



Decanato de Posgrado

Trabajo de grado para optar por el título de:

Maestría en Dirección Comercial

Título:

**MODELO DE REGISTRO Y CONTROL PARA LA GESTIÓN
DE LAS IMPORTACIONES DE LA EMPRESA INVERSIONES MAM,
S.R.L. PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2019**

Postulante:

Lic. Sheila Paulino Guzman

Mat. 2017-1369

Tutor:

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2019

Resumen

El presente estudio se contextualizó en una Pyme de Santo Domingo, República Dominicana. Diferentes fueron las razones que llevaron a realizar el mismo, pero, más importantes fueron los objetivos propuestos y los resultados que se esperan una vez aplicado en la empresa. Para poder desarrollar este proyecto se evaluaron cuatro dimensiones desde una óptica interna de la empresa, estas fueron: 1) Compra de mercancía. Punto crucial, donde empieza todo el proceso que le da la razón de ser a la empresa y su naturaleza comercial. 2) Liquidación de mercancía. Conjunto de pasos que sigue la empresa y sus colaboradores para tener en su poder esa mercancía adquirida y que necesitan para generar negocios. 3) Inventario. Mercancía que contiene la empresa ya en almacén y que se destina totalmente para su actividad comercial y 4) Venta como proceso fundamental, que le permite a la empresa generar utilidades y seguir produciendo recursos para adquirir nuevos productos. Es necesario conocer una serie de términos, procesos, antecedentes, objetivos y beneficios que se logran al implementar un proyecto X dentro de una empresa, es por ello que en el transcurso de este estudio se especificarán y explicarán lo mejor posible cada tema plasmado, con la única intención que sea de amplio dominio e interés de quien/es lo lean o implementen en sus actividades cotidianas. El método de investigación utilizado en este estudio fue de Análisis ya que la investigación se inicia con la recolección de información y diagnóstico de la situación actual de la empresa para luego proceder planteando la propuesta de mejora y los beneficios que generaría esta de ser implementada. Los resultados obtenidos fueron a través del instrumento de cuestionario y la recolección de información tanto interna como externa, logrando así conocer la situación de la empresa, identificar fortalezas, portunidades de mejora para ella y el diseño de una propuesta a la medida de sus necesidades.

Agradecimiento

A Dios, por brindarme la salud y permitirme cumplir esta meta, sin el nada sería posible.

A mi Familia por siempre apoyarme y motivarme a culminar todos mis propósitos.

A mis compañeros de clase por ser mas que amigos, por haber permitido recorrer este camino junto a ellos y hacerlo más llevadero.

A cada uno de los maestros, por su dedicación y entrega., por transmitirnos todos sus conocimientos y formarnos como mejores profesionales.

A nuestra asesora Yahaira Oviedo, por su paciencia, tiempo y colaboración, por siempre guiarnos y llevarnos de la mano hasta conseguir la excelencia.

Índice General

Índice de Gráficas.....	v
Índice de Cuadros.....	vi
Índice de Tablas.....	vii
Introducción.....	1
Capítulo I Marco referencial teórico conceptual.....	5
1.1 Aspectos teóricos.....	6
1.1.1 Los costos , concepto e importancia.....	7
1.1.2 Costo de venta.....	8
1.1.3 Costo de importación. Naturaleza.....	10
1.1.4 Importaciones en República Dominicana.....	11
1.1.5 Control de inventario.....	13
1.2 Antecedentes de la investigación.....	17
1.3 Marco contextual.....	19
1.4 Marco conceptual.....	20
Capítulo II La Propuesta: Plantilla para el registro y cálculo del costo de venta/ determinación del precio de venta.....	22
2.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	23
2.1.1 Fortalezas.....	27
2.1.3 Debilidades.....	28
2.1.4 Oportunidades de mejora.....	30
2.2 Propuesta para implementar en la empresa.....	37
2.2.1 Parte II de la propuesta.....	46
2.2.2 Pasos para la puesta en marcha.....	48
Conclusión.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	52

