

Contador Público

Trabajo Final de Grado



Control Interno y elaboración de un Sistema de Inventario para empresa
comercial de Bijouterie en Córdoba Capital, Soleil S.R.L.

Tutores: Lic. Gonzalez, Eduardo

Cdra. Londero, Marlen

Alumna: Galaverna, Sofía

DNI: 33976648

Legajo: CPB03593

Resumen

En el presente TFG se desarrolla una propuesta de Control Interno para la empresa comercial de Bijouterie Soleil S.R.L. Para esto, se realizó en primer lugar una metodología exploratoria analítica, junto con la observación directa en los diferentes sectores de la organización, acompañada de técnicas de investigación cualitativas. Se llevaron a cabo encuestas con los directivos de la empresa, relacionadas con aspectos organizacionales, comportamiento de stock y logística, riesgos y posibilidades de la empresa, entre otros puntos claves para la investigación.

La propuesta de aplicación se basa en desarrollar un Sistema de Inventario, el cual no posee la organización, para lograr reorganizar y redireccionar el Control Interno de la empresa, mejorando aspectos financieros y minimizando riesgos.

Palabras Claves: Minimización de Riesgos – Stock – Control Interno – Rentabilidad – Inventario – Sistema - Administración.

Abstract

In the present TFG a proposal of Internal Control is developed for the commercial company of bijouterie Soleil S.R.L. For this, an exploratory analytical methodology was first carried out, together with direct observation in the different sectors of the organization, accompanied by qualitative research techniques. Surveys were carried out with the executives of the company, related to organizational aspects, stock and logistics behavior, risks and possibilities of the company, among other key points for the investigation.

The application proposal is based on developing an Inventory System, which the organization does not have, in order to reorganize and redirect the Internal Control of the company, improving financial aspects and minimizing risks.

Key Words: Minimization of Risks - Stock - Internal Control - Profitability - Inventory - System - Administration.

Índice

1. Planteamiento del problema.....	6
a. Introducción	6
b. Tema.....	6
c. Planteamiento.....	6
d. Justificación	7
e. Objetivos del Proyecto.....	8
i. Objetivo General	8
ii. Objetivos Específicos	8
2. Marco Teórico.....	9
a. Control.....	9
i. Concepto	9
ii. Tipos	10
iii. Elementos del Control.....	10
iv. Importancia del Control	11
b. Control Interno.....	12
i. Concepto	12
ii. Objetivos	13
iii. Características	16
vi. Limitaciones	16
v. Elementos.....	17
c. Inventario.....	26
i. Definición de Sistema	26
ii. Definición de Inventario	26
iii. Sistema de Inventario	27
iv. Control de Inventario	28
v. Metas de un Sistema de Control de Inventario.....	30
d. Stock.....	31
i. Control del Nivel de Stock.....	31
ii. Organización del Control de Stock.....	32
iii. Factores que intervienen en la Gestión de Stock	33

e.	Riesgo.....	34
i.	Riesgos de un mal Inventario.....	34
ii.	Efectos de un mal Inventario.....	35
2.	Marco Metodológico.....	36
a.	Misión, Visión y Valores de la empresa.....	39
b.	Análisis del Sector.....	40
i.	Análisis de Competidores.....	40
ii.	Análisis de los Proveedores.....	43
3.	Diagnóstico.....	44
a.	Análisis FODA.....	44
b.	Cronograma de Actividades.....	50
c.	Resultados esperados.....	51
4.	Desarrollo.....	52
a.	Presentación y Análisis de Resultados.....	52
i.	Análisis Interno.....	52
ii.	Análisis de Sustitutos.....	60
iii.	Análisis de los Consumidores.....	61
b.	Propuesta de Aplicación.....	62
i.	Encuestas realizadas.....	62
ii.	Diseño de Procesos de Control.....	67
iii.	Diseño de Fichas de Función.....	68
iv.	Diseño de Estructura Organizacional.....	74
c.	Implementación de la Investigación.....	74
i.	Introducción.....	74
ii.	Actividades.....	75
iii.	Análisis del impacto financiero.....	86
5.	Conclusiones finales.....	89
6.	Bibliografía.....	92
a.	Bibliografía Escrita.....	92
b.	Bibliografía Digital.....	93
7.	Anexos.....	95
a.	Formato de entrevistas realizadas.....	95
b.	Imagen de observación realizada en el depósito.....	97

c.	Imágenes de accesorios a implementarse en el Sistema	98
i.	Máquina impresora de etiquetas	98
ii.	C922 Pro Stream WebCam	98
iii.	Lector de Códigos de Barra y los celulares de cada punto de venta.....	99

1. Planteamiento del problema

a. Introducción

El presente proyecto que tiene como título “Control Interno y elaboración de un Sistema de Inventario para empresa comercial de Bijouterie en Córdoba Capital – Soleil S.R.L.”, se considera relevante debido a la importancia del control interno en la gestión de las empresas privadas, en cuanto al manejo de sus recursos.

Los principales objetivos de este Trabajo Final de Grado son: implementar un eficiente control interno ya que es un factor clave para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, brinda seguridad respecto al logro de los objetivos y metas trazadas combinando eficiencia, eficacia y economía; y otro de los objetivos es diseñar un sistema de inventario para la empresa Soleil S.R.L. para que el mismo pueda solucionar problemas internos que posee, y a su vez poder incrementar su mercado a través de una modalidad moderna de comercializar bijouterie, como lo es el comercio electrónico.

El propósito de este trabajo es solventar, mediante una propuesta, las fallas que presenta el actual sistema, e incorporar nuevas alternativas para ampliar el mercado. Éste es considerado como un proyecto factible solicitado por la empresa con la idea de ser una propuesta realizable.

b. Tema

El tema a tratar a lo largo del trabajo es el Control Interno y la elaboración de un Sistema de Inventario para empresa comercial de Bijouterie en Córdoba Capital, Soleil S.R.L.

c. Planteamiento

La empresa Soleil SRL, actualmente, es una empresa familiar de bijouterie desarrollada en Córdoba Capital, la cual posee varias sucursales propias y franquicias en la misma ciudad.

La organización posee fallas en el control y registro de mercadería, estos se llevan a cabo de manera deficiente, el control interno es muy ambiguo, es por ello que se requiere de

un sistema de inventario donde se controle realmente la mercadería que entra a la empresa como la que sale. Con este sistema se evitarían los problemas que se presentan a menudo, como lo es, que se agote la existencia de algún producto ocasionando ineficiencia de stock y pérdidas de ventas y/o clientes, merma de productos por roturas sin darse a conocer, obsolescencia por el insuficiente control de stock, constante movimiento de mercadería de pequeño tamaño sin registro, inconvenientes cuando aparece algún producto que no cumple con la calidad por la que fue comprada y se dificulta identificar al proveedor, a su vez se evitaría que la mercadería fuera robada y no se note su ausencia, como pasa actualmente por la forma en la que se lleva a cabo el control.

El control de inventarios es un factor que influye en la reducción de costos, por este motivo se debe tener en cuenta este aspecto tan importante, para que de esta manera se obtengan mejores utilidades y beneficios para la empresa de bijouterie.

Por lo anteriormente mencionado se llevará a cabo una investigación que permite implementar un sistema automatizado de inventarios para el control de ventas, modificando reglas y procedimientos actualmente aplicados con los empleados de la organización.

d. Justificación

Para la empresa dedicada a la venta de bijouterie es importante contar con un eficiente sistema de control interno y un correcto método de inventarios, ya que son factores claves para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, resguardando los productos y recursos de la compañía. La optimización de los recursos requiere del empleo adecuado del tiempo, personal, dinero y activos; y para empresas modernas como lo es ésta, es el principal objetivo.

La idea de un control interno de la empresa es con el fin de promover un sistema de inventario para establecer una reorganización en la empresa y evitar problemas, que existen actualmente, como la falta de mercadería y gastos innecesarios por pérdidas de la misma. Así mismo, para poder implementar otras modalidades de venta que ampliarían su mercado, como lo es a través de un comercio electrónico.

El producto comercializado por la empresa interesada es la bijouterie, al ser un producto pequeño que se maneja por grandes cantidades, es complicada la elaboración de un sistema de inventario, pero es importante y lo necesitan para el logro de sus metas, proyecciones futuras y para aumentar su rendimiento a nivel comercial. Además es de gran importancia tener un registro de la mercadería con la que se dispone en todos los rubros comerciales, y evitar la falta de productos que genera la pérdida de ventas y/o de clientes.

La base de toda empresa comercial es el control de los productos que entran y salen; por ello la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control adecuado, como también ampliar su rendimiento comercial.

Hoy en día mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, las empresas pueden ampliar su mercado y su rentabilidad, por lo que Soleil S.R.L requiere de estos cambios.

e. Objetivos del Proyecto

i. Objetivo General

Proponer un sistema para el control del inventario de la empresa comercial de bijouterie Soleil S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, para implementar a mediados del año 2018.

ii. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades internas actuales, debido a la falta de un control de stock, y proponer mejoras.
- Determinar un eficiente sistema de control interno que se ajuste a las necesidades y políticas de la empresa, que contribuya a mejorar las fallas presentes en el ciclo de inventario y a su vez, sea rentable.
- Diseñar una propuesta de implantación de un modelo de sistema de inventario.

➤ Precisar sí un proceso de control de inventarios logra optimizar la gestión de la empresa y permite incorporar el comercio online.

2. Marco Teórico

Con el propósito de sustentar teóricamente el estudio del presente Trabajo Final de Graduación se elabora el Marco Teórico, el cual implica analizar y exponer las teorías y/o antecedentes válidos para el correcto enfoque del estudio. Se considerarán otros estudios de evaluación que se han efectuado con el fin de orientar la investigación y proveer un marco para la orientación de los resultados.

Es preciso desarrollar algunos conceptos básicos introductorios para una mejor comprensión.

a. Control

i. Concepto

Es importante tener en cuenta, que una empresa debe poseer mecanismos que permitan verificar la realidad de los hechos con los objetivos planteados, ésta es una etapa relevante en una organización denominada control, la cual es llevada a cabo por los directivos.

El control se define como “el proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema”. (Lattuca A. J. y Mora C. A, 2011, p.39). Influencia directiva implica que las actividades del sistema se realizan con el fin de que se produzcan determinados resultados y alcance objetivos ya preestablecidos. En cambio, la influencia restrictiva, busca que las actividades del sistema no generen resultados que no fueron deseados. Para que el control sea considerado útil, debe:

➤ Corregir fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

➤ Prever fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

A su vez, es necesario que se cumpla la relación costo-beneficio, en donde el costo que implica la existencia de un control sea menor que el beneficio que produce con su acción de regulación de un sistema.

ii. Tipos

De acuerdo a las características que pueda asumir, existen dos tipos de controles.

➤ Controles correctivos: son aquellos que incluyen en su estructura los elementos necesarios para medir los desvíos que se pueden obtener como consecuencia de la actividad del sistema operante que se controla y para informar de ellos. Cuando operan sobre hechos del pasado se denomina retroalimentados; y cuando lo hacen sobre hechos del futuro pre alimentados.

➤ Controles no correctivos: son aquellos que no incluyen en su estructura la medición e información de los desvíos que se pueden producir como consecuencia de la actividad del sistema. (Lattuca A. J. y Mora C. A, 2011)

iii. Elementos del Control

Existen cuatro elementos básicos del control correctivo que se presentan siempre en la misma secuencia: (Apuntes de cátedra Auditoria I- 2015)

➤ Característica o condición controlada: puede ser la producción de un sistema durante cualquier etapa del proceso, o bien una condición que ha resultado de la producción de ese sistema.

➤ Sensor: el elemento que se utiliza para medir las características o condiciones controladas o sea la medida del rendimiento.

➤ Grupo o unidad de control: Equipo que compara datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa desvíos.

➤ Grupo activante: aquel capaz de producir un cambio en el sistema operante, o realizar la acción correctiva.

A su vez, los controles pueden ser de:

-
- Secuencia abierta: aquel en el que el grupo de control es independiente del sistema operante.
 - Secuencia cerrada: aquel en el que si existe una dependencia del sistema operante.

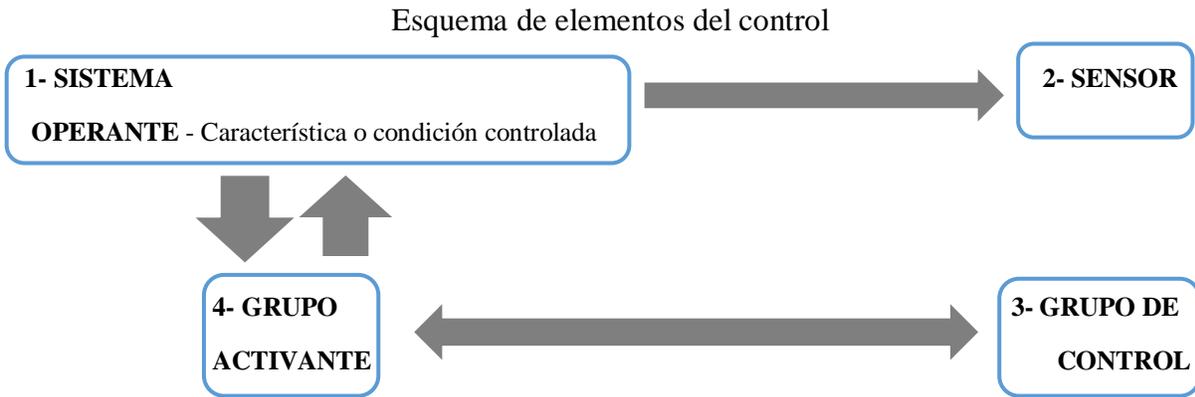


Figura 1

Fuente: Lattuca A. J. y Mora C. A, 2011, p.40.

La descripción de estos elementos lleva a la conclusión de que cada control es un sistema en sí mismo, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados que cumple las condiciones establecidas para la existencia de un sistema.

iv. Importancia del Control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es que hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Si el sistema no detecta las fallas o si detectándolas no las corrige, no se lograría alcanzar la eficiencia en la realización de las operaciones.
- Enfrentar el cambio: Éste forma parte inevitablemente del ambiente de cualquier organización. Las personas que conforman la institución deben estar preparados para los cambios y adaptarse a ellos de la mejor manera.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta

es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

➤ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: En la actualidad ha surgido la tendencia hacia la administración participativa que aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo. (DE CESARE, Anabela, 2012)

A continuación definiremos el concepto de control interno, sus objetivos, y los elementos que los constituyen.

b. Control Interno

El control interno aparece en las empresas con el fin de detectar y disminuir los riesgos de las desviaciones relacionados con la obtención de beneficios. Es un proceso fundamental, ya que al realizar la auditoría, según la eficiencia del control interno que se desarrolle en la organización, será el grado de confiabilidad que se tendrá a la hora de obtener los datos proporcionados por el ente.

i. Concepto

Para desarrollar el tema de Control Interno principalmente se ha tomado como base bibliografía que, a su vez, se ha convertido en estándar de referencia en lo que concierne a dicho tema, El informe COSO (Coopers y Lybrand) documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y seguimiento o evaluación de un sistema de Control Interno.

El Control Interno, en un sentido amplio, se define como 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 siguientes categorías se encuentran:

-
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
 - Fiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La primera categoría se refiere a los objetivos empresariales que hace referencia a la capacidad que tiene la organización de alcanzar sus metas y objetivos propuestos, utilizando el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. La segunda, está relacionada con la confección y publicación de Estados Contables confiables y toda otra información que deba ser publicada. Abarca también la información de gestión de uso interno. Y por último, la tercera categoría básicamente trata sobre el cumplimiento de las leyes y normas a las cuales está sujeta la organización.

En definitiva, es importante saber que el sistema de control interno genera normas, reglamentos y procedimientos para cada área o departamento, a base de los cuales se generan procesos apropiados de evaluarse a través de los indicadores de controles que estos incluyen. El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son verídicos y que la actividad de la entidad se desarrolla en base a las directrices marcadas por la administración.

ii. Objetivos

A su vez, sus objetivos fundamentales, sin perder su eficiencia administrativa basándose en Pungitore (2013), son:

- Evitar la comisión de errores y fraudes.
- Ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización.

Con estas observaciones, se contribuye a un cuidado más adecuado del patrimonio del ente, se lo controla y protege de todas aquellas situaciones que pueden afectar el transcurrir de sus actividades. Es importante aclarar que el Control Interno, no se basa en descubrir situaciones anormales en la empresa, sino más bien, en prevenir y evitar situaciones de anomalía, lo cual contribuye a mejorar los procedimientos administrativos brindándoles

mayor confiabilidad. Por lo que afirmamos que el control debe ser interno, al sistema y empresa que lo desarrolla e implementa.

El Control Interno puede mostrarse como negativo cuando sólo señala impedimentos, o como “positivo” cuando alienta la participación (Sotomayor, 2010).

Otras consideraciones que puedo recalcar obtenidas y comprendidas sobre tesis confiables, son las siguientes:

Los problemas que tiene el Control Interno previo, concurrente y posterior; a lo que se refiere con ellos, es a los tipos de control en relación al tiempo:

- Previo: tiene como característica principal, ser anterior a la actividad y naturalmente es el deseable, también denominado preventivo.
- Concurrente: la característica primordial es que se realiza en forma simultánea al desarrollo de la actividad, permitiendo decidir en el momento.
- Posterior o Correctivo: se identifica por ser utilizado una vez que las actividades estén concluidas, no es el ideal.

Esto no facilita el proceso de ejecución de la gestión de las instituciones del Estado, indicando que una de las razones más evidentes de la importancia del control interno, es que hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control interno se emplea para crear mejor calidad, por lo que las fallas del proceso empresarial se detectan y corrigen para eliminar errores. Teniendo en cuenta que enfrentar el cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización (Romero García, 2004).

El Control Interno actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control interno o monitoreo. Las principales áreas de control interno en la empresa como son: producción, servicios, financiera, administrativa, costos, etc., deben tener controles internos implementados, con la finalidad de salvaguardar los activos y garantizar la confianza en la generación de los Estados Financieros (Escalante Cano, 2004).

Como puede apreciarse, en todos los conceptos vertidos, son congruentes los objetivos del control, en cuanto a generar información confiable, proteger los activos de la

organización, promover la eficiencia operativa y apearse a las políticas. Es decir, que es un proceso que da seguimiento y monitoreo a la organización para constatar la realización adecuada de las operaciones.

