DERECHOS Y OBLIGACIONES.....	4
F. PRESTACIONES Y BENEFICIOS.....	5

A. INTRODUCCIÓN.

Te damos la Bienvenida a Charly Autoparts ahora eres parte de nuestro equipo de trabajo, esperemos y puedas tener una grata experiencia con nosotros y que tu estancia sea duradera, porque eres parte esencial de nosotros.

Ya eres parte fundamental del éxito y el logro de los objetivos de Charly Autoparts, te damos las gracias por ello. Disfruta las actividades que realizarás, trabaja en equipo y recuerda que todos tenemos una meta: lograr la satisfacción de los clientes al haberles brindado la mejor experiencia en atención y el mejor servicio.

Recuerda que el esfuerzo y cooperación son esenciales para nosotros, nuevamente te damos la BIENVENIDA, esperando disfrutes tu estancia y realices tus actividades con entusiasmo.

B. HISTORIA

En el año 2014 Charly Autoparts, surgió como un negocio dedicado a la venta de vehículos importados, posteriormente en dicho año decidimos modificar las operaciones de la empresa, en cual nos dedicaríamos a la venta de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores. La cual se encontraba ubicada sobre la 21 Avenida Norte y 29 Calle Oriente del municipio de San Salvador. A raíz del crecimiento en las operaciones del negocio y surgimiento de las necesidades de crecer debido a la gran competencia, nos trasladamos en el año 2016 aun local más amplio sobre la misma calle en la cual nos encontramos ubicados actualmente.

En nuestros inicios contábamos con el apoyo de 4 empleados, dada la necesidad, el crecimiento y la afluencia de clientes, llegamos a requerir más colaboradores En la actualidad se cuenta con una amplia cartera de clientes y una gama de diversas partes y accesorios para vehículos automotores. Ahora tú formarás parte de la nueva historia de Charly Autoparts.

C. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

Charly Autoparts está comprometida para ofrecer los mejores productos a los clientes ya que es nuestro deber buscar las mejores opciones y el desarrollo de una agradable experiencia laboral.

Misión.

“Somos distribuidores de partes, piezas y accesorios usados originales de las mejores marcas de vehículos automotores en el Municipio de San Salvador, ofrecemos calidad en el servicio y productos, con el compromiso de brindar soluciones oportunas y confiables, que garanticen relaciones duraderas para nuestros clientes y sus vehículos.”

Visión.

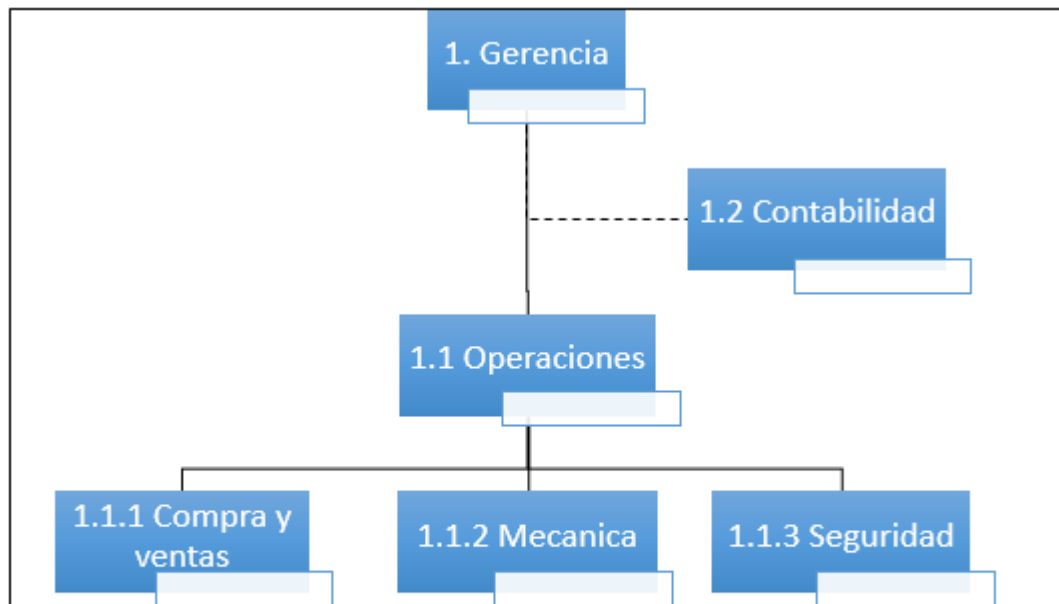
“Ser la mejor empresa comercializadora de partes, piezas y accesorios usados para vehículos automotores a nivel nacional, con una amplia participación en el mercado y compromiso para cubrir de manera eficiente las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos de excelente calidad.”