Índice de Gráficas

Gráfica No. 1 Proceso desde la compra hasta la venta de mercancía de la empresa	
Inversiones Mam, S.R.L.....	24
Gráfica No. 2 Tiempo en que realizan las importaciones.....	27
Gráfica No. 3 Tasa de cambio.....	28
Gráfica No. 4 Tasas de servicios.....	29
Gráfica No. 5 Métodos de inventarios.....	30
Gráfica No. 6 Precios de venta.....	33
Gráfica No. 7 Esquema para la asignación de precios.....	35

Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Perfil del colaborador	36
Cuadro No. 2 Descripción del puesto.....	36
Cuadro No. 3 Plantilla para el cálculo del costo de venta	41
Cuadro No. 4 Plantilla para el cálculo del costo de venta parte 2.....	43
Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas.....	47

Índice de Tabla

Tabla No. 1 Ejemplo de registro método de inventario PEPS.....	32
--	----

Introducción

El presente estudio fue basado en una empresa comercializadora de Santo Domingo, República Dominicana. El enfoque del mismo es el proceso de importación que esta empresa agota a la hora de adquirir su mercancía, y por consiguiente la liquidación y venta de la misma. Esta empresa lleva por nombre Inversiones Mam, S.R.L.

Inversiones Mam, S.R.L. fue constituida en el mes de Julio del año 1991 por el señor Luis A. Guzmán Burgos en Santo Domingo, Rep. Dom. sin embargo inicio sus operaciones el 5 de Julio de 1993 ofreciendo servicios de transporte refrigerado para furgones de helados y comercializando ropa y accesorios térmicos.

Está ubicada en la Calle Esperanza #21, ensanche Enriquillo de Herrera, Santo Domingo Oeste. Actualmente está enfocada solo a la importación de ropa y accesorios térmicos para su comercialización, dígase: abrigos, guantes, gorros, pantalones, botas, mascararas, lentes, etc.

Es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de ropa y accesorios térmicos. Esta importa su mercancía desde Estados Unidos hacia la República Dominicana, específicamente a Santo Domingo.

La empresa cuenta con una cartera de clientes compuesta básicamente por cuentas claves y grandes cadenas de supermercados como: Bravo, Grupo Ramos, CCN, Mercasid, entre otros.

Actualmente está presentando dificultad al momento de asignar los precios de venta a la mercancía debido a que no tiene bien registrados y controlados los costos que involucran las compras y el proceso de importación, aparte de esto no hay un manejo y control del inventario correcto, constantemente hay excedentes en el almacén y al final es difícil vender esa mercancía que queda por mucho tiempo almacenada, ya que se deteriora, maltrata, se pierde o simplemente no le es ya atractiva a los clientes.

Esta situación es generada porque en la empresa no existe un registro exacto de todos los costos de venta y regularmente hay un sobre stock de mercancía en el almacén, situación que genera las siguientes consecuencias:

1. Reducción del margen de beneficio
2. Perdidas
3. Deterioro de mercancía
4. Falta de espacio en almacén

Los costos dentro de las empresas son considerados como una herramienta necesaria para asignar los recursos a la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

Todo costo es inventariable al bien, es decir, generan un beneficio a futuro y es hasta el momento en que se vende dicho bien o servicio que se recupera la inversión realizada.

El coste de ventas o costo de ventas se define como el gasto o coste de producir todos los artículos vendidos durante un periodo. Cada producto o servicio vendido, tiene un coste de ventas específico, el cual variará según la materia prima, el personal involucrado en la producción, el canal de distribución para la venta, entre otros. El coste de ventas se compone de un sin número de elementos que deben cuantificarse para poder determinar de manera precisa dicho coste correspondiente a cada producto o servicio.

El registro y control de los costos es de suma importancia para cualquier empresa, ya sea fabricante o comercializadora. Básicamente, los objetivos principales de los costos son:

- 1) Conocer la cantidad de dinero a invertir para la venta del producto o la prestación del servicio.
- 2) Establecer las bases para asignar los precios de venta y el margen de rentabilidad.

El costo de importación está formado por el precio de compra, más los gastos incurridos desde la importación hasta la entrada a los almacenes de la empresa. Los gastos adicionales están constituidos por: flete, seguro de carga, impuestos gravados, transporte y gastos en aduanas.