Los objetivos pueden establecerse para la organización como un conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

➤ **Objetivos de operaciones:** están relacionados con la misión y visión de la entidad, este objetivo incluye las políticas de la alta dirección, las cuales deben ser conocidas y transmitidas a toda la organización, para que actúen conjuntamente logrando el éxito al que espera llegar la organización, sin dejar de tener en cuenta el cumplimiento de leyes y normas que le sean aplicables. Así mismo, los objetivos varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento. A su vez, incluyen el resguardo de activos.

➤ **Objetivos de reporte:**

- Reportes financieros externos:
 - Estados Contables
 - Cuenta de Inversión.
- Reportes no financieros externos:
 - Reportes de sustentabilidad
 - Información al público.
- Reportes internos financieros y no financieros:
 - Ejecución presupuestaria
 - Informes sobre nivel de actividad

➤ **Objetivos de cumplimiento:**

- Objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.

-
- El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a los efectos del marco, corresponde a objetivos de operaciones. (Coopers y Lybrand, 1997)

Estos objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. No solo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la organización, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos. El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

iii. Características (Pungitore, 2013)

Podríamos resumir las características principales del Control Interno de la siguiente manera:

- Es preventivo y continuo.
- Está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización, y a su vez, está incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información.
- No es esporádico, ni externo al sistema al que sirve, ni a la empresa u organización en la que opera.
- Implica: eficiencia en los procedimientos y controles, eficiencia operativa, y seguridad en información.
- Utiliza la relación Costo-Beneficio para determinar los controles a efectuar.

vi. Limitaciones

El concepto de seguridad razonable nombrado anteriormente, está relacionado con el reconocimiento de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno. En el

desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga. La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

Podemos enumerar algunas limitaciones de la siguiente manera: (Coopers y Lybrand, 1997)

- Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para el control interno.
- El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
 - Errores productos del error humano.
 - Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
 - Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
 - Factores externos más allá del control de la entidad.

v. Elementos

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

El sistema de control Interno tiene 5 componentes: (Coopers y Lybrand, 1997)

1. Ambiente de Control
2. Valoración del riesgo

-
3. Actividades de Control
 4. Información y Comunicación
 5. Monitoreo

Estos componentes nos sirven para determinar si el sistema es eficaz.

Ambiente de control: La base de una empresa es su personal y el entorno en el que se desarrolla. Importa la persona desde sus atributos individuales como su trabajo en equipo.

El ambiente de control es la base en la que se apoyan los cuatro componentes restantes del Control Interno, ya que se refiere a la cultura generalizada de la organización con respecto al control de la misma. A su vez se deben analizar temas como la integridad de las personas en los diferentes niveles de la organización, los valores éticos, la filosofía de dirección y el estilo de la gestión, entre otros aspectos similares. Por lo que éste elemento será clave para concretar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema empresarial.

Factores del ambiente de control:

- Integridad y valores éticos: Los objetivos de una organización y la forma en que se logran están basados en diferentes prioridades, estilos de gestión y juicios de valor.
- Compromiso de competencia profesional: El nivel de competencia debe reflejar las habilidades y conocimientos relevantes para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo.
- Consejo de administración y comité de auditoría: Es esencial para garantizar la eficacia del control interno.
- La filosofía de dirección y el estilo de gestión: Estas afectan a la forma en que la empresa es gestionada y el tipo de riesgo empresarial que se acepta.
- Estructura organizativa: Esta nos proporciona el marco en el cual se planifican, ejecutan, controlan y supervisan todas las actividades de la organización para el logro de los objetivos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: Estas son necesarias para establecer las jerarquías, políticas de autorización y actividades de gestión.
- Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: Referidas a las acciones de contratación, promoción, capacitación, asesoramiento, remuneración y orientación.

Por lo tanto, para poder realizar un control eficaz se debe conocer en profundidad la estructura organizativa de la empresa. Si la Dirección es responsable en el manejo de los fondos y respeta las normas, autorizaciones de compras, adjudicaciones en base a informes técnico-económicos, respeto por los procesos de compras, monitoreo en los consumos, visión crítica sobre la contabilización, entre otros, más difícil será encontrar zonas grises y posibilidades de fraudes. Por lo que la estructura organizativa es fundamental, ya que proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos a nivel de empresa.

La cultura corporativa se materializa en las normas y éticas y de comportamiento y en la forma en que estas se comunican y refuerzan en la práctica. Ésta también determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo da la pauta ética de la misma. (Coopers y Lybrand, 1997)

Evaluación de riesgos: Como paso previo a la evaluación de riesgos la organización debe establecer objetivos para cada nivel que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgos consiste en identificar y analizar los factores que afectan a la consecución de esos objetivos, y en base a dicho análisis determinar la forma más adecuada para gestionar dichos riesgos. Los objetivos generales de una organización vienen representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. El establecimiento de objetivos permite a la dirección identificar los criterios para medir el rendimiento, poniendo énfasis en los factores críticos del éxito. El rendimiento de una entidad puede verse amenazado tanto por factores internos como externos. Los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

➤ **Objetivos relacionados con las operaciones:** Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de la empresa. Se relacionan con la misión de la empresa. Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la entidad a nivel económico o de industria. Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestación de servicios o generación de bienes

➤ **Objetivos relacionados con la información financiera:** Tratan la información de Estados Financieros públicos cuyas características deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad. Cuando nos referimos a información confiable, se trata de los Estados Financieros presentados en forma razonable. Hablamos que estos deben estar elaborados en base a los principios contables a los que está sujeta la entidad. De acuerdo a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades. Estas deben cumplir las 5 aseveraciones, existencia y ocurrencia, Integridad, Derechos y Obligaciones, Valuación y Presentación y revelación.

➤ **Objetivos de cumplimiento:** Detallan el cumplimiento de leyes y normativa a las que la entidad está sujeta. Los controles internos efectivos generan una seguridad razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán alcanzados, ya que la administración los puede controlar. Los objetivos de operación no se encuentran en su totalidad dentro del alcance del control de la administración, ni de los controles externos, sin embargo, el propósito de estos controles se realiza para evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de cumplimiento y éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementa las acciones para corregir errores.

Estos objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. No solo deben ser coherentes con las capacidades y expectativas de la organización, sino que también deben ser coherentes con los objetivos de sus unidades empresariales y funciones. Luego la dirección debe evaluar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar medidas oportunas y gestionarlos.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de manera coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse.

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados por el Auditor.

La identificación de los riesgos es un proceso reiterado y suele estar integrada con el proceso de planificación. Se han desarrollado muchas técnicas de identificación de riesgos. La mayoría comprende métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Es importante también que la dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar los riesgos. Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, estos deben ser identificados para cada actividad de la empresa.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, se encuentran con riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan a la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos, servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

El proceso de evaluación de los riesgos, suele incluir: una estimación de la importancia del riesgo, evaluación de la probabilidad de que se materialice el riesgo, y análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo (Manual de Control Interno, 2012).

Actividades de control: Las actividades de control consisten en asegurar el cumplimiento de las políticas y los procedimientos que establece la dirección del ente, y promover las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de metas y objetivos de la empresa.

Los tipos de actividades de control que podemos encontrar son:

- Análisis efectuados por la dirección: los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores.
- Gestión directa de funciones por actividad: los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

-
- Proceso de información: se realizan diversos procesos para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
 - Controles físicos: someter los bienes a periódicos recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
 - Indicadores de rendimiento: se realiza el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.
 - Segregación de funciones: con el fin de reducir el riesgo de que se comenten errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas. Estas actividades forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de explotación, ya que sirven como mecanismos para asegurar su cumplimiento.

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los de cada actividad importante, por lo que se debe tener en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan (Coopers & Lybrand, 1997).

Información y Comunicación: Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes operacionales, financieros y de cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan también la información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

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 del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. También es necesaria

una comunicación eficaz con terceros, tales como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Se dice que la comunicación es inherente a los sistemas de información, esto se debe a que las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada tarea debe comunicarse y especificarse con claridad, basándose en las cuestiones relativas a la responsabilidad de los empleados dentro del sistema de control interno. Así mismo sucede con los informes, deben transmitirse a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

- Ascendente: Que las mismas tengan la obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondiente, para su aprobación, conocimiento y para la toma de decisiones.
- Descendente: Que se conozcan las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la empresa con relación a la información, con el objetivo de lograr sustentación y la retroalimentación del problema.
- Transversal: necesidad de dirigirse en busca de una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema.

Son indispensables la existencia de líneas de comunicación abierta y una clara voluntad de escuchar por parte de la dirección; todo ello para lograr el entendimiento del problema, y buscarle las soluciones más adecuadas.

Además de una eficaz comunicación interna, es importante una buena comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, es importante contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, entre otros (Del Toro Ríos, 2005).

Por lo tanto, a la hora de evaluar la calidad de la información y comunicación de la entidad hay que tener en cuenta:

- Información: **1.** La obtención de la información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en la relación a los objetivos establecidos. **2.** El suministro de información a las personas

adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente. **3.** El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico al efecto de lograr tanto los objetivos generales de la entidad como los de cada actividad. **4.** El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se pone de manifiesto en la aportación de recursos adecuados, tanto humanos como financieros.

➤ **Comunicación:** **1.** La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control. **2.** El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos. **3.** La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc. **4.** La adecuación de la comunicación horizontal y la integridad y oportunidad de la información, así como si esta resulta suficiente para que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades adecuadamente. **5.** El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes, proveedores y otros terceros para la captación de información sobre las necesidades cambiantes de los consumidores. **6.** El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad. **7.** La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de la información obtenida de clientes, suministradores, organismos de control y otros terceros (Coopers & Lybrand, 1997).

Monitoreo: El monitoreo permanente incluye actividades de constante supervisión, directamente por la dirección, o mediante un equipo de auditores internos, que debe lograr la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

El objetivo de este componente, es asegurar que el control interno funcione adecuadamente.

Así las evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del control interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores.

La supervisión continuada se inscribe en el marco de actividades corrientes y comprende más controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procedimientos de supervisión continuada.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración. Dado que el sistema de control interno puede reducir su capacidad para advertir ciertos riesgos originados por nuevas circunstancias, la dirección tendrá que evaluar si este sistema es en todo momento adecuado y capaz de asimilar los nuevos riesgos.

Las actividades de supervisión continuada, comprenden actividades corrientes de gestión y revisión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias. Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultara útil. Esto se realiza mediante evaluaciones puntuales. (Coopers & Lybrand, 1997)

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos.

El proceso de evaluación requiere que el evaluador entienda cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno. Conviene centrarse primero en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Para esto se mantendrán conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los

controles, se revisaran los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos. El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas. Este análisis se efectuara bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable con respecto a los objetivos planteados. (Coopers & Lybrand, 1997)

Luego de desarrollar el tema de Control Interno en detalle, ya podemos comenzar a hablar de los principales conceptos de los que vamos a tratar en el trabajo.

c. Inventario

i. Definición de Sistema

Un sistema puede definirse como un registro sistemático de transacciones, expresada en su relación con los factores funcionales de un proceso y en coordinación con la distribución y la administración, e interpretadas en forma adecuada para determinar el objetivo de llevar a cabo a una función dada (Espinoza, 2011).

También podemos decir que un sistema es un conjunto de reglas o principios sobre una materia dada, enlazados entre sí, y que están ordenadamente relacionados contribuyendo a lograr un mismo propósito u objetivo (Espinoza, 2011).

ii. Definición de Inventario

Los inventarios son aquellos materiales o bienes que la organización conserva para su uso en algún momento, por lo tanto como ejemplo de inventarios en una empresa se pueden citar las materias primas con las que se elaboran los productos que se venden, los suministros que sirven para dar mantenimiento a las líneas de producción y a las instalaciones, los materiales de empaque, los repuestos que se almacenan para dar mantenimiento a la maquinaria y al equipo, la mercadería que se tiene para la venta en una distribuidora.

La función principal de los inventarios en una empresa, es la de ayudar a que la misma opere sin interrupciones, que la producción de los bienes y/o prestación de servicios que vende se realice de manera fluida.

Los inventarios constituyen frecuentemente la partida más importante de activo corriente de una organización comercial y una de gran importancia comparada con el total del activo. En los últimos años, las empresas comerciales como las ventas de repuestos, conceden mayor atención cada día a los inventarios, un estado que obedece a métodos más adelantados de exposición y a la aplicación de diversos procedimientos para evaluar el costo de las ventas y fijar precios a los inventarios con objeto de asignar utilidades líquidas con mayor exactitud a su período fiscal más apropiado. Las definiciones anteriores destacan los elementos esenciales del mismo, y se adaptan en mejor forma a los objetivos de este trabajo (De León Rodríguez, 2011).

Los inventarios con la connotación de control, el cual nos ayuda a cerciorarnos que los planes establecidos fluyan de la manera correcta; este presenta cuatro factores: el primero de ellos es la relación con lo planeado, en donde se confirma el resultado de los objetivos; el segundo es la medición utilizada en la cuantificación de los resultados; la detección de las desviaciones, es el tercero de los factores donde se detectan las fluctuaciones presentes en la ejecución de lo planeado; por último en la connotación de control se encuentra el establecimiento de las medidas correctivas donde su objetivo es prever y corregir las fallas.

Por lo antes expuesto, los inventarios son indispensables en la administración de una empresa, no solo por la gran inversión que estos acarrearán, sino también, por el control de las existencias que se encuentran en los almacenes (Mora, 2011).

iii. Sistema de Inventario

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. Los inventarios de mercancías constituyen todas las existencias a precio de costo con las cuales la empresa produce bienes o comercializa sus productos terminados.

Con frecuencia, los precios sufren variaciones en cada compra de mercancías que se hace durante el ciclo contable. Esto dificulta al contador el fácil cálculo del costo de las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles.

Existen varios métodos que ayudan al contador a determinar el costo del inventario final. Se recomienda seleccionar el que brinde a la empresa la mejor forma de medir la utilidad neta del período económico y el que sea más conveniente a los efectos fiscales (Misari Argandoña, 2012).

iv. Control de Inventario

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como Control Preventivo.

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Algunas técnicas son las siguientes:

- Fijación de existencias máximas y mínimas
- Índices de Rotación
- Aplicación del criterio especialmente cuando las especulaciones entra en juego

➤ Control Presupuestal.

Para una compañía comercial, el inventario comprende todas las mercancías de su propiedad, que se tiene para la venta en el ciclo regular comercial.

El inventario significa la suma de aquellos artículos tangibles de propiedad personal los cuales están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial y están en un proceso de producción para tales ventas. Así como estarán disponibles para el consumo corriente en la producción de bienes y servicios disponibles para la venta (Guerrero Salas, 2010).

Así mismo, Mora (2011) describe la importancia de implementar una correcta gestión de inventarios, la misma se encuentra: en la utilidad que reportan las existencias en almacén, referida a la cantidad de artículos necesarios para cubrir la demanda, ser oportunos teniendo los artículos en el tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio. Si las empresas, no llevan sus inventarios de la manera correcta pueden tener contratiempos en sus actividades comerciales, ya que, al no estar abastecidos de los 24 productos o insumos necesarios no podrán cubrir la demanda del mercado, o en caso contrario, al mantener existencias por encima de lo requerido, se origina la merma de la mercancía que se encuentre en stock. Toda empresa debe contar con un inventario que garantice la precisión, condición y control de todos los recursos de la organización, con el objetivo de satisfacer los objetivos planificados por las distintas gerencias.

Es por todo lo descrito que la administración de los inventarios es indispensable en las empresas, ya que la misma gestiona sus recursos, controlando los gastos y los costos. Por esto se hace necesaria la utilización de modelos para el control de los inventarios.

Es importante mencionar que los inventarios son vitales para la salud de la empresa, por lo tanto su función es vital ya que:

- Ayuda a la independencia de la relación operación – continuidad de las variaciones de demanda.
- Determina condiciones económicas de aprovisionamiento.

-
- Determina las óptimas secuencias de operaciones.
 - Hace uso óptimo de la capacidad productiva.

v. Metas de un Sistema de Control de Inventario

Un sistema de control de inventario, es un mecanismo que se utiliza para la gestión eficiente de circulación, almacenamiento de productos y del flujo de información. La meta del sistema es lograr llegar al cliente con el producto en tiempo y forma de la manera menos costosa.

Algunas de las metas más importantes a la que toda empresa quiere llegar, en relación al sistema de control de inventario, según P. Fraser Johnson (2011), son:

- Evitar el desabastecimiento: Asegurarse de que sus clientes tengan el producto cuando lo requieran es un aspecto clave para toda empresa. El sistema debe incluir un sistema de reposición bien delimitado, donde los niveles de inventarios críticos generen envíos inmediatos desde la sede de distribución o directamente del proveedor. La idea es lograr contar con el producto a mano cuando lo requieren los clientes, en tiempo y forma.

- Evitar el exceso de inventario: un óptimo control de inventario logra el equilibrio entre lo demasiado y lo poco. La razón principal por la que algunas empresas eligen soluciones avanzadas de software, es para evitar el exceso de inventario al intentar satisfacer la demanda de los clientes. Esto se debe a que tener demasiado inventario no sólo resulta costoso, sino que también, ocupa espacio, tiempo de los empleados y limita el espacio del suelo destinado a la venta.

- Transportar mercadería de manera eficiente: la eficiencia del inventario se refiere a la capacidad de recibir y almacenar los productos que ingresan, y recuperar y enviar los que salen. Cada segundo gastado de más en estos procesos, se suma a los costos del control de inventario. Así mismo, lograr una distribución eficiente genera la satisfacción del cliente para el vendedor del local comercial.

- Maximizar los márgenes de beneficio: un control de inventario gestionado eficientemente, es la clave para alcanzar los objetivos financieros de la empresa. El margen bruto es la diferencia entre los ingresos obtenidos de las ventas y los costos de los productos vendidos. Es fundamental para obtener ganancias y para lograr el crecimiento del negocio,

invertir lo menos posible en el control de inventario, mientras se cumplan el resto de los objetivos.

d. Stock

Vamos a analizar algunos factores que motivan la acumulación de stock y permiten comprender mejor la importancia de su gestión.

➤ Escasez: En primer lugar, debemos considerar el stock como un recurso para evitar la escasez. Ya los primeros graneros o almacenes faraónicos de Egipto se construyeron para afrontar el futuro con mayor seguridad y evitar así posibles momentos de penuria. Esta acumulación sirve, pues, para protegernos ante la posibilidad de que las provisiones lleguen tarde o la demanda sea mayor de lo previsto.