Valores.

- **Excelencia:** Actuar con pasión, conocimiento y destreza.
- **Calidad:** Ofrecer repuestos originales de las mejores marcas en el mercado.
- **Integridad:** Respaldar con la verdad cada acción, tarea o decisión que se tome.
- **Amabilidad:** Dar a los clientes un trato amable y cordial garantizando relaciones de negocios duraderas.

D. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Figura No. 1: Propuesta de organigrama de la Empresa (2018).



Líneas Jerárquicas:

Funcional	_____
Staff o Asesoría	- - - - -

Fecha: _____

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Grupo Investigador.

Tabla No. 1: Clasificación de Puestos.

N°	Puesto	N° de empleados
1.	Gerente General	1
1.1.	Jefe de Operaciones	1
1.1.1.	Auxiliar de Abastecimientos y ventas	1
1.1.2	Mecánico	2
1.1.3.	Agente de Seguridad	1
1.2	Contador	1

Fuente: Grupo investigador.

E. DERECHOS Y OBLIGACIONES.

Derechos.

1. Todos los empleados deben ser tratados con respeto y dignidad, recibir capacitación y ser atendidos por el gerente ante cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
2. El empleado tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.
3. Así mismo, los empleados tienen derecho a disfrutar de las prestaciones establecidas en el código de trabajo.

Obligaciones.

1. Atender c con respeto y cortesía a nuestros clientes ya que de esto depende nuestra permanencia en el mercado.
2. Desempeñar con agrado, seriedad y respeto tu trabajo, ya que con esto brindas seguridad a nuestros clientes. Recuerda siempre hacerlo con una sonrisa.
3. Recuerda que mantener un buen trato con los demás miembros de la empresa. es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se implementen para la mejora continua. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
4. Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.

5. Respetar las normas establecidas por la empresa en materia de seguridad laboral e higiene, para desempeñar correctamente tu trabajo y no correr ningún riesgo.
6. Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo.

F. PRESTACIONES Y BENEFICIOS.

Charly Autoparts, ofrece las siguientes prestaciones y beneficios en los cuales nos comprometemos a cumplir como parte de nuestros valores institucionales

❖ Vacaciones.

Al cumplir con un año de servicio para empresa tendrás el derecho a solicitar tus vacaciones anuales, bajo condiciones de ley.

❖ Seguro social.

Es importante para nosotros tu salud y tu bienestar laboral como familiar, por lo cual tienes el derecho a esta prestación por parte del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

❖ AFP.

Con la finalidad de que puedas disponer de una pensión digna se te deducirá la proporción de ley correspondiente para que goces en el futuro de una retribución a tus años laborados.

❖ Aguinaldo.

Por tu tiempo de servicio para Charly Autoparts, se te reconocerá con una retribución anual de acuerdo a lo establecido por ley.

¡¡Bienvenido a esta nueva familia!!

ANEXO NO. 6: MANUAL GENERAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

MANUAL GENERAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

CONTENIDO

A. INTRODUCCIÓN.....	1
B. OBJETIVOS	2
C. PROPÓSITO DEL MANUAL	3
D. ALCANCE DEL MANUAL	3
E. DISPOSICIONES GENERALES.....	3
F. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA.....	6
G. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	7
H. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	8

MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 1 de 28

A. INTRODUCCIÓN

El Manual General de Descripción y Análisis de Puestos es un instrumento administrativo de apoyo, el cual es utilizado comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar de forma efectiva en el desarrollo de la gestión y administración del talento humano.

Este instrumento funciona como base fundamental en el programa de reclutamiento y selección de personal, orienta a los jefes del tipo de actividades o tareas que deben realizarse facilitando la supervisión del personal subordinado en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinando de forma idónea el personal requerido cuando existan plazas vacantes, al aplicar debidamente una política de ascensos y promociones, al realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento y al servir de base al mantenimiento del sistema de salarios y compensaciones laborales de colaboradores.