Otro proceso muy importante para las empresas comercializadoras es el control de inventario, sin controles adecuados se corre el riesgo de acumular mercancía dañada, vender productos que no están en existencia, perder espacio necesitado, disminuir los márgenes de ganancia, entre otros.

La administración adecuada del inventario es un punto importante en el manejo estratégico de cualquier empresa, ya sea la empresa de servicios o de producción de bienes.

Las tareas que corresponden a la administración de inventario van más allá de solo registrar, también abarcan los puntos de rotación, las formas de clasificación de mercancía y el tipo de modelo de reinventario.

Los dos objetivos fundamentales de la gestión de los inventarios son:

- 1) Reducir al mínimo las existencias.
- 2) Asegurar el stock de productos en el momento necesario.

Los objetivos de la investigación se dividen en: Objetivo general y Objetivos específicos.

Como objetivo general se plantea: elaborar un modelo de registro y control que permitan determinar el costo total y asignar los precios de venta a cada mercancía importada; como objetivos específicos: 1. Evaluar el estatus actual del registro de los costos de la empresa Inversiones Mam, S.RL. 2. Diseñar una plantilla para el cálculo de los precios de venta de mercancía. 3. Diseñar un sistema de control de inventario

Capítulo I Marco referencial teórico conceptual

1.1 Aspectos teóricos

En el presente estudio se va a analizar la gestión de las importaciones de la empresa Inversiones Mam, S.R.L. enfocándose primordialmente en los temas de registro, determinación de costos de mercancía comprada en el exterior y los controles de inventarios adecuados para esta.

Una correcta determinación de sus costos de mercancía y buen manejo de sus inventarios se traducirá a mayores márgenes de ganancia, eficiencia en sus operaciones logísticas, planificación de las importaciones y una mejor organización de sus procesos internos.

1.1.1 Los Costos, concepto e importancia

Los costos dentro de las empresas son considerados como una herramienta necesaria para asignar los recursos a la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

Todo costo es inventariable al bien, es decir, generan un beneficio a futuro y es hasta el momento en que se vende dicho bien o servicio que se recupera la inversión realizada.

El registro y control de los costos es de suma importancia para cualquier empresa, ya sea fabricante o comercializadora. Básicamente, los objetivos principales de los costos son:

1) Conocer la cantidad de dinero a invertir para la venta del producto o la prestación del servicio. 2) Establecer las bases para asignar los precios de venta y el margen de rentabilidad.

1.1.2 Costo de ventas

El coste de ventas o costo de ventas se define como el gasto o coste de producir todos los artículos vendidos durante un periodo. Cada producto o servicio vendido, tiene un coste de ventas específico, el cual variará según la materia prima, el personal involucrado en la producción, el canal de distribución para la venta, entre otros. El coste de ventas se compone de un sin número de elementos que deben cuantificarse para poder determinar de manera precisa dicho coste correspondiente a cada producto o servicio.

Las empresas siempre deben tener en cuenta cuáles son los elementos que las ayudaran a cuantificar los costes en cada uno de sus productos, estos son: 1) Costo de las materias primas y productos. 2) Coste de almacenamiento. 3) Costes directos de mano de obra. 4) Gastos de fabricación generales. 5) Depreciación del producto.

El coste de ventas en una empresa comercial

El coste de ventas suele variar mucho en función del tipo empresa, ya sea industrial, comercializadora, de servicios, etc.

En el caso de una empresa comercial, el proceso por el que pasan los bienes es más corto, ya que en este tipo de empresas no se da la fabricación del producto. Por lo tanto, el cálculo del coste de ventas para una empresa de naturaleza comercial es muy rápido y sencillo, se resta la diferencia entre existencias iniciales y finales y luego se suman las compras realizadas por la empresa.

Ilustración No. 1: Cálculo para determinar el costo de venta:

Empresa comercial
Inventario inicial de mercancía
+ compra neta *
= mercancía disponible para la venta
- Inventario final de mercancía
= Costo de venta
* Importe de la mercancía adquirida al proveedor para su reventa , valuada al costo de compra

Recuperado de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-costo-de-ventas.html>

1.1.3 Costos de importación. Naturaleza

El costo de importación está formado por el precio de compra, más los gastos incurridos desde la importación hasta la entrada a los almacenes de la empresa. Los gastos adicionales están constituidos por: flete, seguro de carga, impuestos gravados, transporte y gastos en aduanas.