➤ Economía de escala: En el caso de las empresas industriales, es necesario tener en cuenta que el coste de producir cada artículo (el coste unitario) disminuye a medida que aumenta el número de éstos. Así, la fabricación de grandes cantidades de producto puede servir para abaratar los costes de producción y, finalmente, el precio de venta del producto. No obstante, esto puede suponer un inconveniente si el coste de almacenaje aumenta tanto que deja de compensar el ahorro obtenido.

➤ Razones comerciales: La acumulación de stocks es una garantía de que podremos cubrir la demanda de un producto; dicho de otro modo, un motivo para almacenar es tener el artículo disponible cuando lo demande el cliente. Hay que tener cuidado con esto, pues un stock excesivo puede conllevar unos mayores costes de almacén, que repercutirán en el precio de venta y, en consecuencia, en la demanda.

Como hemos mencionado, el nivel de stock debe estar equilibrado. Esto supone que debemos vigilar mucho la gestión de nuestro stock si queremos ser competitivos (Carro Paz y González Gómez, 2012).

i. Control del Nivel de Stock

Es importante garantizar la presencia de un stock suficiente para satisfacer la demanda externa (los pedidos que realizan los clientes) o la demanda interna (del departamento de producción) pero siempre de forma que su almacenamiento resulte rentable. Se trata, pues, de mantener un nivel de stock adecuado.

El control de stock es indispensable para determinar la cantidad correcta de stock de variados productos, que se necesita para brindar el servicio a los clientes, así mismo proporcionando un amortiguamiento eficiente entre el mercado y el suministro.

El nivel de stock es la cantidad de existencias de un artículo almacenada en un momento dado. ¿Qué ocurre cuando hacen falta más artículos de los que hay? Cuando no se puede hacer frente a la demanda de un artículo por falta de existencias en el almacén, se dice que se ha producido una rotura de stock. El hecho de que haya un stock insuficiente puede traer inconvenientes:

- Pérdida de ventas.
- Pérdida de imagen.
- Pérdida de la confianza de los clientes.

Los costes por rotura de stock son difíciles de cuantificar, es difícil saber cuánto se deja de ingresar al no tener los artículos disponibles en el lineal durante el tiempo que dura aquélla y, por tanto, también lo es conocer los clientes que se pierden. Así pues, hay que procurar mantener un nivel de stock óptimo; es decir, por una parte, tener suficiente para evitar las roturas de stock y, por otra, evitar que haya un exceso inútil del mismo.

A su vez, es importante conocer el funcionamiento de los proveedores para gestionar correctamente el stock y mantenerlo a un nivel adecuado (Carro Paz y González Gómez, 2012).

ii. Organización del Control de Stock

Para desarrollar un plan de organización se comienza con la exposición de las funciones a llevar a cabo. En el campo del control de stock estas funciones son:

- Determinar los productos que deben realizarse como existencias.
- Determinar qué cantidad y cuándo debe ser repuesta.
- Realizar la reposición de existencias.
- Recepción, almacenamiento y expedición de los productos tal como se requieran.
- Mantener informes de cantidad y valor de las existencias.

-
- Corroborar las cantidades y el estado de las existencias mediante recuento físico e inspección.
 - Identificar las existencias deterioradas o de poco movimiento.
 - Brindar información resumida sobre el posicionamiento de las existencias, con el fin de controlar. (Fraser Johnson, 2011)

iii. Factores que intervienen en la Gestión de Stock

A la hora de gestionar las existencias hay que tener en cuenta distintos factores según Fraser Johnson (2011): hay que tener suficiente stock para cubrir la demanda, pero, por otro lado, el coste de gestionar el stock debe ser el más bajo posible, siempre y cuando resulte rentable.

- La demanda: Toda gestión de stocks está fundamentada en un conocimiento lo más real posible de la demanda. Se necesita hacer previsiones de las ventas que vamos a realizar y, en función de cómo sean esas ventas, tendremos una gestión de stock u otra. No es lo mismo gestionar el stock para cubrir una demanda que se mantiene constante a lo largo del año que para cubrir una demanda estacional, donde todas las ventas se concentran en ciertas épocas del año. La demanda, a su vez, depende de múltiples factores, entre ellos el precio (hay menor demanda cuanto más caro es el producto), la competencia, el marketing (habrá más demanda cuanto más se promocione el producto) o la situación económica de los consumidores.

- Nivel de servicio: También la gestión de stock influye en el servicio al cliente. Si, a causa de una rotura de stock, parte de la demanda queda insatisfecha, es probable que esos consumidores busquen ese mismo producto en la competencia. Al hablar de nivel de servicio nos referimos a la satisfacción que proporciona la empresa a sus clientes. Tener un buen nivel de servicio significa que los clientes encuentran el artículo que buscan en el momento en que lo buscan. La decisión de qué nivel de servicio dar estará en función de la imagen que pretendamos tener. Es obvio que un nivel de servicio alto conlleva unos mayores costes de almacenamiento y de pedidos.

- Los costes: Ya hemos explicado que tener gran cantidad de producto en el almacén, si bien aseguraría un buen nivel de servicio, lleva asociados unos costes. Para que la gestión de stock sea la adecuada, estos costes deben ser óptimos, de tal manera que nos

garanticen la máxima rentabilidad. Los costes asociados a la gestión de stocks son varios. Por un lado, está lo que cuesta poner los artículos en el almacén. Este coste viene a ser la suma del coste de adquisición (es decir, el monto que figura en la factura) más el coste de emisión de pedidos. Por otro lado, hay que tener en cuenta lo que cuesta mantener los artículos almacenados: el coste de almacenaje, que incluye los gastos que genera el local (alquiler, limpieza, mantenimiento), las instalaciones y elementos de manipulación (estanterías, maquinaria), la mano de obra, etcétera. También se consideran costes de gestión lo que se deja de ingresar a causa de una rotura, aunque, estos resultan difíciles de calcular.

Podemos resumir, que los propósitos de las políticas de stock deben ser:

1. Determinar el nivel óptimo de inversión en stock de inventarios.
2. Mantener los niveles óptimos lo más cerca posible a lo planificado, a través del control.

A su vez, otro aspecto a tener en cuenta, indispensable son los riesgos, tema que trataré a continuación.

e. Riesgo

i. Riesgos de un mal Inventario

Como he comentado en los temas anteriores desarrollados, el inventario es una de las fuentes más importantes en una organización. Una contabilidad exacta de los productos en existencia más un inventario en orden, pueden generar un impacto financiero positivo en la empresa llevando al objetivo de la ganancia. Por lo tanto, un inventario mal realizado puede generar un impacto perjudicial en la empresa.

Por lo comentado anteriormente, se establece que un control de inventario es vital para un buen funcionamiento del ente. En base a lo establecido por Santillana González, Juan Ramón (2015), las empresas corren riesgos relacionados al inventario que pueden poner en peligro al negocio, ya que los empresarios dueños de dichas empresas, suelen tener gran cantidad de dinero invertido en el mismo. Es por esto, que se debe tener demasiado cuidado en la gestión y así, lograr evitar correr riesgos como los siguientes:

➤ Robo/ Hurto: es uno de los mayores riesgos relacionados al control de inventario, especialmente en inventarios de alto valor o de pequeño tamaño; es por ello que las grandes empresas gastan gran cantidad de dinero en políticas de control de inventario para evitar este riesgo. Éste puede darse de diferentes maneras; pueden ser robos externos (de algún tercero que entra al local comercial) o robos internos (algún empleado toma algún producto del inventario).

➤ Pérdidas: es un riesgo para todas las empresas. Lo que ayuda a prevenirlas son las estrictas políticas de control junto a un personal altamente capacitado. Éste tipo de riesgo se puede producir de diferentes maneras, incluyendo la pérdida física o los errores de recepción del producto. Ya que la pérdida puede darse por errores por falta de focalización de mercadería, errores de conteo, errores de entradas manuales de cantidades de productos, por olvidar de realizar una transacción o realizarla dos veces, transposición de números, etc.

➤ Daño: los productos se pueden dañar en operaciones cotidianas de la empresa. Las organizaciones que poseen productos más propensos al daño, deben contar con políticas de inventarios para minimizar ese riesgo.

➤ Ciclo de vida: las fases del ciclo de vida de un producto son: introducción, crecimiento, madurez, declive y retiro. Cuando el producto entra en las fases de declive y retiro, corre un riesgo importante para el inventario. Por lo general, los dueños de las empresas, no quieren quedarse con un inventario obsoleto, es por ello que cuando perciben que sus productos están entrando en dichas fases de riesgo, o deben realizar estrategias o campañas para evitar que quede estancado dicho inventario.

➤ Vida útil: el inventario con vida útil limitada genera otro riesgo de control. La idea es que, empresas que cuenten con dichos productos deben aplicar procedimientos como ir exhibiendo en base a la fecha de vencimiento del mismo, para salir rápidamente de ellos y no corran el riesgo de que el producto caduque estando en stock. (Estupiñán, 2015)

ii. Efectos de un mal Inventario

Como se dijo anteriormente, el mal de inventario puede tener un efecto perjudicial sobre la empresa y puede afectar algo más que la línea de fondo. Algunos de los efectos más importantes, según Estupiñán (2015), son:

➤ Mala atención al cliente: la falta de control de inventario genera retrasos en la entrega del producto requerido por el cliente y en faltas de disposición del mismo. Este efecto puede generar un escenario de insatisfacción de los clientes y un mal servicio en general en la atención al público.

➤ Pérdida de rentabilidad: un ineficaz inventario puede llegar a ser muy costoso para la empresa. Contar con demasiado inventario podría llegar a que se destruya o dañe con el tiempo debido a razones fuera de control, o que se disminuya por robos, por lo que se tiene que contar con un adecuado sistema de control de inventario para evitar pérdidas de dinero innecesarias.

➤ Planificación deficiente: las empresas que realizan un seguimiento de su inventario, son capaces de lograr el cumplimiento de lo requerido por los clientes. Sin embargo, muchas otras empresas planifican a futuro partiendo de un mal control de inventario, por lo que no logran una eficiente planificación. Ante un gran pedido de clientes inesperado, que puede llegar a ser muy positivo financieramente hablando, puede llegar a convertirse en una gran pérdida de dinero al no poder lograrlo

Ante los efectos de un ineficiente control del inventario, para evitarlos o solucionarlos, se suele sugerir un sistema automatizado de gestión de inventario para así lograr un seguimiento del stock disponible, mejorando la planificación del negocio.

2. Marco Metodológico

El estudio está orientado a la modalidad de trabajo Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), el cual consiste en la solución a una situación problemática de una empresa determinada.

Para llevar a cabo el presente Trabajo Final de Graduación se utilizará el tipo de *metodología exploratoria analítica* que tiene como objetivo principal recoger e identificar temas y relaciones potenciales entre variables del problema a investigar, y concluir aportando información que contribuya al conocimiento.

Este tipo de investigación se caracteriza por ser más flexible en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos; a su vez, son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos. Lo que busca es observar tantas manifestaciones del

fenómeno estudiado como sea posible. Asimismo, implica mayor riesgo y requiere gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

Se ha seleccionado el método de investigación exploratoria, ya que es el adecuado para realizar una aproximación a variables que han sido poco estudiadas y/u observadas en estudios previos, como para obtener un panorama general de su comportamiento en el campo. A su vez, permite desarrollar cursos de acción alternativos en función de los descubrimientos y resultados obtenidos.

Como la base para realizar este tipo de investigación es la recolección de datos, para obtener relaciones entre variables, se utilizarán durante el proyecto una serie de técnicas de *investigación cualitativas*, que a diferencia de las cuantitativas, utilizan descripciones interpretativas (palabras) para analizar los resultados subyacentes y patrones de relaciones sociales. El análisis cualitativo es más bien, un método que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en detalle, asumiendo una postura reflexiva y evitando involucrar sus creencias o experiencia.

En la presente investigación la primera técnica utilizada es la *observación directa*, la observación en sí es un elemento fundamental de toda investigación, en ella se basa el investigador para obtener el mayor número de datos. Específicamente la observación directa es una técnica que consiste en observar detenidamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Ésta técnica se diferencia de la observación indirecta, en que el observador se compromete él mismo realizar la tarea, y no tomar los datos aportados por terceros que han realizado la tarea anteriormente.

Se selecciona este método, principalmente, para ser aplicado en el trabajo, ya que consiste en observar directamente el desempeño del trabajador, de manera improvisada y espontánea, en el momento en que se realizan las actividades; siendo este uno de los más utilizados, por su eficiencia. Su aplicación resulta eficaz cuando se consideran estudios de movimientos, de tiempos y métodos. El análisis se basa en observar al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones. Y así, poder registrar anotaciones de acontecimientos, conductas y artefactos (Vieytes, 2004).

Las observaciones se realizarán en los locales comerciales a través de cámaras ubicadas en cada uno de los negocios; y en el depósito donde se encuentran y manejan los productos para ser enviados a los locales, por observación asistiendo personalmente al lugar de la investigación. La aplicación del método es con el fin de observar los movimientos de las empleadas hacia los productos y el dinero que manejan, y así detectar las fallas del control, entre otros inconvenientes que surjan.

Otra de las técnicas utilizadas es la *entrevista individual*. Es un instrumento para el descubrimiento e investigación a través de una astuta interlocución. Este método sirve para obtener más datos, que se necesitan para realizar el trabajo. Las entrevistas a realizar, serán semi-estructuradas, es decir que van a tener una aproximación guiada hacia los temas de interés, a las cuales el investigador se va ir adaptando a las respuestas obtenidas (Vieytes, 2004).

Las entrevistas serán realizadas a la Gerencia de la empresa, con el objetivo de identificar potenciales problemas y debilidades de la misma, como así también los procesos básicos desarrollados.

Por último, otras de las técnicas utilizadas son: el *análisis de la documentación y el Informe COSO*, la primera se aplica para elaborar el marco teórico del trabajo a realizar, para obtener los conocimientos claves y aplicarlos a la investigación de la empresa. Mediante esta técnica se realiza la recolección de documentos internos de la empresa, procurando destacar su sentido y caracteres fundamentales. La crítica de esta técnica interna, se centra en una interpretación personal y subjetiva, en la intención e intuición del investigador (López Noguero, 2002). Y la segunda, es la utilización del Informe COSO, el cual como fue desarrollado en el marco teórico, es el documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión, seguimiento y/o evaluación del sistema de Control Interno.

Por medio de estas técnicas se obtiene la recolección de información, es base a lo requerido para la investigación, a través de manuales internos de trabajo, documentación de facturación, inventarios de mercadería, registros de salida y entrada de productos, entre otros. Estos análisis permiten observar el movimiento de los productos de la empresa y las necesidades a cubrir para mejorar el control dentro de la misma.

Por los antes mencionado, las fuentes de recolección de datos utilizadas van a ser:

- Primarias: entrevistas, observación directa, etc.
- Secundarias: libros relacionados a la materia que utilice para elaborar el Marco Teórico del proyecto y documentos internos de la empresa.

Cuadro resumen de Metodología

Objetivos específicos	VARIABLES CLAVES	Técnicas a utilizar	Instrumento
Observar detenidamente el fenómeno, tomar información directa y registrarla para su posterior análisis. Recolección de datos confiables.	Conductas de los empleados en los diferentes niveles. Mercadería comercializada. Movimientos de dinero. Fallas del control interno.	Observación directa	Cámaras y asistencia del observador en los puestos laborales de manera improvisada.
Establecer un contacto directo con los diferentes niveles laborales de la organización, para obtener información.	Tareas y compromisos de empleados del depósito y Gerencia General.	Entrevista individual – semiestructurada a los Gerentes Generales de la empresa.	Astuta interlocución del investigador. Preguntas adaptadas a cada ocasión.
Selección y análisis de documentos que contentan datos e información claves para la investigación.	Sentido y caracteres fundamentales de la documentación interna de la empresa.	Análisis de la documentación e Informe COSO.	Análisis de manuales internos de trabajo, documentación de facturación, inventarios de mercadería, registros de salida y entrada de productos.

Figura 2

Fuente: Elaboración Propia.

a. Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión

Ser la empresa líder en el mercado de accesorios de moda femenina en Córdoba, pensando en productos como complemento de la indumentaria, marcando el estilo de cada mujer. Ofreciendo productos de calidad, con un diseño sobrio, distinguido y moderno;

buscando satisfacer a sus clientes y colaboradores, a través de una buena cultura organizacional.

Visión

Aumentar la cantidad de locales en Córdoba e implementar el comercio online con los mejores estándares de calidad y precio del mercado. Distinguirse por la excelencia en la atención personalizada para satisfacer las necesidades del cliente, brindándoles atención post-venta.

Valores

Imponer un estilo en cada mujer con la calidad de sus productos. Mantener una diferenciada calidad de atención en el punto de venta.

Sus valores se enfocan en la moda y en la confianza de sus clientes.

