

CAPÍTULO 1

SISTEMA DE INVENTARIOS

Un sistema de control de inventario es el mecanismo (**proceso**) a través del cual una empresa lleva la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de las mercancías y del flujo de información y recursos que surge a partir de esto. Al contar con un sistema para gestionar los inventarios contar con dos agentes importantes de decisión que son: **la clasificación del inventario y la confiabilidad en los registros**, es decir, es tan importante saber qué cantidad tienes en existencia como el tener bien identificados cada uno de los productos que manejan en tu empresa¹.

En líneas generales, un sistema de inventario es una herramienta de gestión empleada para registrar las cantidades de mercancías existentes en un negocio, así como para determinar el costo de los productos vendidos. Mediante un sistema de control de inventarios es posible saber cuánta mercancía se tiene en determinado momento y qué productos están por acabarse (eventual quiebre de stock), así como determinar los niveles de rotación de los productos.²

1.1. Definición

Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas. EL sistema de inventario puede ser periódico o físico y permanente o perpetuo³.

1.1.1. Metodos y tecnicas de Sistema de Inventarios

¹ [https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios#:~:text=Un%20sistema%20de%20control%20de%20inventario%20es%20el%20mecanismo%20\(proceso,surge%20a%20partir%20de%20esto.](https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios#:~:text=Un%20sistema%20de%20control%20de%20inventario%20es%20el%20mecanismo%20(proceso,surge%20a%20partir%20de%20esto.)

² <https://www.defontana.com/cl/como-funciona-un-sistema-de-inventario/os.>

³ http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html

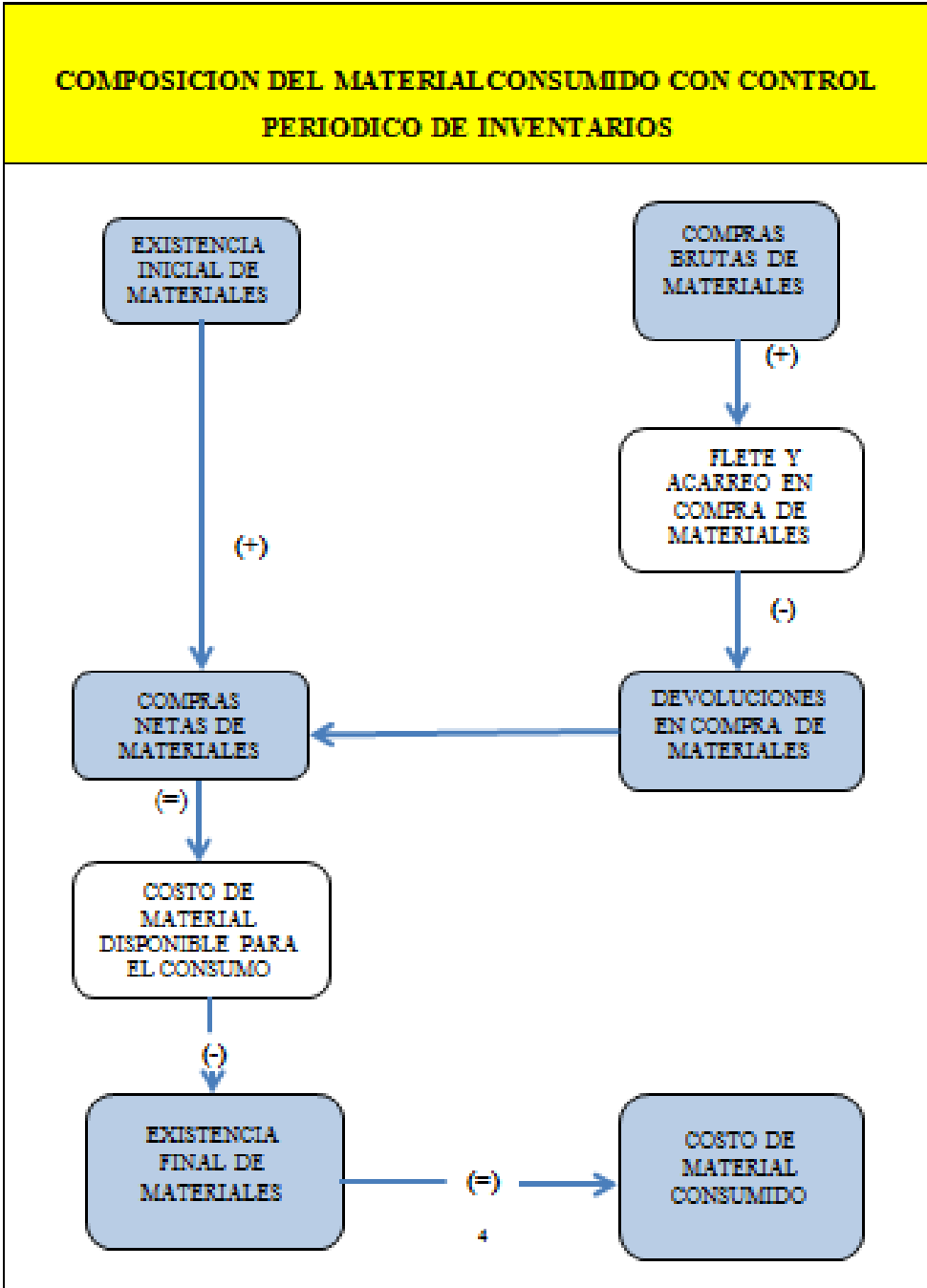
- **Metodos:** Existen 2 metodos de sistema de inventarios:
 - ❖ Sistema de Inventario Periódico o Físico.-La base del sistema de inventario periódico es el conteo físico de las mercancías disponibles al final del periodo. Este procedimiento, llamado toma de inventario físico, es inconveniente y costoso. Por tanto, un inventario físico por lo general se toma solo al final del año.