Para fines de registro de los documentos involucrados en la importación de mercancía, se debe precisar el momento en que el comprador adquiere legalmente el rol de propietario, lo que se hace a través de términos utilizados en el comercio internacional como: carta de crédito, facturas y demás documentos complementarios.

La adquisición de mercancía puede surgir a valor FOB o CIF, originándose el derecho de propiedad cuando llega la mercancía al puerto de desembarque.

En la actividad de importación se involucra dos tipos de monedas: la del país importador y la del exportador. En los libros contables del importador se registra los documentos en moneda extranjera en su equivalente a la moneda de curso legal, esta acción requiere un tratamiento contable adicional, llamado de regularización, el cual origina el incremento del costo de importación.

1.1.4 Importaciones en República Dominicana

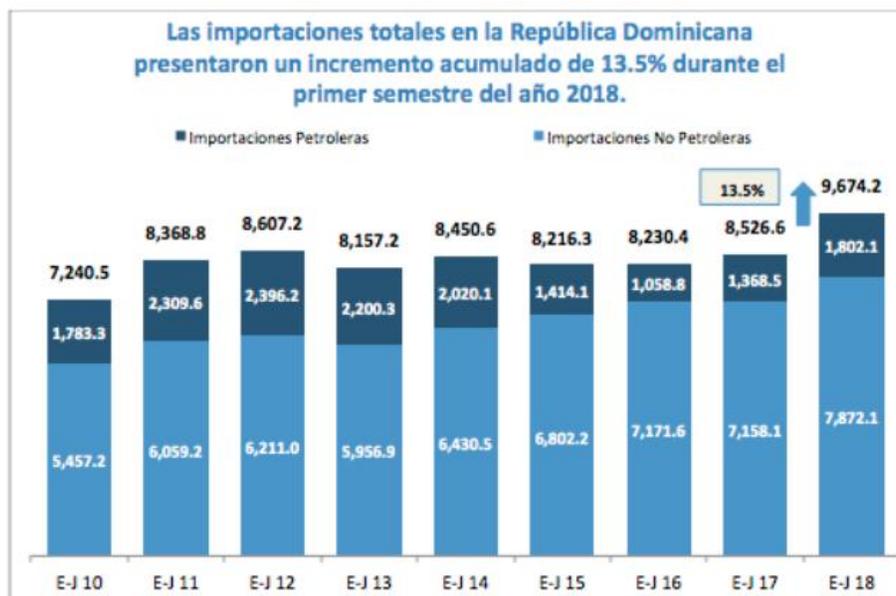
En los últimos años la República Dominicana ha presentado un aumento considerable en sus importaciones, una muestra de ello es que para el año 2017 las importaciones representaron US\$7,579 millones más que las exportaciones que se realizaron en igual período, según los datos publicados por el Banco Central.

Cada día es más común que en el sector privado las empresas se abastezcan de mercancía en el exterior para colocarlas a la venta en el país, de manera tal que aumentan su competitividad en el mercado y le ofrezcan productos innovadores, de buena calidad y buenos precios a sus clientes.

Existen diferentes entidades que intervienen en los procesos tanto de importación como de exportación en la República Dominicana y que velan por proteger los intereses tanto del importador/exportador como del país en sí. Algunas de estas entidades son:

- La Dirección General de Aduanas (DGA): es una dependencia del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana y a su vez es la autoridad nacional de frontera, vela por el cumplimiento en los procesos de entrada y salida de mercancía, regulando toda documentación y/o permisos que son requeridos por otras autoridades competentes.
- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD): esta entidad tiene como objeto incentivar las exportaciones y las inversiones en favor de la economía nacional, también brinda servicios generales y asesoría gratuita a todos los inversionistas y exportadores.

Ilustración No. 2: Histórico de las importaciones de la República Dominicana año 2018



Fuente: Elaboración de CREES con información del Banco Central de la República Dominicana (BCRD).
-Importaciones de la República Dominicana; en millones de US\$.