- Orientación al cliente: Buena atención por parte de sus vendedoras y la garantía de sus productos. Mejorando de manera continua su cadena de valor, para ofrecer propuestas innovadoras enfocadas en el beneficio mutuo.
- Resultados sustentables: cada sucursal es responsable de cumplir con las normas de la empresa a nivel ventas, contable e imagen. Basándose en el logro de los objetivos, cuidando la capacidad de lograrlos en el futuro e ir ampliando su mercado.
- Creatividad: incorporar nuevos productos obteniendo resultados de forma innovadora.
- Respeto: respecto a las empleadas, los clientes, los proveedores y la comunidad. Buen trato jefe-encargado-empleado.
- Integridad: trabajar con responsabilidad, honradez y transparencia.
- Prudencia: evalúan objetivamente riesgos y beneficios para tomar las mejores decisiones.

b. Análisis del Sector

i. Análisis de Competidores

Competidores	Ubicación	Tipo de productos	Calidad	Precios y Financiación	Trayectoria en el Mercado	Perfil de Público
Ámbar	Córdoba: Paseo del Jockey, Patio Olmos y Córdoba Shopping.	Chalinas, collares, pulseras, carteras, bolsos hindúes.	Nivel Medio: fantasía, bijouterie, símil cuero, cuero, telas con diseño.	Precio Medio-Bajo. Tarjetas de crédito hasta 12 pagos, débito y efectivo.	13 años.	Entre 20 y 40 años.
Ramira	Córdoba: Patio Olmos, Córdoba Shopping, Nuevocentro Shopping. Bs.As., San Luis, Neuquén.	Collares, aros, pulseras sombrero s, carteras, anillos, accesorios de nena, relojes.	Nivel Medio-Bajo: fantasía, bijouterie, cuero ecológico, textiles con diseño.	Precio Medio-Bajo. Tarjetas de crédito hasta 12 pagos, débito y efectivo.	13 años.	Entre 20 y 40 años.
Isadora	Córdoba: Nuevocentro Shopping, Córdoba Shopping, Paseo Rivera Indarte, Paseo Lugones, Centro. En casi todo el país.	Chalinas, sombrero s, guantes, accesorios para el cabello, relojes, collares, aros, pulseras, carteras.	Nivel Medio: cuero auténtico y ecológico, fantasía, textiles con estampados, bijouterie, lana.	Precio Medio. Tarjetas de crédito hasta 12 pagos, débito y efectivo. Tienda Online.	13 años.	20 a 45 años.
Estepari a	Paseo del Jockey, Centro.	Collares, chalinas, pulseras, carteras, aros, sombrero s.	Cuero ecológico, bijouterie, fantasía, textiles con diseño.	Precio Medio-Bajo. Tarjetas de crédito hasta 6 pagos, débito y efectivo.	4 años.	20 a 40 años.
Sol de Oriente	Patio Olmos, Paseo Lugones.	Collares, aros, pircing, chalinas, anillos, pulseras.	Plata, textiles estampados y lisos, Acero Quirúrgic	Precio Medio. Tarjetas de crédito hasta 6 pagos, débito y efectivo.	10 años.	15 a 45 años.

			o, fantasía.			
María Rivolta	Córdoba: Córdoba Shopping. San Luis. San Juan. Neuquén. Bs.As.	Relojes, collares, pulseras, aros, anteojos, anillos,	Metal, bijouterie, esmalte, fantasía.	Precio Medio. Tarjetas de crédito hasta 12 pagos, débito y crédito. Tienda Online.	25 años.	20 a 40 años.
Todo Moda	Córdoba: Nuevocentro Shopping, Paseo Rivera Indarte, Centro. En casi todo el país.	Mochilas, carteras, collares, aros, anillos, prendedores, librería, chalinasy maquillaje y accesorios para el cabello.	Metal, fantasía, bijouterie, textil, cuero ecológico.	Precio Bajo. Tarjeta de crédito hasta 12 pagos, débito y efectivo. Tienda Online.	23 años.	

Figura 3

Fuente: Elaboración Propia.

Se analizó el sector de competencia dentro de los Shopping donde se encuentran ubicadas las sucursales Soleil. En su mayoría comercializan carteras de cuero ecológico, accesorios de bijouterie y chalinasy de similares textiles. El público al que se enfocan es joven, de edad entre 20 y 40 años, de sexo femenino, pertenecientes a la clase media. Los precios por lo general son medio-bajo, compiten mucho en ese aspecto ya que hay una gran cantidad de negocios que comercializan productos muy similares. En cuanto a la ubicación, muchas marcas de la competencia son más grandes en cuanto país, ya que poseen sucursales en otras provincias.

ii. Análisis de los Proveedores

Proveedores	Ubicación	Tipo de Insumo/s	Nivel de Precios y Financiación	Nivel de exclusividad
Bontey	Buenos Aires.	Relojes Jean Cartier.	Bajo.	Bajo.
Target Modas	Buenos Aires.	Carteras, bijouterie, chalinas, porta cosméticos y Acero Quirúrgico.	Medio.	Medio.
Modax	Buenos Aires	Carteras, bijouterie, chalinas, porta cosméticos y Acero Q.	Medio.	Medio.
NP	Buenos Aires.	Chalinas, billeteras y bijouterie.	Bajo.	Bajo.
Walbert	Buenos Aires.	Plata.	Alto.	Medio.
Joyas SK	Buenos Aires.	Acero Quirúrgico.	Bajo.	Bajo.
Tree Life	Buenos Aires.	Acero Quirúrgico.	Bajo.	Bajo.
Importación	New York.	Bijouterie y Acero Quirúrgico	Medio.	Alto.

Figura 4

Fuente: Elaboración Propia.

Se analizaron los Proveedores de la empresa, los cuales en su gran mayoría son de Buenos Aires. Cuentan con un único proveedor de relojes y uno de Plata 925. Del resto de los productos que comercializan, tienen por lo menos dos proveedores con quienes trabajan.

Lo que se agrega es la importación, que retomaron hace casi un año, ya que antes estaba frenado el ingreso de mercadería desde los Estados Unidos. Hoy en día importan, desde New York, tanto Bijouterie como Acero Quirúrgico. Esta posibilidad, que a su vez los diferencia de la competencia, se les da por tener correctas las Declaraciones Juradas y las autorizaciones que se necesitan para este tipo de operación. Según lo informado por los directivos, el año pasado fue más rentable la compra en el exterior, ya que los productos estaban a precios muy accesibles en comparación a proveedores de Argentina, sin embargo hoy en día el peso argentino fue una de las monedas que más devaluó con respecto al dólar estadounidense, y eso dificulta la compra en el exterior. Es decir, pueden importar mercadería, con la aprobación de la Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI), pero asumiendo un costo extra del aproximadamente un 10%. Lo que los beneficia, es que el rubro Bijouterie no exige ser exportador, por lo que esto lo hace más accesible.

Sin embargo, siguen importando ya que la mercadería traída de New York los distingue en el mercado nacional con respecto a la competencia, la calidad a su vez es diferente a la que ingresa directo de China a la Argentina, ya que los mejores productos tanto en material como en diseño llegan a Estados Unidos.

La empresa está, hoy en día, analizando la posibilidad de importar directamente desde China y Taiwán, debido a la devaluación que está sufriendo Argentina. Pero es una posibilidad por investigarse en el próximo año, dentro de la empresa.

3. Diagnóstico

a. Análisis FODA

Se pueden detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en el caso de la empresa Soleil analizada.

Fortalezas

Las *Fortalezas* son capacidades especiales con que cuenta la empresa y por lo que la ubica en una posición privilegiada frente a otras.

-
- Reputación y trayectoria de la empresa, experiencia de 28 años.
 - Confianza de la marca.
 - Servicio Post-venta.
 - Ubicación geográfica estratégica de los locales comerciales.
 - Organización integrada.
 - Excelencia en la atención personalizada.
 - Desarrollo de relaciones con proveedores de productos de calidad.
 - Trabajo en equipo.
 - Sistema de clientes VIP con descuentos.

- Reputación y Trayectoria: Su nombre Soleil Bijouterie, es decir, su marca es la primera fortaleza que tiene la empresa. Esta le da el prestigio que ha conseguido después de varios años de esfuerzo y dedicación que ha realizado desde sus comienzos. Otra fortaleza será que el nombre se encuentra en los principales centros comerciales de la ciudad de Córdoba, lo que facilita el alcance de los productos a los ojos de los clientes.

- Confianza: Al contar con garantía de sus productos hacia sus clientes, les dan seguridad a la hora de elegir la marca. Esto es una fortaleza importante para que los consumidores elijan a Soleil y no a la competencia, porque se sienten seguros de que ante cualquier problema se les garantizan solución personalizada. Concepto que le facilitará, a su vez, la venta por internet garantizando el producto post venta y así obtener mayor seguridad hacia el cliente que desconoce la marca Cordobesa.

- Servicio Post-Venta: además de la garantía ante cualquier problema con el producto, las vendedoras consultan el teléfono de las clientas que necesitan una explicación y la encargada de los locales, se encarga de llamarlas por teléfono y hacerlas sentir comprendidas para que regresen a comprar al local. Es muy importante que cuando desarrollen el e commerce, este servicio sea brindado telefónicamente con el cliente o vía redes sociales y mensajería online, para que dejen comentarios positivos y vayan sumando confianza y prestigio a nivel país.

- Ubicación Geográfica Estratégica: es muy importante la ubicación del mismo,

para que el negocio funcione al 100%. La decisión de donde localizarlos no puede ser establecida al azar, sino que debe determinarse luego de un detallado trabajo y estudio de mercado. Los locales Soleil se encuentran en puntos estratégicos de ventas, donde pueden acaparar a gran parte del mercado. Se encuentran en los principales Shopping y Paseos de la ciudad, y ahora en los supermercados que cuentan con Paseos comerciales incluidos, para abarcar al público de barrio de los distintos sectores de la ciudad.

- **Organización Integrada y Trabajo en Equipo:** En cuanto a organización integrada entre el personal y la dirección, Soleil lo toma como una pieza fundamental, ya que es imprescindible para que el servicio que presta la empresa sea realizado de la mejor manera posible. Por eso es que cuida demasiado a su personal, con remuneraciones justas, pagadas a tiempo, escucha las propuestas de los mismos, para que estos también se sientan parte de la empresa y todos contribuyan a mejorarla cada día más. La idea es que todos trabajen con buena predisposición y se sientan parte de la empresa.

- **Atención Personalizada:** Los empresarios de Soleil buscan la efectividad de su personal de venta, por lo que realizan prácticas antes de ingresar definitivamente durante una semana o diez días dependiendo la rapidez de aprendizaje. Hacen hincapié en el buen trato hacia los clientes y brindan capacitaciones anuales, con personas capacitadas y profesionales en el tema, para distinguirse del resto de los negocios por la excelencia en su atención al consumidor.

- **Desarrollo de relaciones con Proveedores de Productos de Calidad:** al contar con muchos locales en la ciudad, la relación con los proveedores es muy importante, ya que estos les dan privilegios tanto en calidad como en precios.

- **Clientes Vip con descuentos:** Contar con clientes que se les entregue tarjetas de clientes vip, asegura que los mismos le compren diariamente a la empresa Soleil y lo prefieran antes que a su competencia, ya que les brinda un descuento por cada compra que realicen.

Oportunidades

Las *Oportunidades* son factores que resultan positivos, favorables, explotables en el entorno en el que se actúa.

-
- Incorporación de productos gracias a su buen posicionamiento.
 - Costo del producto es relativamente bajo respecto a la competencia.
 - Proveedores exclusivos
 - Crecimiento y publicidad del mercado vía redes sociales.
 - Crecimiento con ventas mayoristas a otras provincias.
 - Apertura de importaciones.

- Incorporación de Productos: el crecimiento del mercado puede deberse en gran parte a los cambios frecuentes en la moda argentina. El mercado de la bijou está en crecimiento debido a los altos costos de metales más valiosos como el oro y la plata. Hoy en día se le da mucha importancia a la imagen de la mujer, por esto el mercado crece continuamente.

- Costos relativamente bajos respecto a la competencia y proveedores exclusivos: los costos que manejan no son muy altos ya que son dueños de la empresa, hoy en día muchos negocios de la competencia se manejan como franquicias, por lo que no le ganan al 100% a lo que venden. Los jefes son los encargados de tener proveedores fijos con los que ya manejan buenos precios, gracias a su cumplimiento financiero para con los mismos, como sus grandes compras continuas.

- Crecimiento y Publicidad vía Redes Sociales: hoy en día es fundamental el boca en boca, y las publicidades en redes sociales. Lo visual atrae mucho, y el querer tener lo último de la publicidad en los clientes de Córdoba, es muy importante. Por lo que cada cambio de temporada hacen campañas con modelos, con colores y accesorios diferentes, para atraer al público.

- Crecimiento a través de la venta Mayorista: la empresa se expande con venta de productos al por mayor, posee una sucursal/depósito en donde se dedican a esa tarea. La idea de Soleil es expandirse hacia el interior de la ciudad y vendiendo en cantidad a un mejor precio.

- Apertura de Importaciones: Soleil importa perlas de Mallorca desde España, como antes, en sus comienzos importaba bijouterie. Por problemas económicos del país, eso se frenó durante varios años, lo que les cambió el rumbo de proveedores. Hoy en día buscan volver a importar para abaratar costos en sus productos y buscar variedad diferenciada de la competencia.

Debilidades

Las *Debilidades* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- Falta de control de stock.
- Inexistencia de auditoría interna.
- Ineficiente control interno.
- Concentración en el mercado local.
- Movimientos de mercadería no registrados.
- Falta de desarrollo tecnológico.
- Falta de seguridad en la información.
- Falta de Control de Stock: el trabajo de investigación se va a basar en esta debilidad que posee la empresa, que es la principal. Por no arrancar desde un comienzo con un buen sistema de stock, por falta de conocimiento y asesoramiento de los dueños, nunca se estableció un sistema de inventario. Por lo que hoy en día corren bajo muchos riesgos y pérdidas de productos, innecesariamente.
- Ineficiente Control y Auditoría Interna: no cuenta con un control interno adecuado, ni con encargados en la auditoría interna. Al no poseer un sistema de inventario, cuentan con grandes debilidades en este aspecto. . Al tener una sola persona encargada en las actividades de los locales comerciales minoristas, y al poseer una gran cantidad, es ineficiente y se deberían realizar controles exhaustivos para evitar fraudes o diversos riesgos.
- Concentración en el Mercado Local: al poseer todas sus sucursales en la capital de Córdoba, no logran llegar hacerse conocer en el interior de la ciudad, ni en el resto del país. La idea del comercio online es un comienzo como para empezar a expandirse en el resto del país y hacer reconocida su marca líder en bijouterie y accesorios femeninos.
- Movimientos de Mercadería no registrados: no cuentan con un sistema de stock, ni un control adecuado de inventario, al ser productos pequeños y variados, cuentan con una gran cantidad de pérdidas irreconocidas. La cual es una debilidad de suma importancia.

- **Falta de Desarrollo Tecnológico:** en los locales no cuentan con computadoras, ni sistemas de lectores, ni ningún tipo de tecnología avanzada para mejorar el control y el desarrollo comercial. Cuentan con máquinas registradoras, lapos y celulares como tecnología, pero necesitan modernizarse para mejorar sus negocios.

- **Falta de Seguridad en la Información:** debido al alto crecimiento de empresa se manejan con Whatsapp para casi todo tipo de información con sus empleados, con llamados telefónicos y por medio de su supervisora. Por lo que no poseen una seguridad en todas sus comunicaciones, al transmitir todo tipo de información por los mismos medios masivos.

Amenazas

Las *Amenazas* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a perjudicar a la organización.

- Nuevas competencias, principalmente desde Bs.As.

- Problemas económicos en el país disminuyen la demanda. Inestabilidad económica en el país.

- Inflación.

- Ubicación cercana de marcas que comercializan productos similares.

- No son productos de primera necesidad.

- **Nuevas Competencias:** al comercializar accesorios de moda femenina, cuentan con gran cantidad de competidores. El mercado donde está inserta Soleil cuenta con la presencia de empresas de franquicias de Buenos Aires, que obligan a desarrollar estrategias competitivas de diferenciación para sostenerse en el mercado.

- **Inestabilidad Económica del País, Inflación y no ser Productos de Primera Necesidad:** hay años de Argentina que son de mucha inflación y miedos en los consumidores de gastar en productos que no son de primera necesidad. Soleil no es una empresa de productos de gran costo, pero sí de necesidades de lujo, que no son de fundamental importancia para toda mujer. Estos problemas son una amenaza importante para la empresa, ya que no depende del negocio las bajas en la demanda en diferentes épocas del año.

- **Ubicación cercada de Marcas Competitivas:** al encontrarse en los Shoppings

de la ciudad y en los Paseos comerciales, cuentan con competencia en variedades de productos similares. Se encuentran ubicados en lugares estratégicos de venta al público cordobés y al turismo, por lo que los demandantes tienen variedad de elección en dichas zonas estratégicas de ventas.

b. Cronograma de Actividades

A continuación se desarrolla un cronograma de actividades estimado para el desarrollo del Trabajo Final de Grado.

Cronograma

N°	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	DURACIÓN EN DÍAS	FECHA DE FINALIZACIÓN
1	Encuesta a dirección de la empresa	01/08/2017	10	11/08/2017
2	Investigación de Mercado	01/08/2017	30	31/08/2017
3	Análisis de empresa	11/08/2017	20	31/08/2017
4	Observación de cámaras en los distintos puestos laborales	11/08/2017	10	21/08/2017
5	Búsqueda de soluciones e inversiones para el inventario	21/08/2017	20	10/09/2017
6	Análisis de información recabada	21/08/2017	30	20/09/2017
7	Elaboración de conclusiones	20/09/2017	30	20/10/2017
8	Formulación del trabajo final	20/10/2017	10	30/11/2017
9	Comunicación a la empresa	30/11/2017	4	03/11/2017

Figura 5

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

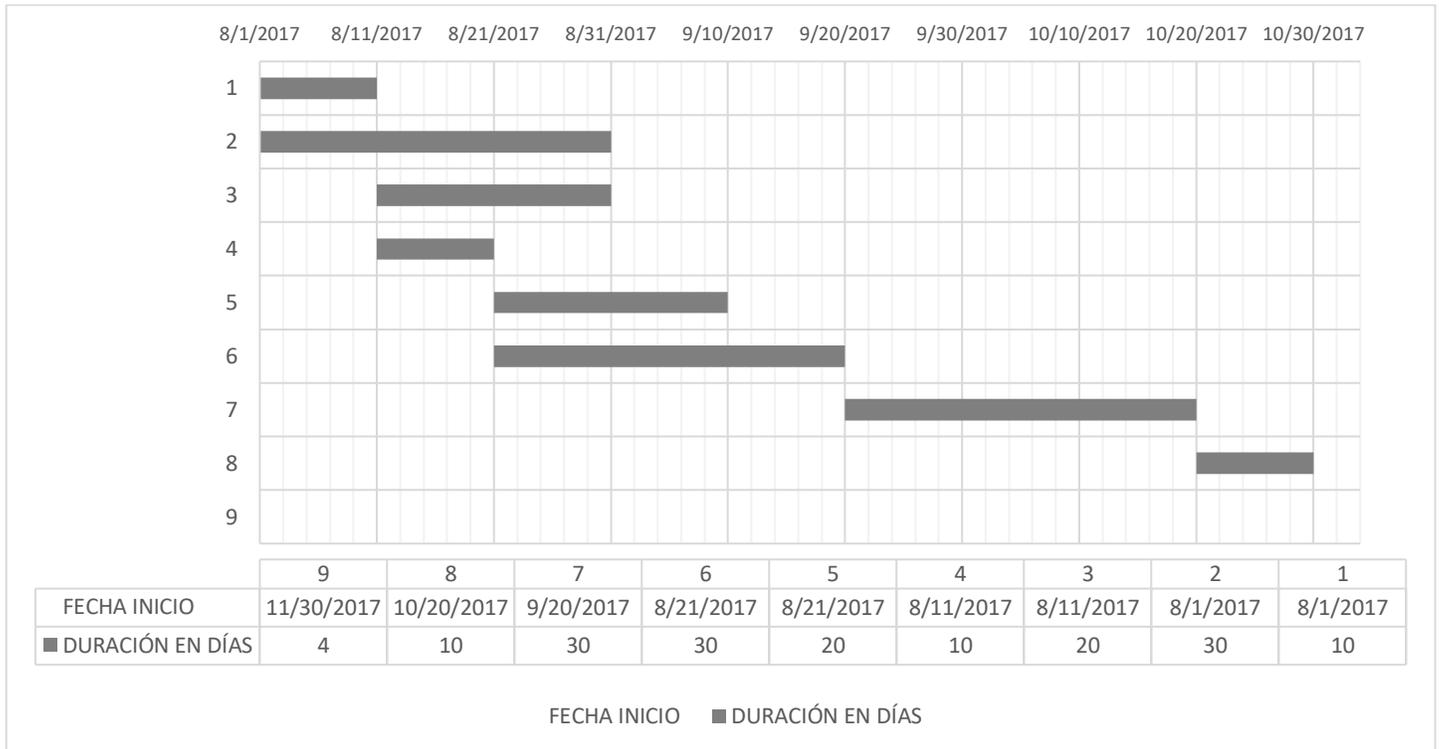


Figura 6

Fuente: Elaboración propia

c. Resultados esperados

Con el presente TFG se espera lograr darle la óptima inversión a la empresa Soleil SRL, para poder asesorarla correctamente se llevará a cabo cada una de las tareas descriptas en el Marco Teórico con amplia responsabilidad y ética, para acercarle a la organización una solución al problema que se les plantea en la actualidad referido al Control Interno y Sistema de Inventario. A su vez es objetivo del TFG poder desarrollar cada uno de los puntos que hacen a la inversión de la manera más profesional posible, para que el ente se encuentre satisfecho con el arduo trabajo que se realizara durante el próximo semestre.