De este modo, el sistema de inventario periódico se ajusta a la preparación de estados financieros anuales, pero no a la preparación de estados correspondientes a periodos contables más cortos, como meses o trimestres.

Es decir, el sistema periódico funciona como sigue:

- 1.- Se toma un inventario físico al final del año para determinar el Inventario Final. Este conteo físico también determina el Inventario Inicial debido a que el inventario final del año anterior es el inventario inicial del año en curso.
- 2.- las compras de mercancías durante el año se asientan en los registros contables.
- 3.- El inventario inicial se suma a las compras netas para determinar el costo de las mercancías disponibles para la venta durante el periodo.
- 4.- El costo del inventario final se resta del costo de mercancía disponible para la venta. La cifra resultante representa el costo de las mercancías vendidas durante el periodo.

El cálculo de costos de las mercancías vendidas es un concepto muy importante que requiere de una cuidadosa atención. Para tener un conocimiento completo de este concepto, se requiere considerar la naturaleza de las cuentas y de los procedimientos contables utilizados para determinar el costo de las mercancías vendidas.



❖ **Sistema de Inventario Permanente o perpetuo.**

Bajo el sistema de inventario permanente, la cuenta inventario se mantiene continuamente actualizada; de allí el nombre del sistema de inventario permanente. También se mantiene una cuenta de mayor para mostrar el

costo de la mercancía vendida durante el periodo. La cuenta Inventario se debita por cualquier compra de mercancía. Cuando se vende mercancía, se hacen dos asientos: El primero registra el ingreso por ventas (Débito a efectivo o cuentas por cobrar, crédito a Ventas). Y el segundo reduce el saldo de la cuenta de inventario y registra el costo de la mercancía vendida (débito a la cuenta Costo de mercancías vendidas, crédito a inventario).

El sistema de inventario permanente ha sido utilizado tradicionalmente por empresas que venden artículos de valor unitario alto, como automóviles, computadoras o muebles, estas empresas realizan relativamente pocas transacciones de ventas en el día; por tanto, el registro del costo de cada venta es un asunto fácil.