Las ventajas y beneficios que genera el Manual General de Descripción y Análisis de Puestos en una empresa, justifican de gran manera la preparación y el mantenimiento ya que se debe elaborar de acuerdo con las necesidades presentadas por la organización que lo demanda; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos que mejoren y contribuyan a mantenerlo actualizado constantemente.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 2 de 28

B. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proporcionar la base fundamental del contenido de un puesto de trabajo a la Empresa; estableciendo de forma oportuna la información indispensable e idónea del personal requerido cuando existan requerimiento de plazas vacantes.

Objetivos específicos:

- Brindar información relevante del contenido de un puesto de trabajo en relación a una plaza vacante o la evaluación para la creación de una nueva plaza.
- Determinar los factores de mayor importancia que requiere un puesto de trabajo.
- Enunciar las actividades y tareas de cada uno de los puestos en la organización.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 3 de 28

C. PROPÓSITO DEL MANUAL

El presente Manual tiene como propósito documentar las funciones, resultados y requerimientos de los puestos de trabajo existentes en las empresas. Contar con un Manual General de Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo es fundamental para lograr los siguientes objetivos dentro de la empresa:

- a) Clarificar la estructura de puestos existentes y las relaciones de mando dentro de la institución, lo cual es fundamental para lograr una comprensión rápida del alcance funcional de la organización.
- b) Definir el alcance y responsabilidades de cada puesto de trabajo de manera ordenada y estructurada, como base para fortalecer los procesos de inducción de personal.
- c) Aportar la información necesaria para el éxito en procesos de selección y contratación, capacitación, evaluación del desempeño y administración de salarios.

En términos generales, constituye una herramienta importante, para la gestión efectiva y exitosa del talento humano, y el logro de los objetivos organizacionales.

D. ALCANCE DEL MANUAL

El Manual tiene como alcance la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, por tanto será aplicado a los diferentes puestos que se definan y a su relación con los demás procesos dentro de las organizaciones.

E. DISPOSICIONES GENERALES

Puesto: Unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos de la organización.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 4 de 28

Descripción de puestos (Aspectos Intrínsecos): Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (Lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (Cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (Como lo hace) los objetivos (Por que lo hace).
Compuesto por:

1. **Título del puesto:** Nombre genérico para identificar el puesto en el organigrama.
2. **Ubicación del puesto en el organigrama:** Clasificación jerárquica en la cual se encuentra posicionado según el nivel, la subordinación, la supervisión y la comunicación colateral del puesto en relación a otros.
3. **Contenido del puesto:** Especificaciones generales de las tareas y actividades que aborda el puesto.
4. **Tareas o actividades:** Asignaciones del puesto en la cual se establece un factor de periodicidad en el tiempo de ejecución.

Análisis de puestos (Aspectos extrínsecos): Consiste en el análisis del puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante. El análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Conformado por:

1. **Requisitos intelectuales:** Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a) Educación necesaria
- b) Experiencia



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 5 de 28

- c) Iniciativa necesaria
- d) Aptitudes necesarias
- e) Destrezas o habilidades

2. Requisitos físicos: Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Se considera también la compleción física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentra los siguientes factores de especificaciones:

- a) Esfuerzo físico requerido
- b) Concentración visual
- c) Compleción física requerida

3. Responsabilidades adquiridas: Se consideran las responsabilidades en relación al desempeño normal de sus atribuciones, que tiene el ocupante del puesto conforme a la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprende las responsabilidades por:

- a) Supervisión de personal
- b) Material, herramientas o equipo
- c) Métodos y procesos
- d) Dinero, títulos o documentos
- e) Información confidencial



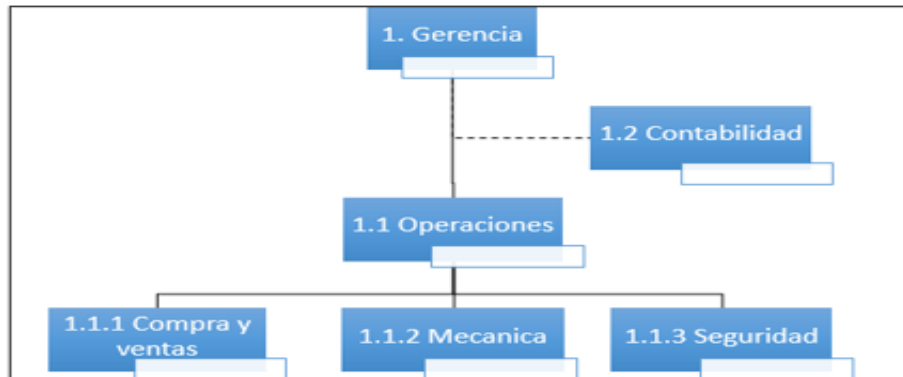
4. Condiciones de trabajo: Comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable adverso o sujeto a riesgos, o si exigen del ocupante una adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Compuesto por los siguientes factores de especificaciones:

- a) Ambiente trabajo
- b) Riesgo de trabajo

F. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

Debido que en Charly Autoparts no cuenta con un organigrama se propone la siguiente departamentalización de acuerdo a la capacidad económica y la cantidad de empleados los cuales disponen o pueden contratarse.

Figura No. 1: Propuesta de organigrama de la Empresa (2018).



Líneas Jerárquicas:

Funcional	_____
Staff o Asesoría	-----

Fecha: _____

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Fuente: Grupo investigador.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 7 de 28

G. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Tabla No. 1: Clasificación de puesto.

N°	Puesto	N° de empleados
1.	Gerente General	1
1.1.	Jefe de Operaciones	1
1.1.1.	(Propuesta) Auxiliar de Abastecimiento y ventas	1
1.1.2.	Mecánico	2
1.1.3.	Agente de Seguridad	1
1.2.	Contador	1
Total de empleados		7

Fuente: Grupo investigador.

Personal que se propone contratar:

1.1.1 Auxiliar de Abastecimiento y Ventas:

Será el encargado de apoyar las actividades de ventas y compras, así como también de llevar el control y registro de los inventarios.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 8 de 28

H. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. GERENTE GENERAL

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO					
Título del puesto					
Nombre del puesto	Gerente General				
Ubicación del Puesto en el Organigrama					
Nivel del puesto	Funcional				
Subordinación	N/A				
Supervisión	Jefe de Operaciones, Contabilidad				
Comunicación colateral	N/A				
Contenido del Puesto					
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa.					
Tareas/Actividades	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.			x	x	
Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.				x	x
Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	x				



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 9 de 28

Dirigir, controlar y evaluar la gestión de Mercadeo y Ventas, Logística y Finanzas, garantizando la mayor eficacia y eficiencia del servicio que se presta.		x	x		
Diseñar, implementar, ejecutar y dar seguimiento de los mecanismos de control oportunos y necesarios.			x	x	
Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y controles fijados para la Empresas, analizar los estados financieros y otros documentos que reflejen la situación de la organización.			x	x	x
Verificar la eficacia de los procedimientos establecidos referentes a control interno en lo referente a procedimientos de compra, venta y manejo de inventarios.		x			
Implementar alianzas estratégicas con organizaciones o entidades de gran trayectoria con el fin de agregar valor a la empresa.					x

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos físicos

- a) Esfuerzo físico necesario
 - Requiere de esfuerzo físico mínimo en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas
- b) Concentración visual necesaria
 - Requiere una alta concentración visual, auditiva y persuasiva.
- c) Compleción física necesaria
 - Indiferente



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 10 de 28

Responsabilidades adquiridas

- a) Supervisión de personal:
 - Es el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos que generen rentabilidad y utilidad a la organización, dependiendo de él todas las áreas estratégicas y operativas de la organización
- b) Por Material y equipo:
 - Responsable de velar y salvaguardar a través de políticas de control interno los activos totales de la organización.
 - Encargado de velar por el cuidado y uso eficiente de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados a los colaboradores para el desempeño las funciones.
- c) Por métodos y procesos:
 - Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar los métodos y procesos administrativos y operativos que generen valor a la organización en coordinación con los jefes de las áreas estratégicas.
 - Encargado del desarrollo de métodos y procedimiento que contribuyan a la efectividad en las técnicas de negociación.
- d) Por Dinero, títulos o documentos
 - Responsable del control y gestión de todos los títulos valores, dinero u otros documentos generados o relacionados por la Empresa.
- e) Por información confidencial
 - Implica la mayor confidencialidad por la información manejada en el puesto.