4. Desarrollo

a. Presentación y Análisis de Resultados

i. Análisis Interno

- Reseña Histórica y descripción de la actividad principal de la empresa

La empresa Soleil surgió, en el año 1989 como una empresa familiar mayorista con capitales nacionales.

Inicialmente sus fundadores fueron Susana Marchesini y su hermano, Gustavo Marchesini. En el año 1994, Susana, de profesión Contadora Pública, se casó con Guillermo Lasa, también Contador, y entre los dos compraron la parte de la empresa que le correspondía a Gustavo. El matrimonio se arriesgó a involucrarse en el mercado minorista, colocando un local en el Shopping Patio Olmos en el año 1995. Con crecimiento y éxito de este nuevo emprendimiento surgió la oportunidad de expandirse a otros shoppings y galerías comerciales de Córdoba Capital.

La idea de sus fundadores fue ofrecer una amplia variedad de productos, con asesoramiento personalizado y a un precio accesible, siempre buscando la satisfacción de los clientes. Dicha consigna se ha mantenido a través de los años, y es por eso que se trabaja intensamente en la capacitación de las vendedoras y en atención posventa de sus clientes. Para esto último se realizan llamadas telefónicas realizadas por la Supervisora de los locales a los clientes antes cualquier inconveniente que no hayan logrado quedar satisfechos con el producto o la atención.

Soleil Bijouterie es una empresa que comercializa bijouterie y accesorios femeninos hechos en madera, nácar, canutillo, vidrio, metales bañados, enchapados, plata, acero quirúrgico, perlas, telas con diseño en pañuelos y marroquinería.

Hoy en día han logrado posicionarse como una de las principales marcas de bijouterie en Córdoba. Además se ha logrado reincorporar recientemente la importación de productos, para aumentar su variedad de productos y disminuir costos. Ya que cuando comenzó este

proyecto comercial lo hacían, pero luego con el cierre del ingreso al país, debieron arreglarse con los productos y proveedores argentinos.

- Principales habilidades

Las principales habilidades que requieren los directores en esta actividad empresarial son, la capacidad de ser flexible ante los cambios, ya que el rubro que comercializan varía constantemente con respecto a la moda y los gustos del consumidor; la creatividad para destacarse en el mercado y tener ventaja con respecto a los competidores; la posibilidad de conocer el mercado y predecir las tendencias de los gustos del consumidor para poder realizar las compras anticipadamente; la empatía y seguridad a la hora de tomar decisiones.

Para el área de ventas es importante que las vendedoras tengan facilidad para comunicarse con los clientes, poder de persuasión, paciencia, buen trato, ser atentas y ordenadas.

Para las áreas de contabilidad, finanzas y comercialización es importante que sean prolijos y ordenados. Lo fundamental de todas las áreas de la empresa, es que haya una excelente comunicación entre ella, control y cumplimiento de tareas.

- Infraestructura

Soleil es una empresa de sociedad de responsabilidad limitada. La cual está compuesta por dos socios con 50% de participación cada uno, dichos socios son Susana Marchesini y Guillermo Lasa. El capital de la empresa es patrimonio propio de la misma.

En cuanto a la infraestructura, el área de comercialización se encuentra en Bv. Illia 178, mayorista del cual se abastecen el resto de los negocios.

La parte administrativa se encuentra en la oficina, donde se maneja la parte contable, personal, marketing y publicidad, negociación de contratos, entre otras tareas.

Los puestos de ventas minoristas se encuentran en: Patio Olmos, Nuevo Centro Shopping, Córdoba Shopping, Paseo Rivera Indarte, Paseo Poeta Lugones, Paseo Libertad Sabattini, Paseo Libertad General Paz, Villa Allende Shopping y Paseo del Jockey.

Existen diferentes niveles jerárquicos. En la punta de la pirámide encontramos a los dos directores de la empresa. Luego, al gerente del área contable, gerente de comercialización y el del área administrativa. Siguiendo la línea de forma descendente encontramos a un contador en el área contable subordinado del gerente. En el mismo nivel se encuentran dos encargadas del depósito mayorista y dos secretarías de la oficina, por debajo la supervisora del área de ventas. Por último, al final de la pirámide se encuentran las vendedoras.

- Organigrama

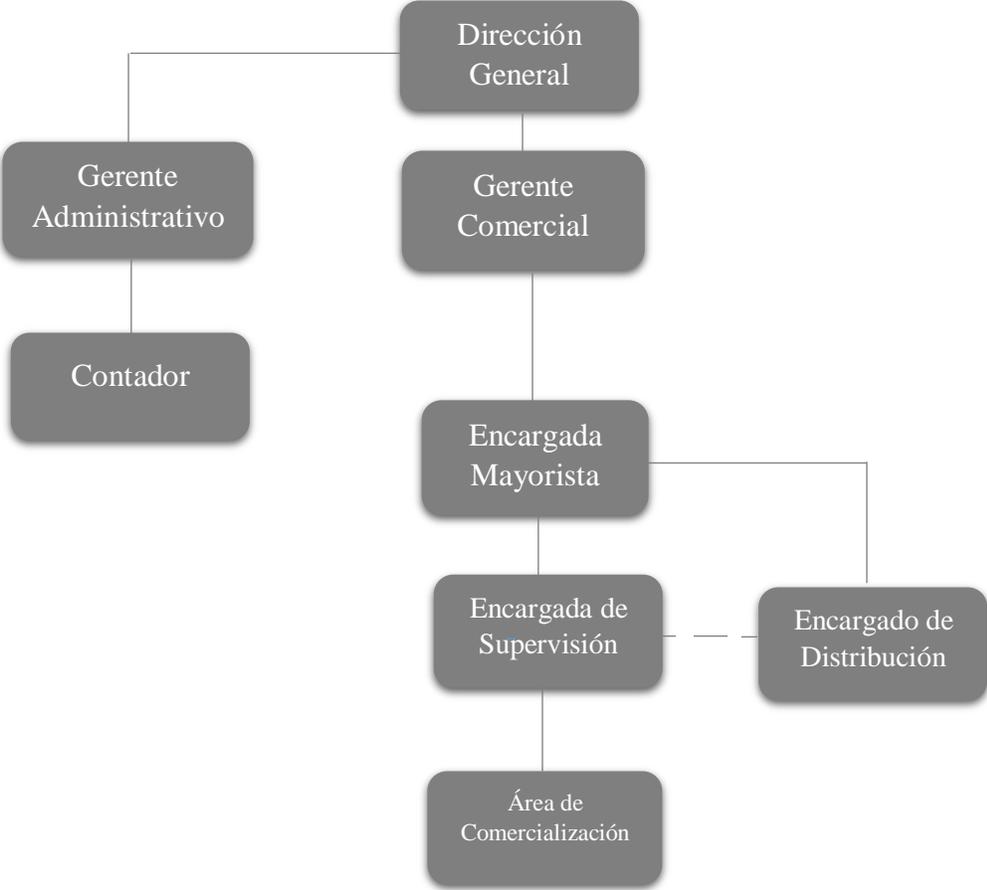


Figura 7

Fuente: Elaboración propia

-
- Funciones de los miembros de la organización

Dirección General

Los dueños de la empresa ocupan el puesto de Directores en la empresa, Guillermo Lasa y Susana Marchesini, ambos Contadores Públicos.

En lo que respecta al puesto, el mismo consiste principalmente en coordinar, controlar todas las actividades de la empresa de manera global e intermediar entre las diferentes áreas.

Guillermo es el principal encargado de la parte administrativa, y Susana de la parte operativa. Así también, se encargan de verificar si se van logrando los objetivos de la empresa, o si se debe realizar algún cambio determinado para adaptarse a las situaciones que van surgiendo en el entorno.

Sus principales responsabilidades recaen en el funcionamiento adecuado, rentable y eficiente de la empresa, ya que son quienes deben buscar los medios adecuados para lograr que la organización alcance sus objetivos

Por lo general, sus decisiones son respecto a la estructura y estrategia que adopta la empresa, los objetivos a cumplir, y lo necesario para concretar los mismos –por ejemplo, la apertura de un nuevo local, la ampliación de una oficina, etc.

También toman decisiones con respecto al personal, sea en forma de sanciones, despidos, búsqueda de formas de motivación, lo que respecta a nuevas inversiones, mayor abarcamiento de mercado, nuevos proveedores, etc.

Por lo expresado anteriormente, aquellas decisiones de mayor importancia, están centralizadas en ambos puestos, pero las decisiones de menor grado, son delegadas a gerentes, encargados, o vendedoras respectivamente.

Jerárquicamente no dependen de nadie.

Toda la empresa está a cargo de ambos, y todos los integrantes de la empresa, desde los cargos más bajos hasta los gerentes acuden a ellos frente a dudas, consultas, propuestas, etc.

Sus decisiones tienen diverso alcance en la empresa. Es decir, si se refieren a nuevos objetivos de la organización, las mismas recaen en todo el personal de la empresa, pero en su mayoría, recaen en los encargados de cada área, responsables de lograr y hacer cumplir lo que se emite.

Gerente Administrativo y Comercial

El puesto principalmente consiste en solucionar los problemas que presente su área, como también los que respectan a proveedores, clientes, empleados, y transmitir lo sucedido al directorio quienes toman aquellas decisiones que van más allá de lo que es apto a este puesto.

Jerárquicamente dependen únicamente de los dos directores de la empresa, pero a su cargo tienen tanto a los encargados de locales como a los supervisores y vendedores.

En cuanto a la información que se maneja en el puesto, es relativa a los conflictos y rendimientos del día a día. Reciben información del área contable tales como números e informes sobre las estadísticas de ventas. También reciben información del área de ventas sobre problemas que se presentan que no tienen posible respuesta por parte de la supervisora. Además, reciben información de su propia área, como por ejemplo sobre precios que debe tener un producto, que producto se necesita en el área de ventas, promociones que ofrecen los bancos, marketing y publicidades a realizar, entre otras. Por otro lado, le transmiten la información del trabajo generado al directorio, y a la supervisora.

Se realizan reuniones cada un mes, entre todo el equipo, para poner en común lo sucedido en tal período, y resaltar qué aspectos se necesitan fortalecer para tener cada día menores problemas. Las mismas son fundamentales para tomar mejores decisiones para la empresa, y para su exitosa puesta en marcha. Es decir, que se utilizan como medio para mantener al equipo informado de los avances de cada grupo, y así tratar de rediseñar acciones, partiendo de la retroalimentación de los resultados de cada sector. Es un momento para compartir conocimientos, para recordar los objetivos de la empresa y crear compromisos individuales en cada puesto.

Contador

En lo que respecta al puesto, el contador de la empresa realiza todo lo referente a llevar la contabilidad de la misma, llevar al día los impuestos, controlar que los pagos, deudas y cobranzas se salden en los plazos estipulados y solucionar problemas que surgen diariamente, ya que no es un trabajo rutinario. En definitiva, las decisiones que toma son todas las que corresponden a la parte contable.

Jerárquicamente depende de los directores, y trabaja en conjunto con una secretaria a quien le envía información y le marca algunas pautas a seguir.

Se transmiten informes a los directorios, principalmente estadísticos, relacionados con las ventas o con decisiones entre compra y venta; información referida con bancos o proveedores, o de manera más particular, las ventas de cada empleado por sucursal, deudas con proveedores, clientes por cobrar, etc.

Es decir, todo aquel análisis específico a los números de la empresa, que fuera de utilidad para el directorio, es emitido por el contador.

Encargada Mayorista

En esta área se encuentran dos mujeres, encargadas de marcar la mercadería (ponerle el precio que le establece Susana la jefa de la empresa), de mantener el orden en el depósito y de recibir el pedido de mercadería, una vez a la semana, de cada local comercial y prepararlo para que sea llevado por el encargado de la distribución.

A su vez, estas encargadas están capacitadas para recibir a los clientes que compran al por mayor, asesorarlos y manejar el comercio mayorista en general.

Este sector no tiene un perfecto control de mercadería, debido a la falta de disponer de un Sistema de Stock. Por este motivo, son dos personas de suma confianza para los directores de la empresa, y tratan de mantener el orden para solicitar los productos con anticipación a la Gerencia Comercial.

Jerárquicamente dependen de la Dirección General, como todas las áreas, y directamente de la Gerencia Comercial. De esta área depende y es de suma importancia la

relación de comunicación con el Encargado de Distribución. A su vez, tienen relación directa con la Supervisora de los locales comerciales y, como ya comenté, con las vendedoras en la demanda de mercadería.

Encargada de Supervisión

Este puesto consiste principalmente en lograr la coordinación de manera efectiva en cada sucursal, para cumplir con los fines que persigue la misma. Son los encargados de transmitir y hacer cumplir las órdenes provenientes de la gerencia, como así también el principal nexo entre los vendedores y el directorio.

Así también, es la encargada de informar la situación particular de cada local, como el rendimiento de cada vendedora en particular.

Jerárquicamente, depende directamente de la gerente comercial y las encargadas del mayorista, e indirectamente del directorio. A su vez tiene relación linealmente funcional con el Encargado de Distribución.

De manera general, tiene a cargo a todos los vendedores, los cuales varían en número dependiendo de la sucursal.

En cuanto a las decisiones, es apta para tomar todas aquellas decisiones internas, las cuales se encuentran centralizadas en este puesto, como los permisos exclusivos a los empleados, distribución de personal, ente otras, pero siempre consultando con sus superiores.

Las decisiones delegadas son todas las relacionadas a la actividad normal diaria del local y la atención al público en general.

Encargado de Distribución

Es el encargado de la parte operativa de la empresa. Se encarga de armar los pedidos recibidos por las encargadas del depósito mayorista, y distribuirlos a los locales comerciales una vez por semana.

A su vez, el distribuidor, se encarga de recibir telefónicamente, un determinado día de la semana, los pedidos de envoltorio por parte de todos los locales comerciales de la

empresa. Realiza las compras de librería que le soliciten los locales y prepara el envoltorio de la mercadería a distribuir semanalmente.

Área de Comercialización (vendedoras de los locales comerciales)

El puesto consiste en brindarle atención directa al cliente, ofreciéndole un producto y servicio de calidad. Analizan las necesidades de los clientes, tratan de entregarles un servicio completo para que se vayan satisfechos, y así poder generar clientes habituales. También se ocupan de ordenar vidrieras e informar a la supervisora cuando necesitan reponer la mercadería, consultar acerca de las promociones y organizar el local en sí.

La capacitación que se necesita para ocupar el puesto se da al ingresar al mismo durante una semana donde se explica cómo dirigirse al cliente, las diferentes formas de ordenar los productos, el local y algunas indicaciones propias del puesto.

Las principales responsabilidades que tienen es brindarle una atención y un producto que satisfaga al cliente, mantener informado al encargado de lo que sucede, las ventas que realiza, los productos que se demandan, etc. Todas las vendedoras son mujeres, dependen directamente de la supervisora de las sucursales e indirectamente de los gerentes y directivos.

No cuentan con mucha posibilidad de tomar decisiones. Ya que las tareas que realizan están más bien estandarizadas y siguen un protocolo con instrucciones.

Al ser vendedores, no tienen personal a cargo.

ii. Barreras de ingreso

Aspectos	Alta	Media	Baja
Inversión Inicial	X		
Proveedores		X	
Cartera de Clientes	X		
Impuestos		X	
Conocimiento			X

Figura 8

Fuente: Elaboración Propia.

Inversión Inicial: se considera que este aspecto es una barrera alta de ingreso, porque es elevado el monto necesario para comenzar a desarrollar el negocio. Son varios los gastos además de material para la construcción de la infraestructura de los locales; las empleados del depósito, de los locales y de distribución; la razón social y una marca; los productos que van a comercializar, los cuales, algunos no son económicos como la plata y las carteras; gastos de envoltorio; publicidad; entre otras inversiones necesarias.

Proveedores: se considera que los proveedores son una barrera media, ya que aunque existe gran cantidad de proveedores, en Buenos Aires sobre todo, es complicado conseguir la correcta relación de precio-calidad al comenzar, y a la vez que sean accesorios que estén de moda.

Cartera de Clientes: se considera como una barrera de ingreso alta, ya que adquirir clientes no es fácil ni rápido. La experiencia en calidad, precio y atención a los clientes, lleva tiempo. Ser superior a la competencia por destacarse en algún aspecto, la publicidad y el boca en boca de la gente, lleva un tiempo prolongado de lograr alcanzar.

Impuestos: son considerados una barrera de ingreso media, ya que al estar ubicados en Shopping y en centros comerciales importantes de Córdoba, deben abonar IVA, Comercio e Industria, impuestos de servicios en general y los necesarios para poder ingresar a estos puntos comerciales que requieren de ciertas habilitaciones.