En una empresa que vende grandes cantidades de mercancía a bajo costo, el registro del costo de cada transacción de venta no es factible sin un sistema computarizado. Por tanto, las empresas como almacenes de víveres, almacenes por departamentos y la mayoría de comerciantes pequeños han usado tradicionalmente el sistema de inventario periódico. Sin embargo, actualmente los terminales de computadora en el punto de venta hacen posible para la casi totalidad de negocios comerciales mantener un sistema de inventario permanente⁴.

1.2.Importancia de sistema de inventarios.

El control del inventario es un elemento muy importante para el desarrollo, tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas, además de un factor fundamental para el control de costes y rentabilidad de cualquier hotel o establecimiento turístico. Una mala administración puede ser la culpable de generar clientes descontentos por el no cumplimiento de la demanda, además de ocasionar problemas financieros que pueden llevar a la compañía a la quiebra⁵.

1.3.Funciones de gestión de inventarios.

⁴ http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/sistema_de_inventario.html

⁵ <https://www.noray.com/blog/la-importancia-de-realizar-inventarios-en-nuestra-empresa/>

Inventarios, ellos hacen parte fundamental en el desarrollo interno de una organización cualquiera (sin importar su actividad económica, dimensión, etc.), puesto que gracias a su buen manejo podemos implementar una flexibilidad en las operaciones que realizamos en cuanto al control en la fabricación y comercialización de muestras mercancías; por lo tanto, son tomados como una necesidad absoluta en la organización de nuestras existencias.

Para muchas firmas, la cifra del inventario es el mayor de los activos circulantes. Los problemas de inventario pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a las quiebras de los negocios. Cuando una firma solo falla en que involuntariamente se queda sin inventario, los resultados no son agradables. Si la firma es una tienda de menudeo, el comerciante pierde la utilidad bruta de este artículo. Si la firma es un fabricante, la falta de inventario (incapacidad de abastecer un artículo del inventario) podría en casos extremos, hacer que se detenga la producción. Por el contrario si una firma mantiene inventarios excesivos, el costo de mantenimiento adicional puede representar la diferencia entre utilidades y pérdidas. La conclusión debe ser que la administración habilidosa de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas por la firma.

Entre las funciones encontramos:

- Eliminación de irregularidades en la oferta.
- Compra o producción en lotes o tandas.
- Permitir a la organización manejar materiales perecederos.
- Almacenamiento de la mano de obra.⁶

1.4.Objetivos del Sistema de Inventarios

Para optimizar el control de inventario de una empresa es recomendable instalar un sistema tecnológico que ayude a tener clara las fechas de entrega, así como también cuando un producto se está agotando o le está llegando su fecha de vencimiento.

Compartimos contigo cuales deben ser los objetivos de tu sistema de control de inventario.

⁶ <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/16/funciones-de-los-inventarios/>

Lo primero es que debes evitar a toda costa el desabastecimiento. Es muy desagradable que un cliente te visite y no tengas disponible los productos que necesite, además de que perderás una venta tendrás un cliente desencantado de tu negocio. Por eso, instala un sistema de reposición, que te ayude a llevar este control.

Es importante que no hagas inventarios en excesos. Este proceso conlleva utilizar espacios extra, tal vez el mismo que se utiliza para las ventas, ocuparle tiempo a los empleados y sobre todo costo. Y para esto lo recomendable es que instales un sistema just-in-time que te permita realizarlo solo cuando sea necesario.

También es importante que valores el tiempo de transporte de las mercancías. En estos asuntos el tiempo es sinónimo de costo, cada hora gastada en este proceso se le suma a los costos de manejo de inventario. Recuerda que a los clientes les gusta la rapidez y la eficiencia.

Además, es vital que maximices los márgenes de beneficio. Mientras menos inviertas en el control de inventario, más ganancias obtendrás y tu empresa logrará tener éxito.⁷

1.5.Sistema de costes de inventarios.

Un sistema de inventario calcula diferente tipos de costos: el de pedido, el de almacenaje de inventario y el costo total de inventario. Cada uno tiene una misión diferente y por tanto una forma de estudiarlos que también es diferente. Hay que conocer cada uno de ellos para, a la hora de estudiar los registros, tener los resultados que nos permitan crear puntos para crecer.