1.1.5 Control de Inventarios

Otro proceso muy importante para las empresas comercializadoras es el control de inventario, sin controles adecuados se corre el riesgo de acumular mercancía dañada, vender productos que no están en existencia, perder espacio necesitado, disminuir los márgenes de ganancia, entre otros.

Existen varios métodos de manejo de inventario, los cuales son adaptables al tipo y tamaño de la empresa, los más conocidos son: 1) Sistema Peps o Fifo. Sistema que facilita la salida inmediata de la mercancía que ingresó primero al almacén. Es decir, “primeras entradas, primeras salidas”. 2) Ueps o Lifo. Es decir, últimos en entrar, primeros en salir. Este sistema se utiliza para hacer una valuación del inventario tomando en cuenta que los últimos artículos que ingresaron en el son los primeros que se deben retirar. 3) Promedio o Ponderado. Es utilizado básicamente para hacer una valuación de inventario tomando valores promedios tanto para las mercancías en stock como para los costos de las ventas.

Considerando que se trabajará en una empresa importadora, el sistema más recomendable es el Peps o Fifo, en este las primeras mercancías adquiridas serán las primeras que saldrá para la venta.

1.1.6 Administración de inventarios.

La administración adecuada del inventario es un punto importante en el manejo estratégico de cualquier empresa, ya sea la empresa de servicios o de producción de bienes.

Las tareas que corresponden a la administración de inventario van más allá de solo registrar, también abarcan los puntos de rotación, las formas de clasificación de mercancía y el tipo de modelo de reinventario.

Los dos objetivos fundamentales de la gestión de los inventarios son: 1) Reducir al mínimo las existencias. 2) Asegurar el stock de productos en el momento necesario.

Clasificación de los inventarios.

1. Según la localización:

- Inventario en tránsito: Son esas unidades que les pertenecen a la empresa, pero que aún no han llegado a sus instalaciones, por ejemplo: la mercancía en camino, en la recepción, transporte interno, etc.
- Inventario en planta: Todas unidades pertenecientes a la empresa y que ya están ubicadas dentro de ella, por ejemplo: cuando la mercancía está en el almacén de materias primas o de mantenimiento, en proceso de embalaje, etc.

2. Según su función

- Inventario Operativo: Es el conjunto de las unidades que surgen al reabastecer aquellas que ya fueron vendidas.
- Inventario de Seguridad: Es aquel que se dispone como respuesta a un posible aumento de la demanda y/o a los retrasos que pueden originarse.

Pasos a tomar para realizar un inventario

A la hora de hacer u organizar un inventario de mercancía, existen varios pasos que se deben agotar para obtener buenos resultados en esta tarea:

1. Identificar los bienes a inventariar: Básicamente, tener claro cuáles son esos bienes que se deben inventariar y cuáles no.
2. Determinar los lugares: Ya conociendo cuáles son los bienes que se deben inventariar, habrá que tener presente los lugares en los que están ubicados los bienes para no pasarlos por alto.
3. Armar un equipo de trabajo: Designar a un persona o grupo de personas encargadas de llevar a cabo esta asignación y quienes se responsabilicen de cualquier situación ocurrida en el proceso de inventario.
4. Recorrido y registro: Ya agotados los pasos anteriores es necesario comenzar el inventario propiamente dicho. Para esto lo ideal es fijar un día y la hora en que se llevará a cabo. Es de suma importancia tener en cuenta el riesgo de no inventariar por error algún objeto, o de contarlo más de una vez, estas acciones alterarían por completo el resultado esperado con la organización del inventario.

1.2 Antecedentes de la investigación

En este apartado se citarán algunos trabajos de investigación que de alguna manera aportan al tema desarrollado en el presente trabajo, estos son los siguientes:

- Tesis de grado: “Contabilidad de Gestión y su Relación con las ventas en la empresa Supemsa Enero–Agosto 2017”.

Autor: Granizo, Betzabé. Universidad de Huánuco, Perú, 2017

Esta tesis tiene como objeto principal determinar el impacto que tiene la contabilidad de gestión en la empresa, como ésta mediante el control de los costos y gastos de producción puede mejorar la eficiencia y los resultados de cualquier organización. Plantea como a través de la clasificación de los costos la empresa SUPEMSA le es posible lograr el cumplimiento de su presupuesto de ventas.