Condiciones de trabajo

- a) Ambiente Laboral:
 - Iluminación adecuada para realizar sus actividades.
 - Nivel de ruido mínimo
 - Vibraciones de ritmos o irregularidades moderados que interrumpan el ambiente laboral



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 11 de 28

- Temperatura regulada.
- Superficie libre de humedad
- Ambiente controlado de contaminantes químicos (Polvo, Humo, Motilla, aerosoles, Gas y Vapor)
- Puesto de trabajo ergonómico

b) Riesgos Laborales:

- Estrés laboral
- Esfuerzo visual



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 12 de 28

1.1. JEFE DE OPERACIONES.

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO

Título del puesto

Nombre del puesto Jefe de Operaciones.

Ubicación del Puesto en el Organigrama

Nivel del puesto Línea

Subordinación Gerente General

Supervisión Agente de seguridad, Mecánicos y Auxiliar de compra y Ventas.

Contenido del Puesto

Coordinar y controlar las actividades operativas y comerciales de la Empresa.

Tareas/Actividades

Periodo de ejecución

	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Asistir al Gerente General en la toma de decisiones.	x				
Analizar los problemas de la empresa en el aspecto operativo.	x				
Dirigir, controlar y evaluar la gestión de Mercadeo y Ventas, Logística, garantizando la mayor eficacia y eficiencia del servicio que se presta.		x			
Diseñar, implementar, ejecutar y dar seguimiento de los mecanismos de control oportunos y necesarios.		x			



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 13 de 28

Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y controles fijados para la Empresas.		x			
Verificar la eficacia de los procedimientos establecidos en relación al control interno en lo referente a procedimientos de compra, venta y manejo de inventarios.	x				
Supervisar el cumplimiento de las actividades asignadas de acuerdo a los cronogramas establecidos.	x				x

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

a) Educación necesaria:

- Estudiante a nivel de 5to año o egresado de Ing. Industrial, Ing. Mecánica, Lic. Administración de empresas o afines. (Deseable)
- Conocimiento básico de un segundo Idioma (Deseable)

b) Experiencia Necesaria:

- Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares.
- Conocimiento de métodos y técnicas de administración.
- Conocimiento del proceso administrativo

c) Iniciativa Necesaria:

- Ordenado y con buenas costumbres
- Liderazgo innato
- Comprometido con su trabajo
- Cumplimiento de metas de acuerdo con el tiempo establecido.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 14 de 28

d) Aptitudes Necesarias:

- Capacidad de adaptación
- Proactivo y dinámico
- Capacidad de trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

e) Destrezas o Habilidades:

- Técnicas informáticas
- Destrezas tecnológicas
- Innovador
- Mentalidad positiva
- Conciencia organizacional
- Ingenioso
- Motivación
- Cumplimiento de metas y objetivos propuestos

Requisitos físicos

a) Esfuerzo físico necesario

- Requiere de esfuerzo físico mínimo en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas

b) Concentración visual necesaria

- Requiere una alta concentración visual, auditiva y persuasiva.

c) Complexión física necesaria

- Indiferente

Responsabilidades adquiridas

a) Supervisión de personal:

- Es el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos que generen el funcionamiento óptimo de las operaciones de la organización.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 15 de 28

b) Por Material y equipo:

- Responsable de velar y salvaguardar a través de políticas de control interno los activos totales de la organización.
- Encargado de velar por el cuidado y uso eficiente de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados a los colaboradores para el desempeño las funciones.

c) Por métodos y procesos:

- Responsable dirigir y controlar los métodos y procesos operativos que generen eficiencia en las actividades realizadas en la organización.
- Encargado de la aplicación de métodos y procedimiento que contribuyan a la efectividad.

d) Por información confidencial

- Implica confidencialidad por la información manejada en el puesto.

Condiciones de trabajo

a) Ambiente Laboral:

- Iluminación adecuada para realizar sus actividades.
- Nivel de ruido mínimo
- Vibraciones de ritmos o irregularidades moderados que interrumpan el ambiente laboral
- Temperatura regulada.
- Superficie libre de humedad
- Ambiente controlado de contaminantes químicos (Polvo, Humo, Motilla, aerosoles, Gas y Vapor)
- Puesto de trabajo ergonómico

b) Riesgos Laborales:

- Estrés laboral
- Esfuerzo visual



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 16 de 28

1.1.1. (PROPUESTA) AUXILIAR DE ABASTECIMIENTOS Y VENTAS.

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO

Título del puesto

Nombre del puesto Auxiliar de abastecimiento y ventas.