Costo de pedido

Bajo el nombre de costo del pedido se denomina a los números que son generados por las actividades de solicitud de reaprovisionamiento de existencias. Por ejemplo las facturas del teléfono o del Skype se deben contabilizar aquí, el precio del traslado como un taxi si vamos a negociar algún tipo de aprovisionamiento, podemos incluir el precio de Internet, la preparación o incluso si contratamos a alguien...

Costo de almacenaje de inventarios

⁷ Fuente: impulsapopular.com

Este tipo de gastos se añade en un sistema de inventario porque, sea de forma manual o automatizada, se da una serie de costos debido a que hay que recoger los productos, ordenarlos, verificar que son recibidos en buen estado y que van a existir dentro de la planta.

Dentro del almacenaje se cuentan diferentes procesos y actividades que podrían obviarse pero que no debe hacerse. Por ejemplo el inmovilizado del producto, el costo de rentar el espacio para los productos o la limpieza del almacén. Aunque no los tomemos en cuenta esos gastos van a existir por lo que no los podemos olvidar para saber el verdadero rendimiento de esta parte del ciclo de ventas.

Costo total de inventarios

El costo total es la suma del costo de almacenaje junto al de pedido. Es aconsejable hacerlo de manera anual, aunque claro también se puede hacer en otros períodos de tiempo como mensual, trimestral, semestral... siendo siempre la fórmula la siguiente:

$$CT = \frac{QCh}{2} + \frac{DCo}{Q}$$

Donde CT es el coste total anual del inventario, suponiendo que queremos el gasto por 12 meses. Se van a tomar todos los demás datos así.

Donde Q encontramos el tamaño del pedido para reaprovisionar el inventario, en C el valor del artículo por unidad y en h el costo de manejo en porcentaje por año. Estas variables se dividen entre dos.

En la siguiente fracción la D es la demanda anual de artículos señaladas en unidades la del costo de adquisición en la moneda nacional.

1.6. Clasificación de los sistemas de inventarios

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

sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

Las principales funciones son:

1. Mantener un registro actualizado de las existencias. La periodicidad depende de unas empresas a otras y del tipo de producto.
 2. Informar del nivel de existencias, para saber cuándo se debe de hacer un pedido y cuanto se debe de pedir de cada uno de los productos.
 3. Notificar de las situaciones anormales, que pueden constituir síntomas de errores o de un mal funcionamiento del sistema.
 4. Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.
- (Ingenio Empresa, 2017).**

1.7.Tecnicas para el control de inventarios

Existen diversos metodos para el control de inventarios, los cuales varian de acuerdo con las características y necesidades de cada empresa. No obstante todos se asemejan en que estan orientados a la obtencion de utilidades. Entre ellos se encuentra:

Lo llaman las "5S", ya que esas son las iniciales de sus cinco pilares en japonés: Seiri (Clasificación), Seiton (Orden), Seiso (Limpieza), Seiketsu (Estandarización) y Shitsuke (Disciplina).

Creado en los '60 por la automotriz japonesa Toyota para mejorar el entorno laboral, éste exitoso método de gestión hoy se replica alrededor del mundo. Especialmente entre PyMES porque pocas personas más eficientes que un japonés, dicen. Comprende mucho de su filosofía y, si lo trasladas al día a día, te puede ayudar a manejarte en la oficina, en casa y hasta en el cuidado personal. En Para Ti aprovechamos el taller "5S" dictado por Marcelo Nakamura de AACONI (ex becarios de la Japan International Cooperation Agency) para explicarte algunos de sus principios. "Son reglas simples y de sentido común, pero se transforman en hábitos porque todo esto entra por repetición"

Seiri (Clasificación). Hacer una primera selección y descarte. Mirá tu alrededor, fijate qué necesitás y que no. A nivel empresa esto ayuda a mejorar la calidad de producción y a reducir la pérdidas de tiempo. Como en Japón, "se elimina aquello que no usaste en el último año", detalla Nakamura.