Conocimiento: se considera una barrera de ingreso baja, ya que saber manejar la logística y aprender a realizar ventas de estos accesorios femeninos, no requieren de mucho estudio ni aprendizaje. Con unas horas se puede aprender los materiales, la manera de atender al público, de aconsejarlo en el uso y el cuidado de cada material, conocer el significado de cada dije o accesorio en particular, la manera de preparar el producto antes de entregarlo, entre otros aspectos básicos del comercio. No es un proceso difícil de aprender y con la experiencia en el tiempo, se va mejorando.

ii. Análisis de Sustitutos

Las épocas del año claves de la empresa Soleil Bijouterie para comercializar son: Día de los Enamorados, Día de la Madre y Navidad. Son productos que se utilizan por lo general para regalar, sobretodo en esas fechas del año.

Algunos bienes y servicios sustitutos de los productos de la empresa son los siguientes:

Sustitutos comparados con la bijouterie	Precio	Accesibilidad	Forma de satisfacer la necesidad	Durabilidad/Calidad
Flores	Más bajo.	Más accesible.	Sustituto directo.	Baja.
Cremas	Más bajo.	Más accesible.	Sustituto directo.	Baja.
Zapatos	Más alto.	Menos accesible.	Sustituto directo.	Alta.
Cena	Similar.	Más accesible.	Sustituto indirecto.	Baja.
Viaje	Más alto.	Menos accesible.	Sustituto indirecto.	Alta.

Figura 9

Fuente: Elaboración Propia.

iii. Análisis de los Consumidores

En Córdoba la industria de la bijouterie y marroquinería en los últimos años ha ido creciendo a gran paso. Los negocios que comercializan estos productos, son generalmente chicos y con muy buena ubicación, se los llama polirrubros de bijouterie y nacieron luego de la devaluación, como una respuesta a miles de bolsillos empobrecidos. Se orientan, generalmente, a un sector femenino joven de entre 20 y 45 años, con poco poder adquisitivo pero con alto conocimiento sobre la moda; permitiendo adquirir un accesorio como un detalle para lucirse y a la vez satisfacer su necesidad sin sentir culpa.

El accesorio de bijouterie y joyería más comprado por las mujeres son los aros, por su variada moda y precio accesible; pero a la hora de regalar, el obsequio más codiciado por ellas, son los anillos.

La empresa cuenta con varios clientes, la mayoría pertenecen a clase media-baja ya que los productos son de calidad y se venden a precios accesibles. Cuentan con clientes

preferenciales o vip, a los cuales presentando su tarjeta que indica ese privilegio, se les realizan descuentos cuando realizan pagos en efectivo.

La Sociedad se enfoca principalmente en preparar a las empleadas para una excelencia en la atención a los clientes, siempre contando con un uniforme específico, buena presencia, predisposición y respeto, y brindándoles todas las opciones posibles a los clientes a la hora de vender. La idea de la empresa es brindar un servicio personalizado, con el cual lograr que el cliente siempre se retire satisfecho y vuelva a comprar con entusiasmo.

Las sucursales se encuentran en varios puntos de la ciudad, por lo que el público depende en gran medida de la zona geográfica donde está ubicada cada sucursal. En los Shoppings predominan los clientes denominados turistas, o que están de paseo, al igual que en los Paseos en los que se encuentran ubicados, y cuentan con mayor cantidad de público los fines de semana. En cambio, en los Supermercados en los que poseen locales comerciales, el público es del barrio y es una clase social más baja, que consumen a diario.

En Córdoba Capital hay 200 locales inscriptos de bijouterie y marroquinería, y generalmente en el interior compran en estos negocios al por mayor para revender.

A su vez, el consumo sufre hoy en día una caída, la bijouterie cayó 9,6% a causa de la pérdida del poder adquisitivo, por la devaluación de la moneda y la inflación. Y el 70% de la población en Córdoba, compran en el mercado informal, es decir, en la calle.

b. Propuesta de Aplicación

i. Encuestas realizadas

A continuación se presenta una importante herramienta utilizada para recolectar datos primarios, se realiza un cuestionario de entrevista al director principal de la empresa, en base al tema a analizar (ver foto del modelo de entrevista en Anexo a):

Área	Preguntas realizadas	Entrevistado
Aspectos Organizacionales	¿Cree usted que el control de inventarios es importante en su organización?	Como dueño, Contador y Gerente de Soleil, creo que es muy importante para el control interno y las utilidades de la empresa, contar con un registro de Inventario. El control de Inventario es uno de los aspectos administrativos que nos genera los principales inconvenientes; como nos sucede a nosotros, muchas empresas familiares que comienzan de a poco, no cuentan con un registro y con los años, al expandirse, queda pendiente de atender ese tema. Sería fundamental en Soleil el desarrollo de un registro fehaciente de los productos, con un Sistema que facilite esta tediosa tarea y permita aumentar las utilidades.
	¿Qué metodología de inventario desarrollan para controlar?	En Soleil no contamos con un Sistema adecuado de inventario, tenemos registros de los ingresos de mercadería en Remitos y Facturas. También contamos con planillas de venta que realizan las empleadas de cada sucursal, pero no registramos lo que enviamos a cada local, por lo tanto las mismas, no sirven más que para saber qué es lo que más se vende y quién está más floja en las ventas. También contamos con cámaras de Seguridad pero las mismas no son controladas las 12hs corridas de atención en las sucursales.
	¿Han intentado algún tipo de control de inventario durante estos 29 años?	Esta empresa surgió con mi mujer, hace 29 años, pero con un solo local. Empezamos con empleadas de mucha confianza y no le dimos importancia al registro de la mercadería. Con el correr de los años, gracias a Dios, fuimos creciendo y abriendo más sucursales. En el año 1999 intentamos realizar algún registro computarizado de mercadería, pero la tecnología no era como ahora, y no pudimos lograr adaptar ningún registro organizado de los productos. Esto fue hace muchos años, y le seguimos dando prioridad al trabajo y al crecimiento de los locales. Hoy en día creemos que la tecnología se ha desarrollado mucho, y contamos con una gran cantidad de empleados para poder ceder trabajo y dedicarle tiempo a este tema de suma importancia para Soleil.

	¿Qué cree que le falta a la organización para mejorar su gestión interna?	A la empresa le hace falta un orden, una reorganización de depósito y un registro de inventario computarizado adecuado para los productos que comercializamos. A su vez esto debe ser adaptado al personal de las diferentes áreas laborales para lograr mejorar el control interno de la empresa.
	¿Qué objetivos tiene respecto a la organización interna?	El objetivo primordial es obtener utilidades, la obtención de éstas proviene de las ventas, por lo que si no hay un registro de inventarios adecuado, las sucursales no tendrán los productos necesarios para trabajar. A su vez, al no contar con un adecuado control de inventarios se presta a hurto, a mermas, insuficiencias de stock y estos a su vez, pueden causar un fuerte impacto en las utilidades.
Comportamiento de Stock y Logística	¿Qué sistema utilizan para el registro y orden del Stock?	No contamos, como dije anteriormente, con un registro de inventario. El orden que llevan a cabo en el depósito es realizado de una manera muy ineficiente, conservan los productos en cajas o tappers transparentes, donde colocan rótulos con una aclaración muy general de lo que se encuentra dentro. Esto genera lentitud en las tareas de buscar los productos requeridos por los locales y hasta llegan a creer que no hay productos por no localizarlos en el momento requerido. (Ver foto en el Anexo b)

<p>¿Quién o quiénes están autorizados al movimiento de la mercadería del depósito?</p>	<p>Las personas encargadas del movimiento de la mercadería, son las que trabajan en las oficinas del depósito. Allí llegan los productos enviados por los proveedores, principalmente desde Bs.As., y dos empleadas se encargan de recibir la mercadería, controlar con el remito y guardar todo en los estantes correspondientes. Allí trabaja también una empleada, con menos años de experiencia que las otras, que ayuda con las tareas de armado de los pedidos realizados desde las sucursales. A su vez en una oficina se encuentra el encargado de la distribución de los mismos hacia las sucursales, y del trato con los proveedores de envoltorio de la marca. En otra oficina del depósito se encuentra mi esposa, que es la encargada de atender a los proveedores y de solicitar la mercadería a los mismos. Esas cinco personas son las que están en contacto con la mercadería desde que ingresa a la empresa y antes de distribuirse a las sucursales.</p>
<p>¿Tienen computarizado el Stock?</p>	<p>Lamentablemente ese tema administrativo, como comenté, es un gran problema para la empresa porque no contamos con un Sistema computarizado de registro de Inventario, sólo tenemos fotos catálogo para que sea más simple el pedido de mercadería, que se realiza vía WhatsApp una vez por semana desde los locales. Ese catálogo no cuenta con codificación, solamente es a modo ilustrativo para identificar qué modelo de producto tienen y pueden ofrecerles a los locales para el pedido.</p>
<p>¿Dónde se encuentra localizada la mercadería antes de ser distribuida? ¿Ese lugar cumple con las condiciones requeridas para el mantenimiento de la mercadería?</p>	<p>La mercadería se encuentra localizada en la calle Bv Illia, es un piso destinado a oficinas y depósito de los productos. Allí ingresan las cajas de embalaje de los diferentes proveedores como ya te comenté anteriormente. El sitio es adaptable para la mercadería que manejamos, tiene visión de grandes ventanales a la calle en la zona de escritorio, y al ser accesorios de bijouterie no tienen que tener tantas precauciones, más que el cuidado de la luz solar, que justamente donde se encuentra el depósito no hay ventanas. A su vez, todo está guardado en tapper, cajas y bolsas individuales dentro de las mismas.</p>

	¿Cree usted que es riesgoso el manejo de Stock sin un Sistema de Inventario?	Claramente es riesgoso para la empresa no contar con un adecuado registro de los productos, sobretodo es un problema que afecta las utilidades que son el principal objetivo de toda organización. Y creo que casi siempre nuestro problema de no realizarlo es el tiempo que conlleva, el contar la cantidad de mercadería y poder organizarla con un sistema adecuado que no logramos conseguir, ni hemos dedicado tiempo necesario para hacerlo.
	¿Piensan que sería favorable aplicar un Sistema de Inventario? ¿Qué le aportaría a la empresa?	Tanto mi familia como yo, siempre nos planteamos este problema de la falta de un registro de Inventario. Pienso que al controlar el inventario se crea información precisa, que sería sumamente útil para el manejo de stock en las compras a proveedores y envíos a los locales, sin excedentes ni faltantes. También permitiría saber si arriesgarnos a invertir en base a las cantidades vendidas, entre otros problemas que se solucionarían por la mejor organización.
Riesgos y posibilidades de la empresa	¿Qué porcentaje consideran como pérdida por no contar con un adecuado Sistema de Inventario?	En realidad no tenemos un porcentaje claro de las pérdidas que tenemos, justamente por la falta de registro de la mercadería. Pero en el cálculo de los precios de los productos, tenemos en cuenta un 20% aproximadamente de pérdida por diferentes motivos.
	¿Qué motivos tiene en cuenta usted como posibles riesgos donde se produce la pérdida de mercadería?	Nosotros dentro de ese porcentaje de pérdida creemos que la mayoría son por motivos como: hurto de mercadería por empleados y clientes, pérdida por ser productos pequeños, roturas en traslados o en diferentes momentos de la manipulación e ingreso de mercadería fallada sin posibilidad de devolución.

	<p>¿Qué otros inconvenientes fundamentales presenta la empresa por falta de un Sistema de Inventario?</p>	<p>El desorden en la empresa genera, además, la pérdida de clientes por falta de mercadería en las sucursales, la dependencia de una persona que es mi esposa, de solicitar a tiempo los productos a los diferentes proveedores por no saber si cuentan o no con lo requerido, la lenta localización de los accesorios y el ineficiente control interno. Todo esto provoca graves pérdidas, ya que por ejemplo podemos desconocer lo que tenemos disponible en el depósito y comprar demás.</p>
	<p>¿Estaría dispuesto a capacitar al personal de todas las áreas para implementar un Sistema de Inventario?</p>	<p>Si, sin duda. La idea es realizar las capacitaciones necesarias si resulta la implementación de un adecuado Sistema de Inventario. En Soleil hacemos mucho hincapié en darles cursos a las empleadas de atención al cliente, y demás detalles del manejo de la empresa.</p>
	<p>¿Le interesa un Sistema hecho a medida o enlatado?</p>	<p>La idea es un Sistema hecho a medida para los productos que comercializamos, ya que la empresa actualmente está muy desarrollada con 28 años de experiencia, lo cual hace que veamos preferible un Sistema que se adapte a nuestra empresa y no la misma a un Sistema.</p>

Figura 10

Fuente: Elaboración Propia.

ii. Diseño de Procesos de Control

En una empresa de la magnitud de Soleil Bijouterie, que posee nueve comercios minoristas y uno mayorista dentro del mercado de Córdoba Capital, es decir con un alto posicionamiento que a su vez sigue expandiéndose año tras año en la ciudad; es muy importante seguir y respetar un control interno acompañado de un adecuado sistema de stock. Esto se debe a que es muy probable que se cometan errores y lleguen a pasar por alto problemas graves como hurto de la mercadería por parte de los empleados, ineficiencia de los mismos por no tener claras ni divididas sus funciones, pérdidas en gastos de depósito

innecesarios, merma de productos por roturas sin darse a conocer, obsolescencia por el insuficiente control de stock, constante movimiento de mercadería de pequeño tamaño sin registro, inconvenientes cuando aparece algún producto que no cumple con la calidad por la que fue comprada y se dificulta identificar al proveedor.

Por esto es que se considera que es de suma importancia la formalización de un Sistema de Inventario. De esta forma se va a poder detallar y mejorar el control de los movimientos de la mercadería, tener presente la disponibilidad de stock, será más eficiente la relación con proveedores, empleados y franquicias, se tendrá conocimiento del proveedor de cada producto, van a disminuir los gastos y tiempos innecesarios en depósito reorganizando actividades laborales, se evitarán casos de hurto dentro de la empresa y se tendrá un mayor control de las ventas por cada empleada.

Si bien la empresa cuenta con una alta formalización en la enseñanza del trato con los clientes en la comercialización y la confianza con los empleados, hay procesos que se han dejado relegados y se realizan de manera informal o de acuerdo a la modalidad de cada encargado. Lo que lleva a generar errores en la mercadería, falta de stock, ineficiente organización comercial y evaluación, entre otros, dejando una brecha abierta que genera desvíos importantes.

iii. Diseño de Fichas de Función

Las fichas de función son normas escritas del procedimiento del trabajo, donde se enumeran las características más importantes para mejorar cada función dentro de la organización. Constituyen una base estándar de la organización, las cuales deben ir actualizándose cuando se requiera, ya que define los procedimientos de la empresa que deben ser conocidos y aplicados pero siempre con flexibilidad a cada situación.

Esto es fundamental para que la empresa, al tener conocimiento de las funciones de cada empleado, podrá realizar modificaciones con mayor facilidad.

Herramienta – Ficha de Función:

SECTOR:
SUPERVISADO POR:
SUPERVISA A:
FUNCIÓN PRINCIPAL:
ENLACES:
OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES:

Figura 11

Fuente: Baguer Alcalá, Ángel, 2012, p.34.

Los sectores definidos a los que se le realizó la Ficha de Función son los siguientes: Gerencia General, Gerencia Administrativa - Contable, Área Mayorista, Área de Codificación, Supervisor de Ventas, Área de Distribución - Logística, y Área Comercial.

SECTOR: Gerencia General.
SUPERVISADO POR: Ningún sector.
SUPERVISA A: Todos los sectores de la empresa.
FUNCIÓN PRINCIPAL: Lograr los objetivos, metas, misión y visión de la empresa. Incrementar el desarrollo y rendimiento de la empresa.
ENLACES: Con Área Administrativa - Comercial para temas operativos e inversiones de la empresa. Con el Área de Supervisión, a quién se le da las órdenes para ser comunicadas al personal de ventas.
OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: lograr el funcionamiento adecuado, rentable y eficiente de la empresa. Tomar decisiones con respecto a la estructura y estrategia que adopta la empresa, los objetivos a cumplir, las inversiones a realizar, y lo necesario para concretar los desafíos. Delegar la comunicación de sus órdenes a los sectores bajo su mando.

SECTOR: Gerencia Administrativa – Contable.
SUPERVISADO POR: Gerencia General.
SUPERVISA A: Supervisor de Ventas y Área comercial.
FUNCIÓN PRINCIPAL: solucionar los problemas que presente su área, temas que respectan a proveedores, clientes, empleados, y transmitir lo sucedido al directorio.
ENLACES: trabajan con la Gerencia General, temas estadísticos, numéricos, marketing, publicidad, gastos, ingresos, entre otros temas similares.

<p>OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: mantener a la Gerencia General informada, y cumplir sus órdenes, tratar de rediseñar acciones partiendo de la retroalimentación de los resultados de cada sector, llevar la contabilidad, temas impositivos, control de pagos, deudas y cobranzas en los plazos estipulados, solucionar problemas que surgen diariamente de temas relacionados.</p>
--

<p>SECTOR: Área Mayorista.</p>

<p>SUPERVISADO POR: Gerencia General.</p>
--

<p>SUPERVISA A: Área Comercial.</p>
--

<p>FUNCIÓN PRINCIPAL: colocación de códigos, mantener el orden en el depósito, preparar los pedidos de mercadería semanalmente para cada local, atención y venta a clientes por mayor y franquicias.</p>

<p>ENLACES: trabajan conjuntamente con el Área de Distribución - Logística, quién traslada los pedidos de mercadería y todo lo necesario para los locales.</p>

<p>OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: colocar los códigos impresos y derivados de la encargada de codificación en los productos, enviar todo lo que requiere cada sucursal, brindar excelente atención a los clientes por mayor y franquicias, facturación y cobranza de ventas al por mayor, recibir a los proveedores que asisten, llevar a cabo una eficiente comunicación con el Área Comercial.</p>

<p>SECTOR: Área de Codificación.</p>

<p>SUPERVISADO POR: Gerencia General.</p>
--

<p>SUPERVISA A: Área Comercial.</p>
--

<p>FUNCIÓN PRINCIPAL: carga y codificación en el sistema de todos los productos que ingresan al depósito, registro de movimientos en el stock, control de Inventario en el depósito.</p>
<p>ENLACES: trabajar directa y continuamente con el Área Mayorista y la de Distribución- Logística.</p>
<p>OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: llevar un adecuado registro de codificación de cada producto, colocación del precio según lo establecido por Susana la jefa de la empresa, tener un amplio conocimiento de los materiales para realizar la carga de la mercadería de manera detallada, hacer foto producto, realizar los remitos correspondientes, control de mercadería que ingresa y sale del depósito.</p>

<p>SECTOR: Supervisora de Ventas.</p>
<p>SUPERVISADO POR: Gerencia General.</p>
<p>SUPERVISA A: Área Comercial</p>
<p>FUNCIÓN PRINCIPAL: encargados de transmitir y hacer cumplir las órdenes provenientes de la Gerencia, como así también el principal nexo entre los vendedores y el directorio.</p>
<p>ENLACES: conjuntamente con el área Mayorista, Distribución-Logística y el Área de Codificación, verificando que se cumplan correctamente los lineamientos hacia los locales.</p>
<p>OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: Controlar que se logren los objetivos comerciales en cada sucursal, que se implemente el sistema de codificación</p>

correctamente en las sucursales minoristas, interceder ante una ineficiente comunicación entre el depósito y las vendedoras, tener diálogo directo con cada empleada de las sucursales, controlar cámaras, organizar horarios, siempre trabajando bajo las normas de la Gerencia General.