Ubicación del Puesto en el Organigrama

Nivel del puesto Operativo

Subordinación Jefe de Operaciones

Contenido del Puesto

Coordinar las actividades de compra y venta y de la Empresa.

Tareas/Actividades	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Realizar compras de acuerdo a las necesidades de abastecimiento.		x			
Dar entrada y salida a los productos en el sistema de registro de inventarios.	x				
Controlar las entradas y salida de los productos.	x				
Apoyar en la venta de productos.		x			

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

- a) Educación necesaria:
 - Estudiante de 3er o 4to año de Administración de empresas o afines. (Deseable)
 - Conocimiento intermedio de un segundo Idioma (Deseable)
 - Conocimiento básico de Microsoft office.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 17 de 28

b) Experiencia Necesaria:

- Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.
- Conocimiento de métodos y técnicas de control.

c) Iniciativa Necesaria:

- Ordenado y con buenas costumbres
- Liderazgo innato
- Comprometido con su trabajo
- Cumplimiento de metas de acuerdo con el tiempo establecido

d) Aptitudes Necesarias:

- Capacidad de adaptación
- Proactivo y dinámico
- Capacidad de trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

e) Destrezas o Habilidades:

- Técnicas informáticas
- Destrezas tecnológicas
- Mentalidad positiva
- Conciencia organizacional
- Motivación
- Cumplimiento de metas y objetivos propuestos

Requisitos físicos

a) Esfuerzo físico necesario

- Requiere de esfuerzo físico mínimo en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas.

b) Concentración visual necesaria

- Requiere una alta concentración visual, auditiva y persuasiva.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 18 de 28

c) Compleción física necesaria

- Indiferente

Responsabilidades adquiridas

a) Por Material y equipo:

- Responsable de velar y salvaguardar a través de políticas de control interno los activos totales de la organización.
- Encargado de velar por el cuidado y uso eficiente de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados a los colaboradores para el desempeño las funciones.

b) Por métodos y procesos:

- Responsable de controlar los métodos y procesos de control de inventarios que generen eficiencia en el manejo de dicho activo.
- Encargado de la aplicación de métodos de control y procedimiento que contribuyan a la efectividad.

c) Por información confidencial

- Implica confidencialidad por la información manejada en el puesto.

Condiciones de trabajo

a) Ambiente Laboral:

- Iluminación adecuada para realizar sus actividades.
- Nivel de ruido mínimo
- Vibraciones de ritmos o irregularidades moderados que interrumpan el ambiente laboral
- Temperatura regulada.
- Superficie libre de humedad

b) Riesgos Laborales:

- Estrés laboral
- Esfuerzo visual



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 19 de 28

1.1.2. MECÁNICO.

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO

Título del puesto

Nombre del puesto Mecánico.

Ubicación del Puesto en el Organigrama

Nivel del puesto Operativo.

Subordinación Jefe de Operaciones.

Contenido del Puesto

Realizar desmontaje y almacenamiento de los productos.

Tareas/Actividades	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Recibir el producto para ser desmontado.			X		X
Almacenar los productos en los lugares correspondientes a cada categoría.	X				
Elaborar reporte sobre los productos almacenados en bodega.	X				
Apoyar en la venta de productos.		X			

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

- a) Educación necesaria:
- Estudiante de Técnico Automotriz. (indispensable)
 - Conocimiento básico de Microsoft office.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 20 de 28

b) Experiencia Necesaria:

- Experiencia mínima de 1 año en dicha área.
- Conocimiento de métodos y técnicas de control.

c) Iniciativa Necesaria:

- Ordenado y con buenas costumbres
- Comprometido con su trabajo
- Responsable.

d) Aptitudes Necesarias:

- Proactivo y dinámico
- Capacidad de trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

e) Destrezas o Habilidades:

- Técnicas informáticas
- Destrezas tecnológicas
- Mentalidad positiva
- Motivación
- Cumplimiento de metas y objetivos propuestos

Requisitos físicos

a) Esfuerzo físico necesario

- Requiere de esfuerzo físico alto en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas

b) Concentración visual necesaria

- Requiere una alta concentración visual, auditiva y persuasiva.

c) Complejión física necesaria

- Indiferente



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 21 de 28

Responsabilidades adquiridas

a) Por Material y equipo:

- Encargado de velar por el cuidado y uso eficiente de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados para el desempeño las funciones.