Seiton (Orden). Toca ordenar lo que queda de manera lógica, categorizando los objetos y poniendo los de uso frecuente a mano. Con ése estándar clasificas: "Ordenar las cosas para que sean fácilmente ubicables la próxima vez que la necesites. Y, luego de utilizarlas, volver a ponerlas en su lugar", marca el experto. "Se trata de aplicar una frecuencia de uso. Si uso algo una vez por hora, que esté al alcance de la mano. Una vez por día, cerca. Una vez por semana, en los estantes y luego depósito o bodega y así".

Se apoya en la técnica "first in, first out" (lo primero que entra es lo primero que sale) para evitar que los productos caduquen. En la office esto te permite estar alerta para que no se entremezclen papeles con vencimiento y en casa para que no caduquen las cosas en la heladera.

"Formá al personal de acuerdo a estándares, identifiquen zonas de trabajo así todos saben dónde está cada cosa. Como en casa, que no solo sea mamá quien siempre sabe dónde están las cosas". Las 5S habla de favorecer una gestión visual. Si tu escritorio está lleno de papelerío manéjate con carpetas transparentes y bien etiquetadas –de ahí el furor por las japanese style de @muji o @mumiideas- y hacé uso de carteles y notitas para que todos sepan que hacer.

Un "Apagar el aire acondicionado antes de salir" no cuesta mucho. "Los carteles deben ser visibles, claros y de rápido entendimiento". Cosas que te pueden parecer obvias no lo son para los demás. Reglas claras para que no haya margen para cometer errores.

Seiso (Limpieza). Es hora de eliminar la suciedad. En Japón la limpieza es fundamental y en una empresa, eso facilita la inspección "controlar que las máquinas no tenga desperfectos, no estén rotas o estén desenchufadas".

¿En casa? Imagínate frente a tu placard y con esa esa blusa que, cada vez que la querés usar, la evitas porque está descosida... Hace un alto de 10' y remendala (o donala).

Limpiar y estandarizar te ayuda a prevenir el desorden, accidentes -un piso mojado es sinónimo de patinada y empleado lastimado- y pérdida de tiempo. "Se trata de conseguir que la limpieza sea un hábito y cada uno es debe ser responsable de mantener prolijo su lugar de trabajo. Nada de 'lo tiro al piso y alguien lo barrerá'. No se trata de

limpiar para impresionar a las visitas sino para tener un buen ambiente de trabajo", describe el asesor de 5S.

Seiketsu (Limpieza estandarizada). Si bien las 5S fueron creadas pensando en el trabajo y para evitar cosas como el gasto por sobreproducción en una automotriz, podés trasladarlo a la oficina o a casa: como cuando compras dos veces un insumo - una resma de papel o te encontrás con doble compra de salsa de tomate- todo por no tener un "inventario". "En Japón se trata de tener todo en la cantidad justa, en el momento indicado y el lugar adecuado. Esto nos da menor necesidad de calcular el stock. Evita compra de insumos innecesarios", apunta Nakamura. Limpiar y organizar te evita la pérdida de tiempo (¿o cuánto perdiste buscando tus llaves?) y también gasto por movimiento. El tiempo es tirano y el tener todo a mano evita charlas y distracciones de oficina.

Shitsuke (Disciplina). Lleva a la eficiencia. Basado en las 5 S, respetar estos hábitos generan una oficina, una casa, un cuerpo y un espíritu sano. Ahora se trata de mantener todo (como con una dieta o con el gimnasio) y ahí entra en juego la disciplina y el "kaizen", el concepto japonés de la "mejora continua". Controlar que las normas se cumplan para no perder la eficacia porque las 5S piensan a largo plazo.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION

2.1. La administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minús.", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magíster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la Administración nos da la idea de que está se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Diferentes autores definen la Administración como:

Koontz and O'Donnell (2004): consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry, dice que: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a los subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa". Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Reyes Ponce (2003): "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". Desde este punto de vista se entiende que la administración es el uso de recursos para trabajar con y a través de otras personas, para lograr objetivos de una organización.