SECTOR: Área de Distribución y Logística.

SUPERVISADO POR: Gerencia General y Supervisora de Ventas.

SUPERVISA A: Área Comercial.

FUNCIÓN PRINCIPAL: Realizar la distribución de mercadería a cada sucursal, las compras de envoltorio y librería que sean necesarios semanalmente.

ENLACES: trabaja conjuntamente con el Área Mayorista y el Área de Codificación.

OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: Armar pedidos de envoltorio y librería, realizar la distribución y logística desde el depósito a cada local, transportar remitos y hacerlos firmar.

SECTOR: Área Comercial.

SUPERVISADO POR: Supervisora de Ventas.

SUPERVISA A: Ningún sector.

FUNCIÓN PRINCIPAL: brindarle atención personalizada a cada cliente, ofreciéndole un producto y servicio de calidad.

ENLACES: trabajan en contante comunicación con el resto de las sucursales.
OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES: brindar excelente atención y un producto que satisfaga al cliente, mantener una constante y eficiente comunicación con el área de supervisión, llevar el orden y limpieza de cada sucursal, realizar vidrieras, solicitar mercadería y envoltorio necesario, cumplir horarios comerciales, controlar remitos.

iv. Diseño de Estructura Organizacional

La estructura organizativa de la empresa es fundamental, ya que es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros. Se forma con el conjunto de relaciones entre los elementos que la constituyen y que persiguen un objetivo común. La base de una correcta estructura en la empresa, es que siempre haya una buena calidad y cantidad de la información deseada.

El modo en que esta empresa debe organizarse es una estructura en línea y staff, que cuenta con un conjunto de unidades de apoyo que sirve para asesorar al nivel jerárquico. Esta estructura tiene la ventaja de que permite contar con gente capacitada que colabora en la transmisión de órdenes y decisiones que se les pide apoyo. Y a su vez, se sigue manteniendo la unidad de mando. Es indispensable la función que cumple esta unidad, del cual surgen todas las decisiones laborales y estrategias comerciales.

A este tipo de estructura se le puede adicionar una nueva línea relacionada al control y manejo del sistema que se planea implementar, sobre el manejo de Stock.

c. Implementación de la Investigación

i. Introducción

El diseño del Sistema de Inventario es de suma importancia para lograr resultados eficientes, y evitar los riesgos críticos observados en la organización y conocidos mediante

las entrevistas realizadas. Sin embargo para que esto suceda es vital una buena implementación del mismo, tener bien definidos los cambios y modificaciones a realizar tanto a nivel estructural como material.

Por esto es que a continuación se plantea una propuesta de implementación del sistema diseñado, que será desarrollada por el autor del trabajo, y donde se contempla la capacitación y el personal requerido para el desarrollo del mismo, con el objetivo de garantizar que lo propuesto está adaptado a las necesidades, metas y objetivos de Soleil SRL.

ii. Actividades

Para desarrollar la implementación se establecieron tres fases: una de relevamiento y selección de Sistema de Inventario, otra de reorganización interna en la estructura organizacional, y por último, una de aplicación y evaluación del proceso desarrollado.

- *Fase 1: Relevamiento y selección de Sistema de Inventario*

Se realizaron investigaciones de proveedores de sistemas de stock, entrevistas vía telefónica y presenciales.

La empresa necesita un Sistema realizado a medida, que no es fácil de conseguir para mercadería tan variada y pequeña como la que comercializan. Esto se debe a que al estar la organización ya desarrollada hace muchos años, y con una gran expansión, la idea es que el sistema se adapte a ella, y no la misma al sistema ya establecido. Se buscó a través de un relevamiento vía internet, y se logró seleccionar tres proveedores de Sistemas de Inventario a medida, ya que los otros obtenidos solo prestaban servicios de un Sistema enlatado. Por lo averiguado sobre sistemas ya implementados como Begerman, no sirven por no poseer foto producto en el stock, entre otros detalles que se necesitan para cumplir lo que esta empresa requiere.

Los tres proveedores seleccionados fueron los siguientes:

- En Córdoba, empresa EasyWMS, que brinda un sistema a medida, con codificación y etiquetado de los productos. Pero no les es útil ya que para codificar e imprimir

las etiquetas deben incorporar otro programa para relacionarlo y enviar la información al del sistema de stock.

- En Mendoza, empresa BSGestion, brinda un sistema a medida, similar al anterior pero su desventaja es que no cuenta con foto producto en el programa de stock que ofrece. Este servicio no le es útil a la empresa Soleil ya que posee gran cantidad de productos muy similares, y se van incorporando nuevos continuamente según la moda. Lo cual fundamenta que es sumamente importante contar con un sistema que posea foto producto para identificarlos con más facilidad. Uno de los problemas que también nos generaban los sistemas enlatados más populares.

- En La Pampa, se contacta a un proveedor de este tipo de sistema, el cual es Analista en Sistema y se llama Diego Martín Di Giusepe, muy conocido en Buenos Aires, ya que antes vivía y desarrollaba su empresa en esa ciudad. Todavía sigue manejando esa empresa en Buenos Aires pero él vive en La Pampa con su familia y trabaja desde su oficina casos especiales de sistemas de stock realizados a medida, como el planteado en este proyecto. Las características del Sistema de Inventario que ofrece adaptarnos según las necesidades planteadas, son las que necesita la empresa Soleil SRL, las cuales son:

- Controlar el stock de productos a través de un programa que tendrá su base en una computadora central que será utilizada como software que recepta toda la información continuamente.

- Poder imprimir sus etiquetas propias para los accesorios que comercializa.

- Estipular las compras con proveedores.

- Controlar mercadería que sale del depósito, que ingresa y la vendida en las diferentes sucursales.

- Fotografiar los productos a través de una cámara web, para mejor identificación.

- Detallar código del proveedor, y características del producto (que son las que formarán el código diferencial) como material, contextura, tipo, medida, cantidad de stock, precio de venta y otros, que sirve para detallar color o alguna característica diferencial/particular de cada producto.

- Poder realizar inventarios valorados a fecha que desee.

- Brinda la posibilidad de utilizarlo en los locales comerciales a través de una terminal portátil inalámbrica, pudiendo ser un celular o tablet, con lectura de códigos de barra o ingresando el número perteneciente al código, para mayor rapidez y comodidad. Esto se realiza a través de una aplicación que funciona como el programa pero en una versión simplificada para la venta.

- Conocer stocks mínimos para reposición.
- Permite buscar los productos por proveedores, material, nombre, tipo, etcétera, usando filtros. Y poder actualizar precios en base a la categoría que desee modificar la empresa.

- Se pueden modificar los listados a medida que se requiera.
- Permite controlar el stock para evitar retrasos en pedidos por faltantes o cuello de botella.

- Etiquetar los productos con etiquetas específicas de accesorios de bijouterie y joyería, que son de gran resistencia e incluso soportan limpieza de los productos.

- El diseño e impresión de las etiquetas es definible por el usuario. Disponen de diferentes formatos a elegir. Adjunto foto de las alternativa seleccionada para estos productos:

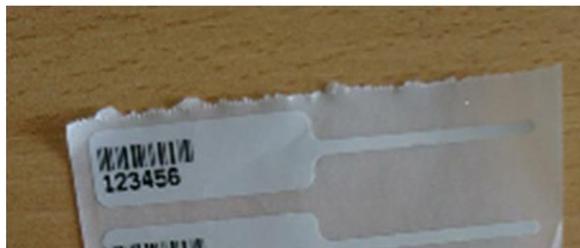


Figura 12

Fuente: Captura propia obtenida en entrevista con el proveedor del Sistema de Stock.

Nos proponen esa alternativa la cual es llamada: Etiqueta Xbarco22, dicho formato de etiquetas son con gran protección, que no manchan los accesorios, son resistentes y de calidad. La etiqueta seleccionada va a permitir tener un código identificador a la izquierda y un espacio en blanco a la derecha para poner la fecha de venta, por tiempos de cambios de

los productos, y la identificación del local de donde se vende el producto, dichos datos se puede borrar con alcohol ante un cambio del producto por parte de un cliente.

La etiqueta viene presentada para su uso en rollos de 3600 etiquetas, a continuación adjunto imagen ilustrativa brindada por la empresa proveedora:



Figura 13

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

- Brinda un servicio técnico de calidad online para complementar el soporte telefónico, ya que se encuentran ubicado en La Pampa, pero a su vez cuenta con un Analista en Gestión en Córdoba Capital, llamado José Torres, quien logró contactarnos con este proveedor y con el que se realizó la entrevista.

- Programa de Stock brindado a medida:

En una primera instancia se presenta la imagen principal que es el “generador de códigos”. Allí se van a encontrar los productos detallados con código numérico (el que figura en la etiqueta), código de letras, descripción del producto, precio, referencia y foto producto. Lo cual va a ser manejado desde el software de la computadora central, modificando éste programa se modificarán los datos de las terminales móviles inmediatamente.

GENERADOR DE CÓDIGOS			
Desc. Item Cód.	Eleccion Componentes	Cód. Comp.	Abre. Descripción
Tipo de Producto	PLATA	02	PLA
Proveedor	Walbert	003	Wa-003
Tipo de Artículo	DIJE	005	DIJ
Tipo de Contextura	INFLADO	09	INF
Tipo de Medida	MEDIANO	02	MED
Otras	CORONA	013	COR

Codigo	Descripción abreviada	Ingrese Descripción Detallada y Precio	Precio Vta.	Cod. Origen Proveedor	Ref.	Imágen
020030050902013	Wa-003 PLA DU INF MED COR	Dije Corona de Plata Inflada tamaño mediano.	\$500	Walbert01		0 Foto producto

Figura 14

Fuente: Brindada por el proveedor del Sistema de Stock.

Luego, en la próxima imagen, se muestra cómo se puede modificar desde la computadora central que será utilizada solo como servidor, para evitar ingresos de virus u otros riesgos, cada rango del código (tipo de producto, proveedor, tipo de artículo, tipo de contextura, tipo de medida, otras) según el accesorio a codificar.

GENERADOR DE CÓDIGOS			
Desc. Item Cód.	Eleccion Componentes	Cód. Comp.	Abre. Descripción
Tipo de Producto	PLATA	02	PLA
Proveedor	Walbert	003	Wa-003
Tipo de Artículo	DIJE	005	DIJ
Tipo de Contextura	INFLADO	09	INF
Tipo de Medida	MEDIANO	02	MED
Otras	CORONA	013	COR

Codigo	Descripción abreviada	Ingrese Descripción Detallada y Precio	Precio Vta.	Cod. Origen Proveedor	Ref.	Imágen
020030050902013	Wa-003 PLA DU INF MED COR	Dije Corona de Plata Inflada tamaño mediano.	\$500	Walbert01		0 Foto producto

Figura 15

Fuente: Brindada por el proveedor del Sistema de Stock.

A continuación se muestra la base de datos, lugar donde se carga la información base para el “generador de código”.

Tipo de producto:

Cod T Prod	Desc. Producto	Abrev. Prov	Val. Cod T. Prod		
00	Desc. Producto		00		
01	ENCHAPADO	ENC	01		ORDEN CODIGO
02	PLATA	PLA	02		
03	GOLD FILLED	GOL	03		
04	PERLAS	PER	04		
05	CARTERAS	CAR	05		
06	BILLETERAS	BIL	06		
07	RELOJES	REL	07		
08	CINTOS	CIN	08		
09	PELO	PEL	09		
10	LLAVEROS	LLA	10		
11	BIJOUTERIE	BIJ	11		
12	PAÑUELOS	PAÑ	12		
13	ACC. VARIOS	ACC	13		
98	ACERO	ACE	98		
99	SALDOS	SAL	99		

Figura 16

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

Proveedor:

Cod. Prov	Proveedor	Abrev. Prov	Val Cod. Prov.		
000	Proveedor		000		
008	Bontey	Bo-008	008		ORDEN CODIGO
017	Target Moda	Ta-017	017		
057	Modax	Mo-057	057		
002	NP	NP-002	002		
001	GOYO	GO-001	001		
003	Walbert	Wa-003	003		
004	Joyas SK	Jo-004	004		
005	Tree Life	Tr-005	005		
006	Importación	Im-006	006		
007	Natural	Na-007	007		
009	ZPROVEEDOR /009	ZP-009	009		
010	ZPROVEEDOR /010	ZP-010	010		
011	ZPROVEEDOR /011	ZP-011	011		
012	ZPROVEEDOR /012	ZP-012	012		

Figura 17

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

Tipo de artículo:

C. Tp. Art.	Tipo Artículo	AbR. T. Art.	Cod. Tip. Prod	Val. C. T. Art
000	Tipo Artículo			00
007	HOMBRE	HOM	07	007
008	MUJER	DAM	07	008
002	ANILLOS	ANI	11	002
001	AROS	ARO	11	001
004	CADENAS	CAD	11	004
003	COLLARES	COL	11	003
005	DIJE	DIJ	11	005
006	PULSERA	PUL	11	006
009	PASHMINA	009	999	009
010	CARTERA	010	999	010
011	ANILLOS	011	999	011
012	ZT.ARTICULO 012	012	999	012
013	ZT.ARTICULO 013	013	999	013
014	ZT.ARTICULO 014	014	999	014

Figura 18

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

Tipo de contextura:

C. Tp. Cont.	Tipo contextura	AbR. T.Context..	Val. C. T. Art
00	NULO		00
01	METAL	MET	01
02	PLASTICO	PLA	02
03	CUERO	CUE	03
04	NEGRO	NEG	04
05	ROJO	ROJ	05
06	DORADO	DOR	06
07	PLATEADO	PLT	07
08	APLIQUES	APL	08
09	INFLADO	INF	09
10	ZCONTEXTURA 10	C10	10
11	ZCONTEXTURA 11	C11	11
12	ZCONTEXTURA 12	C12	12
13	ZCONTEXTURA 13	C13	13

Figura 19

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock

Tipo de medida:

C. Tp. Med	Tipo Medida	Abr. T. Med.	Val. C. T. Med			
00	NULO		00			
06	ANCHO	ACH	06			
07	ANGOSTO	ANG	07		ORDEN CODIGO	
01	CHICO	CHI	01			
05	CORTO	COR	05			
03	GRANDE	GRA	03			
04	LARGO	LAR	04			
02	MEDIANO	MED	02			
08	40CM	X40	08			
09	POR 15	X15	09			
10	POR 20	X20	10			
11	ZMEDIDA 11	M11	11			
12	ZMEDIDA 12	M12	12			
13	ZMEDIDA 13	M13	13			
14	ZMEDIDA 14	M14	14			

Figura 20

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

Otros:

Cod. Otros	Otros	Abrev. Otros	Val Cod.Otros			
000	NULO		000			
013	CORONA	COR	013			
024	BOTROS 024	O 024	024		ORDEN CODIGO	
114	COTROS 114	O 114	114			
001	ZOTROS 001	O 001	001			
002	ZOTROS 002	O 002	002			
003	ZOTROS 003	O 003	003			
004	ZOTROS 004	O 004	004			
005	ZOTROS 005	O 005	005			
006	ZOTROS 006	O 006	006			
007	ZOTROS 007	O 007	007			
008	ZOTROS 008	O 008	008			
009	ZOTROS 009	O 009	009			
010	ZOTROS 010	O 010	010			
011	ZOTROS 011	O 011	011			
012	ZOTROS 012	O 012	012			

Figura 21

Fuente: Brindada por proveedor del Sistema de Stock.

- *Fase 2: Reorganización interna en la estructura organizacional*

Para la implementación de este proyecto, se harán cambios en la estructura organizacional y en el control interno.

En principio se deben comprar los materiales y elementos necesarios para llevarlo adelante, los cuales son:

- Una computadora completamente equipada con monitor, CPU, teclado y cámara web C922 Pro Stream WebCam.
- Máquina generadora de etiquetas, Impresora Zebra GC420t.
- Rollos XBARCO 22.
- Lector de códigos.
- Escritorio y silla.
- Personal: una empleada que va a manejar el servidor desde la oficina mayorista, que es donde se encuentra así también el depósito de mercadería. La empleada va a ser quien desarrolla la investigación y el proyecto del trabajo a implementar, Sofía, esto permite poder tener alguien de confianza, que conoce sobre la mercadería, ya que ha trabajado muchos años como vendedora, y a su vez puede manejar el Sistema de Stock sin riesgos de hurto o falsificación de información.
- Capacitación por parte del representante del proveedor en Córdoba, a todos los empleados, de todos los niveles jerárquicos.
- Mantenimiento y soporte técnico.
- Entre otros gastos menores.

Para comenzar el proceso se diseñó un cronograma de reuniones de capacitación de 4 (cuatro) horas cada una. La base del buen comienzo para la implementación, es hacer entrar conciencia a todos los integrantes de la organización que se van a manejar a través de un Sistema de Stock. Una primera reunión será por la mañana para las empleadas que no estén en horario laboral, y la segunda por la tarde para el personal que trabajó a la mañana o no pudo asistir.

Dichas reuniones van a ser pactadas y anunciadas 20 días antes, para que se vayan organizando para asistir. Las horas que duren las reuniones serán abonadas como hora extra a cada empleado.