Condiciones de trabajo

a) Ambiente Laboral:

- Iluminación adecuada para realizar sus actividades.
- Temperatura regulada.
- Superficie libre de humedad

b) Riesgos Laborales:

- Estrés laboral
- Esfuerzo visual
- Accidentes leves o graves.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 22 de 28

1.1.3. AGENTE DE SEGURIDAD.

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO

Título del puesto

Nombre del puesto Agente de seguridad.

Ubicación del Puesto en el Organigrama

Nivel del puesto Operativo

Subordinación Jefe de Operaciones

Contenido del Puesto

Brindar seguridad a clientes e instalaciones del lugar de trabajo.

Tareas/Actividades	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Mantener la seguridad y el orden de las personas que visiten el local y empleados.	x				
Coordinas los espacios del parqueo a clientes.	x				
Chequear todo tipo de bolsas, bolsones, carteras y paquetes al personal en la entrada y salida del lugar de trabajo.	x				
Reportar a la administración incidentes/problemas ocurridos durante la jornada	x				

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

- a) Experiencia Necesaria:
- Experiencia mínima de 1 año en dicha área.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 23 de 28

b) Iniciativa Necesaria:

- Ordenado y con buenas costumbres
- Comprometido con su trabajo
- Responsable

c) Aptitudes Necesarias:

- Proactivo.
- Dinámico.

d) Destrezas o Habilidades:

- Mentalidad positiva
- Motivación

Requisitos físicos

a) Esfuerzo físico necesario

- Requiere de esfuerzo físico alto en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas

b) Concentración visual necesaria

- Requiere una baja concentración visual, auditiva y persuasiva.

c) Complexión física necesaria

- Indiferente

Responsabilidades adquiridas

a) Por Material y equipo:

- Encargado de velar por el cuidado y uso eficiente de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados para el desempeño las funciones.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 24 de 28

Condiciones de trabajo

- a) Ambiente Laboral:
- Iluminación adecuada para realizar sus actividades.
 - Temperatura regulada.
 - Superficie libre de humedad
- b) Riesgos Laborales:
- Estrés laboral
 - Esfuerzo visual
 - Accidentes leves o graves.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 25 de 28

1.2. CONTADOR

ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL PUESTO

Título del puesto

Nombre del puesto	Contador
-------------------	----------

Ubicación del Puesto en el Organigrama

Nivel del puesto	Asesoría
------------------	----------

Subordinación	Gerente General
---------------	-----------------

Supervisión	N/A
-------------	-----

Comunicación colateral	N/A
------------------------	-----

Contenido del Puesto

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros e información contable de forma eficiente y oportuna.

Tareas/Actividades	Periodo de ejecución				
	Diario	Semanal	Mensual	Anual	Eventual
Coordinar visita de auditoria externa y fiscal y entregar la información respectiva.					x
Mantener actualizados los libros tributarios y legales.		x			
Elaboración de estados financieros, conciliaciones y reportes necesarios para la administración			x	x	x
Elaboración de planillas de pagos y emisión de los comprobantes de pago			x		
Elaboración de Libros de IVA y declaraciones			x	x	



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 26 de 28

Elaboración de planillas de ISSS, IPSFA y AFP.			x		
Realizar inventario general de la empresa.			x		x
Realizar informes, declaraciones e información solicitada por los ministerios o entidades de gobiernos (Alcaldías, Ministerio de Trabajo, ISSS, AFP, Ministerio de economía, y demás entidades que requieran de presentación de informes)			x		x
Elaboración de declaraciones e informes a la Administración Tributaria del país.			x	x	

ASPECTOS EXTRÍNSECOS DEL PUESTO

Requisitos Intelectuales:

- a) Educación necesaria:
 - Profesional graduado en Contaduría Pública.
 - Bachiller técnico opción contador.

- b) Experiencia Necesaria:
 - Experiencia mínima de 3 años desempeñando las funciones de Contador
 - Conocimientos solidos de Contabilidad, NIIF para Pymes y normativa contable.
 - Conocimiento de leyes laborales, mercantiles, tributarias
 - Experiencia previa con empresas de rubro Comercio, específicamente en empresas dedicadas a la venta de equipo electrónico.