2.2. ADMINISTRACION DE ALMACENES

Es una función administrativa que comprende actividades y procedimientos relativos al ingreso, registro, almacenamiento, distribución, medidas de salvaguarda, y control de los bienes de consumo en la empresa. (Orellana, 2012)

2.1. OBJETIVO

Tiene por objetivo optimizar la disponibilidad de bienes de consumo, el control de sus operaciones y la minimización de los costos de almacenamiento.

2.2. ORGANIZACION

El número de almacenes será organizado en función de las características, técnicas y cualidades de los bienes.

Los subalmacenes serán creados cuando exista separación física de sus unidades en función del volumen, complejidad y características técnicas de los bienes, deben contar con personal operativo calificado.

La unidad administrativa desarrollará procedimientos o instructivos para la administración de almacenes.

2.3. El proceso administrativo

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en las organizaciones o empresas. Así también, el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes o directivos. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (Koontz y Weihrich: 2004).

Sobre esta base se entiende que el proceso de administración es una secuencia de actos que se encuentran regidos por un conjunto de reglas, establecidas por una organización o empresa, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas.

CAPITULO 3

3.1. Planeación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir, fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

3.1.1. a) definición de planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". **A. Reyes Ponce (2003).**

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" **L. J. Kazmier.**

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"
George R. Terry.

3.1.2. b) importancia de la planeación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. **(Koontz y Wehrich: 2004).**

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planeación es fundamental, ya que está:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de decisiones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Facilita el control de permitir medir la eficiencia de la empresa. Entonces la planificación es una estrategia orientada cumplir con los objetivos y hacer realidad diversos propósitos concretos, que se tiene por una organización o empresa.

3.2. Organización

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Posterior al paso anterior se debe diseñar la forma de combinar estos elementos en un grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa necesaria para la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada para cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

3.2.1. a) definición

En este contenido se presenta una definición de Organización según algunos autores: “Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos” (**Koontz y Weihrich: 2004**).

“Es la acción de establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”. (**Garza T.: 2000**).

Por lo tanto, la definición de organización se refiere a la acción requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también el resultado de organizar u organizarse, en lo que respecta a la vida cotidiana.

3.3. Dirección

La dirección, que sigue a la plantación y la organización, constituye la tercera función administrativa. La dirección juega un papel muy importante en la administración la cual es: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Ya que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización.

a) Definición

Para el autor consultado, **Mercado (2004)**, la Dirección se puede conceptualiza como: “Dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de

los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo”.

Por su parte otro de los autores de referencia establece que: “La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas”.

Chiavenato (2001).

Para el autor antes mencionado (**Mercado: 2004**), la importancia de la Dirección en la Administración contempla los siguientes criterios:

1. Es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos del proceso administrativo.
2. Es una función más real y humana en efecto se trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad. Por lo cual se entiende que la dirección es aquel elemento que logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de autoridades, los cuales deben subordinar y ordenar todos los elementos del proceso administrativo.

3.4. Control

En una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. (**Mercado: 2004**)

3.4.1. a) definición

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. **George R. Terry**

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente”. **Robert C. Appleby**

3.4.2. b) importancia del control

Al tomar en cuenta la importancia de este elemento del proceso administrativo. Se afirma que este, según el investigador consultado (**Mercado: 2004**):

- 1) Cierra el ciclo de la administración y el control es un medio de previsión.
- 2) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.
- 3) El control es un elemento vital de un sistema administrativo ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación.
- 4) Sin control no se puede asegurar y mantener un sistema de calidad tanto en los productos y servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos.

Entonces se deduce que el control es el proceso o etapa que aplica un administrador para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas, como ser la planeación, la organización y la dirección. Así mismo los administradores pueden asegurarse que las actividades realizadas estén de acuerdo a los objetivos y planes de la organización o empresa.

3.5.El control de gestión

“Es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la Corporación y de todas las unidades organizacionales claves. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para toda la firma y cada una de sus unidades, y en la comparación entre resultados planeados y los objetivos de las operaciones”.