Las mismas serán desarrolladas por el Analista en Gestión a cargo del proyecto de inventario, radicado en Córdoba Capital, llamado José Torres. Se desarrollará la idea diseñada, se mostrará el programa que se les instalará en sus respectivos celulares de cada puesto de trabajo, se les comentará la importancia y el riesgo de una mala implementación del mismo, que pueda generar faltante o mala información, se le señalarán los puntos de control y críticos de cada proceso, cómo se realizará el seguimiento por parte de la encargada del proceso de implementación, para garantizar un desarrollo efectivo de los mismos. A su vez se los capacitará en las herramientas y en el uso del mismo. Pudiendo los empleados sacarse todas las dudas y probar en una muestra, el uso del programa.

Luego se realizará una capacitación exclusiva con la persona que va a manejar el servidor en la oficina central de depósito, Sofía. Dicha reunión será al otro día de las ya establecidas, y tendrá una duración de 4 (cuatro) horas también, con una posibilidad de comienzo de puesta en práctica para la persona capacitada, se realizaran impresiones de prueba, carga de stock y salida, todo en modo prueba, que después serán borrados para implementar de cero el sistema.

La empresa proveedora del sistema de stock brinda un medio telefónico y online, de soporte técnico de 10 a 22 horas, todos los días de la semana, por si se requiere.

- *Fase 3: Aplicación y seguimiento del sistema desarrollado*

Una vez implementado, se comenzará etiquetando los productos y completando el sistema de inventario explicado, con los datos que requiere (los cuales fueron desarrollados anteriormente cuando se mostró el programa a implementar). Todo esto se comenzará a implementar en el depósito central donde se ubicará la persona encargada de manejar el servidor, para que los productos salgan ya etiquetados a las sucursales.

Llevará quizás un año o más en lograr el etiquetado de todos los productos de los locales, ya que comenzará por el depósito saliendo todo etiquetado en los repartos semanales, pero aún los locales van a tener muchos productos sin codificar. La idea es que una vez que ya poseen todas las sucursales un 80% de la mercadería etiquetada, se devuelva lo que no está marcado con el sistema de stock, al depósito central y allí se terminará de integrar al

sistema toda la mercadería. Lo cual llevará un tiempo que no podemos estimar, ya que son muchos productos de variedades indefinidas, y de pequeño tamaño.

Para el seguimiento se controlarán, como se hace habitualmente, vía cámaras en cada puesto de trabajo y vía cliente incógnito, que son contratados para realizar cámaras ocultas a las empleadas de los locales y detectar fallas o errores en la aplicación del sistema en el momento de la venta. Este tipo de cliente, es usualmente contratado por la empresa para mejorar las técnicas de ventas, atención al cliente y corregir imperfecciones en determinadas empleadas, su objetivo es hacerse pasar como cliente, no conocido por los empleados, y observar cómo se desarrolla el trabajo. Así también es fundamental que el control vía cámaras sea realizado contemplando horarios picos de venta, como horarios con menor cantidad de ventas, con el objetivo de observar cómo se desarrollan con el sistema y corregir desviaciones.

Se pautarán encuentros con la encargada de los locales, y con la persona que maneja el Stock desde el servidor, así también reuniones individualmente con los Gerentes Generales, Comerciales y Administrativos, para ver cómo viene el proyecto implementado.

Tener en cuenta que es fundamental para poder llevar con éxito esta estrategia, contar con catálogos de productos de existencia real, información confiable y datos completos del inventario disponible, compras y ventas al día de los accesorios, un mantenimiento constante y flexible de esta información para realizarlo de manera proactiva. Es por eso que se hace hincapié en que, una vez que ya está llevando a cabo el sistema, el éxito se logra si el control de inventarios no pierde el monitoreo y seguimiento, a su vez la empresa tiene la ventaja de contar con un personal de confianza a cargo del sistema base, de donde nacen los códigos y la información.

Cronograma de implementación

	Fases	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Fase 1	Relevamiento y selección de Sistema de Inventario								
Fase 2	Reorganización interna en la estructura organizacional								
Fase 3	Aplicación y seguimiento del sistema desarrollado.								

Figura 22

Fuente: Elaboración Propia

iii. Análisis del impacto financiero

Mediante la evaluación del análisis del impacto financiero del presente proyecto a implementar de Control Interno y Sistema de Inventario de la empresa Soleil SRL, es fundamental aclarar que la mayor parte del proceso es de carácter cualitativo. Logrando implementar a través del desarrollo de un Sistema de Stock hecho a medida, modificaciones en el control interno de la organización y disminuyendo los riesgos críticos que posee.

El impacto financiero es básicamente los gastos en la implementación del Sistema, pero si se logra establecer de manera óptima y eficiente este proyecto, claramente aumentaría la rentabilidad de la empresa solucionando los riesgos que plantea la misma que hoy en día posee. A su vez, lograría un gran ahorro de tiempo y disminuiría la dependencia constante de ciertas personas que conocen la ubicación de la mercadería, cuya información nunca es clara ni exacta, por la informalidad con la que trabajan. Evitaría cuellos de botella y faltantes de stock, y a su vez se le solucionaría un gran problema a la Gerente General y dueña de la empresa, Susana, que decide y realiza los negocios con los proveedores, en base a la información que le brindan los sectores bajo su mando.

Por lo tanto, los gastos fundamentales son los necesarios para la implementación del Sistema de Stock y las modificaciones en el Control Interno, los cuales son descriptos en el siguiente cuadro presupuestado:

Gastos	Período	Monto	Total Anual
CPU – Teclado – Mouse	Inicial	\$9000	\$9000
Monitor	Inicial	\$4000	\$9000
Escritorio	Inicial	\$3100	\$3100
Silla de escritorio	Inicial	\$1000	\$1000
C922 Pro Stream WebCam (Ver foto en Anexo c.ii)	Inicial	\$1700	\$1700
Impresora Zebra GC420t (Ver foto en Anexo c.i)	Inicial	\$7000	\$7000
Rollo XBARCO 22	Mensual	\$250	\$3000
Lector de códigos de barra (Ver foto en Anexo c.iii)	Inicial	\$600	\$600
Software para el servidor	Inicial	\$30000	\$30000
Alquiler del Sistema	Mensual	\$1200 por puesto de venta (9 locales)	\$129600
Sueldo de persona encargada más aportes y contribuciones	Mensual	\$20000	\$240000
Capacitación del Sistema	Inicial	\$15000	\$15000
Celulares por local	Inicial	Ya poseen	\$0
Mantenimiento y Soporte Técnico	Mensual	\$1500	\$18000
Luz y gastos de servicio	Mensual	No generan un extra	\$0
Total	Anual		\$467000

Figura 23

Fuente: Elaboración Propia

En base al análisis financiero desarrollado sobre el proyecto, se observa que el monto de inversión inicial para implementar el Sistema de Stock hecho a medida, es de \$467000 durante el primer año.

Luego del primer año de implementado, debería afrontar un gasto mensual de aproximadamente \$32550. Este monto, igualmente, se va a ir adaptando a la inflación, a la cantidad de rollos necesarios por mes, a los aumentos de sueldo, entre otros conceptos básicos. Pero sería un valor que, sin lugar a duda, convendría para que la empresa disminuya ese porcentaje del 20% que hoy en día considera como pérdida, debido los diversos riesgos que posee y que han sido desarrollados anteriormente.

En dicho análisis no solo se tienen en cuenta los elementos materiales necesarios para la implementación del Sistema, sino también los gastos humanos tanto en capacitación, actualizaciones del Sistema y labor extra.

5. Conclusiones finales

En el presente Trabajo Final de Grado se buscó implementar conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera Universitaria de Contador Público, haciendo hincapié en las fallas y riesgos de Auditoría interna de Soleil SRL, y su inadecuado manejo de la mercadería comercializada. Ya que es la principal debilidad que posee la empresa, por no establecer desde un comienzo un sistema de inventario, por falta de conocimiento y asesoramiento de los dueños, y por un crecimiento repentino de la empresa sin haber planeado detalles fundamentales como el manejo del stock; es por esto que se diseñó un sistema de control de inventario. Ya que una contabilidad exacta de la mercadería y un inventario en orden, pueden generar un impacto financiero positivo en la empresa, llevando al objetivo de obtener utilidades y beneficios para la organización.

La empresa sobre la cual se trabajó es, hoy en día, una de las principales marcas comerciales de bijouterie y accesorios femeninos en Córdoba, por lo que se considera relevante la implementación de un modelo de inventario organizado y eficiente, que satisfaga sus necesidades adaptándose a una empresa de tal envergadura, ya desarrollada, la cual hasta ahora no contaba con ningún control de Stock.

En base a entrevistas realizadas, al análisis minucioso y detallado, durante meses, en los movimientos de los puestos de trabajo y la mercadería, se detectó que una de las principales fallas de la empresa es la falta de un sistema de inventario y un adecuado control interno, que permita la identificación y prevención de los riesgos. Por lo que se comenzó diseñando fichas de función para cada sector de la empresa y un sistema de stock realizado a medida, para lograr resultados eficientes, y evitar los riesgos críticos observados, como pérdidas de mercadería, hurto, cuellos de botella y falta de stock en las épocas de mayor comercialización, pérdidas materiales y en la rentabilidad, planificación deficiente con errores en el mando, entre otros. Sin embargo para que el sistema desarrollado a medida sea eficiente y funcione, es vital una buena implementación del mismo, tener bien definidos los cambios y modificaciones a realizar tanto a nivel estructural como material.

Se realizó un sistema de gestión de inventario a medida, con todas las características que la empresa requiere y con una inversión no muy elevada, la cual es capaz de afrontar

la empresa para que a futuro genere gran crecimiento económico. Dicha inversión tiene en cuenta tanto lo material como la capacitación y el control continuo en el ámbito laboral.

Se recomienda de ahora en adelante, que se lleve a cabo el sistema tal como fue implementado y desarrollado, con el cumplimiento detallado de cada una de las fases descriptas, para evitar los riesgos mencionados y generar una mayor rentabilidad en el futuro, disminuyendo pérdidas y costos innecesarios.

El sistema correctamente aplicado permitirá conocer exactamente la mercadería que hay en stock, cual tiene mayor tráfico de venta según la época, cuál es de otra temporada, qué sucursal tiene más movimiento de algún producto específico, la venta por vendedora y los remitos de envío de mercadería a cada punto de venta, también permitirá diferenciar mercadería que no estará en movimiento por fallas, o por su salida de venta por mayor desde el depósito mayorista. A su vez una de las mejores implementaciones, es que no necesitarán ocupar lugar físico en los puestos de venta, ya que al ser stand no hay espacio para computadoras, y tan solo con el celular que ya poseen van a poder manejar correctamente un sistema de stock, manteniéndose en contacto online para consultar la disponibilidad en los otros puntos de venta, entre otras funciones necesarias.

Se debe capacitar adecuadamente al personal de todos los niveles jerárquicos de la organización, mediante las reuniones programadas de capacitación y aprovechar del servicio técnico que nos incluye el analista que desarrolló el sistema a medida. A su vez, se debe llevar adelante la ficha de funciones para que cada sector conozca bien su tarea y su función en el manejo del sistema implementado, y permitir así, que los directivos puedan cambiar o actualizar tareas con mayor rapidez y eficiencia.

Otra recomendación es la de emitir informes mensuales por parte de la encargada de control de personal y de la persona que maneja el servidor del sistema implementado, las cuales detectarán fallas diferentes, la primera en el movimiento y manejo de las empleadas en los puestos de venta y la segunda en fallas de movimiento virtual en el sistema. Y luego realizar reuniones mensuales con los Directivos de la empresa para en conjunto establecer acciones correctivas en caso de ser necesario.

Esta implementación tiene la ventaja de que será desarrollada principalmente por una persona que ya trabaja en la empresa y de gran confianza, la cual estudió los problemas y diseñó la idea a llevar adelante. Esto le permitirá a la empresa llegar al éxito con más seguridad.

A su vez, y concluyendo, a lo que apunta este proyecto en el futuro, cuando ya esté codificada toda la mercadería y desarrollado correctamente el sistema, es a incorporar un punto de venta nuevo, diferente, muy utilizado hoy en día, que va en crecimiento para los próximos años, esto es la venta online. Teniendo el sistema de inventario podrá sumar esa foto-producto que se genera al cargar cada mercadería, a una tienda virtual teniendo exactitud en las cantidades de stock, lo cual es indispensable para poder cumplir con los envíos de compras a todo el país. Se podría decir que es esto lo que empuja hoy en día a Soleil SRL a permitir implementar este proyecto en la empresa, ya que es lo que se visualiza en las grandes empresas para el futuro. La venta virtual de productos, permite ahorrar tiempo a los clientes para comprar desde donde estén, a cualquier horario y recibir el producto sin moverse de su hogar.

6. Bibliografía

a. Bibliografía Escrita

A, Latucca. A. J. y Mora C. (Junio 2011). – Informe Área de Auditoría N°5, Manual de auditoría – Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. 12da edición.

Apuntes de Cátedra de Auditoría I (2015).

Baguer Alcalá, Ángel (2012). – Dirección de Personas. 2da edición.

Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid.

Espinoza, Orlando. (2011). La Administración eficiente de los Inventarios. 1ra Edición. Ed. La Ensenada.

Estupiñán, Rodrigo. (2015). Administración de riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna.

Fraser Johnsonn, P. (2011). Administración de compras y abastecimientos. 14va Edición.

Gómez, Roberto Carro Paz y Daniel González. (2012). Gestión de stock.

Guerrero Salas, Humberto. (2010). Inventario, manejo y control.

Gutierrez, F. (2010). Gestión de Stock en la logística de los almacenes. 2da edición. Fundación Confemetal.

López Noguero, Fernando. (2002). El análisis de contenido como Método de Investigación.

Manual de Control Interno. (2012). Telecomunicaciones y Sistemas, S.A.

Mora, L. (2011). Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe Ediciones.

Pungitore J.L. (2013) Sistemas administrativos y control interno. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti

Santillana González, Juan Ramón (2015). Sistemas de Control interno. 3ra edición. Pearson.

Sotomayor, Alfonso Amador. (2010). Control Interno y Auditoría. Su aportación en las organizaciones.

Tesis Argandoña, Marco Antonio Misari. (2012). El Control Interno de Inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el Distrito de Santa Anita.

Tesis Cesare, Anabela De. (2012). Diseño de Sistema de Control Interno.

Tesis Escalante Cano, Roberto. (s.f.) Control Interno de las áreas empresariales para optimizar la administración.

Tesis Hernández Celis, Domingo. (s.f.) Control Interno eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples.

Tesis Romero García, Adrián. (2004). Deficiencias de Control Interno en el proceso de gestión institucional.

Tesis, Chistian Omar de León. (2011). Elaboración de un Sistema de Inventarios para una empresa importadora de repuestos para vehículos.

Toro Ríos, José Carlos del. (2005). Programa de preparación económica para cuadros, Control Interno. Manual de consulta.

Vieytes, Rut. (2004) - Metodologías de la Investigación Social en Organizaciones, Mercados y Sociedad.

b. Bibliografía Digital

COSO II Internal Control Integrated Framework (Versión 2013). Recuperado el 10/06/2015 desde http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf

(s.f.) Obtenido de
http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/principios.html

(s.f.) Obtenido de
http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/principios.html

7. Anexos

- a. Formato de entrevistas realizadas
- Gerente General

Tema	Preguntas
Aspectos Organizacionales	¿Cree usted que el control de inventarios es importante en su organización?
	¿Qué metodología de inventario desarrollan para controlar?
	¿Han intentado algún tipo de control de inventario durante estos 28 años?
	¿Qué cree que le falta a la organización para mejorar su gestión interna?
	¿Qué objetivos tiene respecto a la organización interna?
Comportamiento de Stock y Logística	¿Qué sistema utilizan para el registro y orden del Stock?
	¿Quién o quiénes están autorizados al movimiento de la mercadería del depósito?
	¿Tienen computarizado el Stock?
	¿Dónde se encuentra localizada la mercadería antes de ser distribuida? ¿Ese lugar cumple con las condiciones requeridas para el mantenimiento de la mercadería?
	¿Cree usted que es riesgoso el manejo de Stock sin un Sistema de Inventario?
	¿Piensan que sería favorable aplicar un Sistema de Inventario? ¿Qué le aportaría a la empresa?
Riesgos y posibilidades de la empresa	¿Qué porcentaje consideran como pérdida por no contar con un adecuado Sistema de Inventario?
	¿Qué motivos tiene en cuenta usted como posibles riesgos donde se produce la pérdida de mercadería?
	¿Qué otros inconvenientes fundamentales presenta la empresa por falta de un Sistema de Inventario?
	¿Estaría dispuesto a capacitar al personal de todas las áreas para implementar un Sistema de Inventario?
	¿Le interesa un Sistema hecho a medida o enlatado?

-
- Proveedores de Sistema de Stock
 - ¿Cómo y desde dónde trabaja?
 - ¿Brinda Sistemas de Stock realizados a medida o enlatados?
 - ¿Podrá implementar un Sistema que incluya carga de productos diferenciando variadas características?
 - ¿Realiza Sistemas que incluyan codificación, impresión de etiquetas y foto producto dentro del mismo programa?
 - ¿Se podrá controlar el stock de productos a través de un programa que tenga su base de carga en una sola computadora?
 - ¿Se podrá controlar el ingreso y salida de mercadería del depósito central a las diferentes sucursales? ¿Se puede obtener una constancia impresa y virtual ante cada movimiento?
 - ¿Se podrá estipular las compras con proveedores conociendo el stock disponible de cada producto?
 - ¿Se conocerá las ventas de cada sucursal?
 - ¿Se podrán realizar etiquetas que sean de pequeño tamaño y resistente?
 - ¿Se pueden elaborar códigos de fácil lectura?
 - ¿Se podrá realizar la lectura, carga y descarga de stock de cada sucursal con una terminal portátil que no sea una computadora? Porque no hay espacio físico en las sucursales, ya que son stand.
 - ¿Se podrá localizar los productos por una determinada característica o proveedor?
 - ¿Cuánto tiempo tardará en tenerlo listo? ¿Y qué tiempo puede llevar la implementación?
 - ¿Qué costo tiene el alquiler del Sistema y qué gastos básicos se requieren para la implementación?
 - ¿Qué capacitación se necesita?
 - ¿Será de fácil implementación y comprensión para todos los sectores que lo requieren en la empresa?
 - ¿Cuánto personal se necesita para la implementación?

- ¿Cómo nos manejaremos a la distancia? ¿Y si surgen imprevistos cuando se esté llevando a cabo?

b. Imagen de observación realizada en el depósito



c. Imágenes de accesorios a implementarse en el Sistema

i. Máquina impresora de etiquetas



ii. C922 Pro Stream WebCam



iii. Lector de Códigos de Barra y los celulares de cada punto de venta