- c) Iniciativa Necesaria:
 - Sugerir métodos, mejoras, entre otros, para su trabajo
 - Comprometido con la calidad en el trabajo
 - Realizar tareas relacionadas con su cargo que contribuyan al logro de los objetivos
 - Realizar sus funciones de forma oportuna y efectiva.
 - Cumplimiento de metas de acuerdo con el tiempo establecido



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 27 de 28

d) Destrezas o Habilidades:

- Facilidad numérica
- Facilidad de comunicación oral y escrita
- Excelente ortografía
- Innovador
- Mentalidad positiva
- Conciencia organizacional
- Ingenioso
- Compromiso
- Motivación

Requisitos físicos

a) Esfuerzo físico necesario

- Requiere de esfuerzo físico mínimo en el desempeño de las funciones, actividades y tareas asignadas

b) Concentración visual necesaria

- Requiere una alta concentración visual

c) Complexión física necesaria

- Indiferente

Responsabilidades adquiridas

a) Supervisión de personal:

- Encargado del personal bajo su subordinación

b) Por Material y equipo:

- Encargado del cuidado de las herramientas, equipos u otros dispositivos asignados para el desempeño sus funciones.
- Responsable de todos los accesorios utilizados en el desarrollo de sus actividades.



MANUAL GENERAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Código:0001

Vigencia a partir de: Enero 2019

Revisión: 01

Página 28 de 28

c) Por métodos y procesos:

- Responsable de ejecutar procedimientos de control de inventarios
- Encargado de implementar métodos de control de activos
- Responsable de aplicar la política contable de la organización
- Colaboración en los métodos de control interno

d) Por Dinero, títulos o documentos

- Responsable de títulos valores, de documentación contable y otros relacionados al área

e) Por información confidencial

- Alta Confidencialidad en el manejo de las políticas establecidas por la alta gerencia

Condiciones de trabajo

a) Ambiente Laboral:

- Iluminación en óptimas condiciones
- Nivel de ruido mínimo
- Vibraciones de ritmos o irregularidades moderados que interrumpan el ambiente laboral
- Temperatura regulada
- Superficie libre de humedad
- Ambiente controlado de contaminantes químicos (Polvo, Humo, Motilla, aerosoles, Gas y Vapor)
- Ergonomía necesaria

b) Riesgos Laborales:

- Estrés laboral
- Esfuerzo visual
- Accidentes laborales
- Monotonía



ANEXO NO. 7. LISTA DE PRODUCTOS DE CHARLY AUTOPARTS.

Cuadro No. 1: Lista de productos de Charly Autoparts.

Categoría	Producto
Sistema eléctrico	Bomba de gasolina
	Alternadores
	Sensores
	Maquina sube vidrios
	Módulos ABS
	Sensores ABS
	Motores de arranque
	Bomba de power
	Depósitos de power
	Computadoras
	Módulos bolsa de aire
	Cajas de filtro
	Canister
	Bombas de freno
	Manifould Admisión
	Cables de velocidades
	Gargantas de aceleración
	Arnés
	Odómetros
	Bobinas encendido
Bolsas de aire cortinas	
Motor-Transmisión	Motores
	Cajas de velocidades
	Servofreno
	Culatas
	Mangueras varias
	Mangueras de admisión
	Escapes
	Palanca de freno de mano
Tapicería	Asientos
	Tapasol
	Cd players
	Tapicería de puerta
	Timones
	Tableros
	Luz de techo
	Alfombras
Consola central	

Categoría	Producto
Carrocería	Compuerta
	Puerta
	Baúl
	Stop
	Retrovisor
	Retrovisores exteriores
	Tapaderas decorativas
	Llantas de repuesto (Donas)
	Llantas
	Rines especiales
	Rines de hierro
	Soundroof
	Bumper
	Refuerzo de bumper
	Parrillas de bumper
	Parabrisas traseros
	Vidrios de puertas
	Ventoleras
	Tanques de combustible
	Capo
	Silvines
	Guardafangos
	Spoilers
	Tolvas de cricos
	Cricos
	Manecillas
Tapaderas de combustible	
Hidráulico	Cremalleras
Suspensión	Amortiguadores traseros
	Amortiguadores delanteros
	Puente
	Tijeras
	Espirales
	Flechas
	Ejes traseros
Sistema de enfriamiento	Compresores
	Ventiladores
	Radiadores
	Condensadores
	Evaporadores

Fuente: Grupo Investigador con base a Información brindada por Propietarios de Charly Autoparts.