Es decir que el control de gestión es un recurso que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la organización o empresa.

3.6. El control interno

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y todo el personal. Sirve para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones
- c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”

El informe COSO, establece que: “El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguiente categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera; y Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.El Control es una función del proceso administrativo, que tiene por objetivo asegurar que las cosas se hacen de acuerdo a lo planeado.

El Control Interno es efectuado por el consejo de administradores hasta llegar a interactuar con todo el personal de la entidad, esto se refiere que, este control no solo va ser reflejado en los manuales, políticas, etc., sino también con cada trabajador de la empresa sin importar su orden jerárquico.

Desde este punto de vista el Control Interno es un proceso que esta efectuado por los directores de una organización, gerencia y todo el personal; para lograr la seguridad en el logro de los objetivos de seguridad de la información, Efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimientos de estatutos y leyes aplicables.

3.7.Requerimientos para un control eficaz

Para un Control Interno eficaz se requiere desarrollar estándares para las variables que pueden controlarse para conocer si se están logrando los objetivos empresariales.

3.8. La importancia de un sistema de control

Con el fin de detectar en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad, eficiencia y efectividad establecidos por la empresa y también con el fin de limitar el riesgo de pérdidas, que puedan ocasionar diversas acciones no compatibles a los planes de estas; tal es el caso de la corrupción, que presenta como antecedente de alto riesgo para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

3.9. Aspectos básicos de un sistema de control

El proceso básico de control interno implica tres pasos:

- Establecimiento de normas.
- Medición del desempeño con base en esas normas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

3.10. Limitaciones del control interno.

- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescriptos
- Colusion .

3.11. Entorno o ambiente de control

“Como su nombre lo dice es el entorno que rodea a la entidad, en este caso el entorno que rodea a la Organización, pero no solo es eso, sino también figuran otros factores que son:

- La integridad y los valores eticos
- Administracion estrategica.
- Consejo de administracion o comité de auditoria.
- Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos.
- Sistema organizativo.
- Asignación de la autoridad y de responsabilidades.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Atmosfera de confianza.

3.12. La importancia del entorno de control

“Tiene influencia en la organización en el proceso de definición de los niveles de concientización que, respecto a los controles, tengan los funcionarios. Influyen en los valores de integridad, ética, competencia, autoridad y responsabilidad. Constituye la base para todos los otros componentes de Control”

3.13. Información y comunicación

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo que permitan a cada empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y correspondiente al cumplimiento. Dichos informes contemplan, no sólo datos generados internamente, si no también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal, es decir:

- La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control.
- Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro de un sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados.

3.13.1. a) pautas para la evaluación de las actividades de Información y comunicación

- Divulgación abierta de las acciones que violan las normas de conducta ética y moral.
- Apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.
- Eficacia con la que se comunica a los empleados las tareas y responsabilidades de control.
- Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar el control.”

3.14. Supervisión o monitoreo de control

“Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, total o parcialmente y realizar los ajustes pertinentes. De acuerdo con este rol la supervisión configura el autocontrol del proceso, facilitando el perfeccionamiento del resto de los componentes y procurando el mejoramiento continuo de acuerdo a las circunstancias vigentes.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

➤ **supervisión continua**

Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes, comprenden controles regulares efectuados por la dirección superior y el nivel ejecutivo (controles gerenciales); así como, las tareas que realizan los empleados en cumplimiento de sus funciones (controles de procesamiento e independientes).

➤ **supervisión puntual**

Esta referida a examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema de control interno. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua

CAPITULO 4

4.1. ALMACÉN

Se puede señalar de forma general que es el área o espacio físico donde se mantiene en stock, almacenado o en exhibición de un cierto tipo de mercancía, producto o bienes para la venta. Para el autor consultado, **García C. (2008)**, en su libro Almacenes, Planeación, Organización y Control, enuncia “El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”.

Entonces se entiende que el almacén cumple una función logística, donde se realiza la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén, quedando bajo custodia hasta el consumo del material.

4.2. ÁREAS DE DISTRIBUCIÓN DE UN ALMACÉN

Un almacén debe tener tres áreas principales:

- a. Recepción.
- b. Almacenamiento.
- c. Despacho.

Para García Cantú (2008), “El tamaño y distribución de estas tres áreas depende del volumen de operaciones y de la organización de cada empresa en lo particular. Estas pueden estar completamente separadas e independientes unas de otras, o bien, dentro de un solo local”.

La distribución física es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso, en el momento exacto. La calidad del servicio, intrínseca a las operaciones de distribución, es fundamental desde el punto de vista estratégico, pues constituye para la empresa una importante ventaja competitiva que lleve a los clientes a su elección aunque el producto sea muy similar o incluso inferior al de sus competidores.

La distribución en planta de almacén debe estar estructurada de forma que consiga alcanzar las siguientes metas: (**García: 2008**).

- Un flujo con pocos retrocesos

- Mínimo trabajo de manipulación y transporte
- Mínimos movimientos y desplazamientos inútiles del personal
- Eficiente uso del espacio
- Previsión de una posible expansión

Por otro lado, las reglas que deben seguirse cuando se realiza la distribución en planta de almacenes son:

- Los artículos de más movimiento deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento –
- Los artículos pesados y difíciles de transportar deben localizarse de tal manera que minimicen su trabajo
- Los espacios altos deben usarse para artículos ligeros y protegidos
- Los materiales inflamables y peligrosos deben situarse en zonas cerradas y protegidas
- Los artículos grandes protegidos o insensibles al agua y al sol pueden almacenarse en algún anexo, en el exterior del edificio del almacén

4.3.EL ALMACÉN Y EL SISTEMA DE SEGURIDAD DE LOS BIENES

En este aspecto **Reyes P, (2005)** explica: “El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para administración, la producción o al venta de artículos o mercancías”.

Entonces a todo almacén puede considerarse redituable para un negocio según el apoyo que preste a las funciones productoras de utilidades, entre ellas: ventas. Es importante hacer hincapié en que lo almacenado debe tener un movimiento rápido de entrada y salida, o sea una rápida rotación. Los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén (**Reyes: 2005**) .

- La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.

- El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida (ambas con su debido control).
- Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas. –
- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
- La identificación debe estar codificada.
- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.
- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por personal ajeno al almacén.
- Toda operación de entrada o salida del almacén requiere documentación autorizada según sistemas existentes.
- La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
- Los materiales almacenados deberán ser fáciles de ubicar.
- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.
- El área ocupada por los pasillos respecto de la del total del almacenamiento propiamente dicho, debe ser tan pequeña como lo permitan las condiciones de operación

4.4.LA GESTIÓN DE ALMACÉN

Moreno (2009, citado por Zavaleta, 2013) define a la gestión de almacén o el almacenamiento, como aquel proceso organizacional que consiste en tomar las medidas necesarias para la custodia de stock, evitar su deterioro, ya sean estos, insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios. La gestión de almacenes según **Coello (2013, citado por Estrada, 2013)** es un concepto ligado a la gestión de stocks, se trata de la gestión física de los productos almacenados. Comprende, por tanto:

- La ubicación de los productos en un almacén
- Los flujos de materiales dentro del almacén y los métodos para el movimiento de productos
- La trazabilidad de los productos almacenados
- La preparación de pedidos (Picking)
- El método estandarizado más conocido de gestión de almacenes es el método ABC que consiste en líneas generales en clasificar en tres tipos (A, B, C) los productos en función del nivel de rotación del producto y el nivel de stock que se establece como consecuencia.

4.5.TEORÍAS DE GESTIÓN DE ALMACÉN

Martínez (1990, citado por León, 2013) define a la gestión de almacenes como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. Cabe destacar, que la gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización.

En conclusión, el objetivo de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica. Es decir que en una Gestión de Almacenes se trata de la gestión física de los productos almacenados. Es así que la gestión de almacenes comprende la ubicación de los productos en un almacén, de manera que el flujo del material dentro del almacén sea efectivo.