Como resultado de esta tesis la empresa Supemsa utilizó como herramienta la contabilidad de gestión permitiéndole a las gerentes un mejor control de los presupuestos de sus costes, bases para la toma de decisiones oportunas y por ende una mejor capacidad productiva para satisfacer su mercado.

- Trabajo Final de Maestría: "Un sistema de información basado en costos para la toma de decisiones sobre precios: caso aplicado a una empresa multiproductora del sector gastronómico".

Autor: Peralta Antonela. Universidad Nacional del Sur, Argentina, 2016.

El objetivo principal de este trabajo final es desarrollar un sistema de información para la toma de decisiones sobre precios, basándose en costos, comprender la estructura de costos de la empresa y definir el método de costeo que mejor se adapte a su estructura.

Al concluir la investigación se propuso un nuevo modelo de sistema adaptado a las necesidades de la empresa, este fue implementado y puesto en práctica por el Director y el Gerente de la empresa.

- Tesis de grado: "Implementacion de un Sistema de Gestión Comercial para mejorar el control de inventarios en la empresa El Obreño S.A.C."

Autores: Carmen Bada, Vanessa Rivera. Universidad Nacional del Santa, Perú, 2014.

El objetivo de esta tesis es implementar un sistema automatizado de inventario que le permita a la empresa El Obreño mantener un control eficiente de los productos, evitando un sobre inventario, bajos niveles de stock y reducir el tiempo de registro de insumos.

Como resultado de la misma, la empresa logró establecer un sistema de inventario más eficiente, lo que les ayudó a desempeñar una mejor labor comercial y por ende una mejor organización empresarial.

- Tesis de grado “Implementación de un Sistema de Inventario Computarizado promedio para el adecuado cálculo del costo de venta en la empresa Import Medical Service”

Autor: Zegarra, Anggi. Universidad Autónoma del Perú, 2016.

El objetivo de la mencionada tesis es demostrar como implementando un sistema computarizado promedio podría facilitar el adecuado cálculo de costo de ventas de la empresa Import Medical Service, EIRL.

Como resultado de estas investigaciones, se determinó cuanto sirvió este sistema para la empresa, ya que con el uso del mismo se pudo hacer una determinación de costos de producción y, consecuentemente, la obtención más precisa de los costos de ventas por producto.

1.3 Marco contextual

Inversiones Mam, S.R.L. fue constituida en el mes de Julio del año 1991 por el señor Luis A. Guzmán Burgos en Santo Domingo, Rep. Dom. sin embargo inició sus operaciones el 5 de Julio de 1993 ofreciendo servicios de transporte refrigerado para furgones de helados y comercializando ropa y accesorios térmicos.

Está ubicada en la Calle Esperanza #21, ensanche Enriquillo de Herrera, Santo Domingo Oeste. Actualmente está enfocada solo a la importación de ropa y accesorios térmicos para su comercialización, dígame: abrigos, guantes, gorros, pantalones, botas, mascarar, lentes, etc.

1.4 Marco conceptual

Costo de venta. Se define como el gasto o el coste de fabricar los productos vendidos durante un período.

Inventario. Productos o mercancía que contiene una empresa en almacén y que se destina para su actividad comercial.

Importación. Las importaciones son el conjunto de bienes y servicios comprados por un país en el extranjero para ser utilizados o comercializados en territorio nacional.

Precio FOB. Significa "libre a bordo", se especifica cuando el costo de la mercancía hasta el punto de embarque es asumido por el vendedor. El resto de los demás gastos hasta el destino final, son asumidos por el comprador.

Precio CIF. Significa costo, seguro y flete, a diferencia de FOB, el suplidor designa un precio de la mercancía incluyendo el transporte y el seguro de esta hasta el país de destino.

Inventariable. Material que forma parte del patrimonio de la empresa, se registra en balance e inventario.

Stock. Mercancía disponible para la venta.

Incoterms. Conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, las cuales determinan el alcance de las cláusulas comerciales en el contrato de compra-venta internacional.

Impuesto general a las ventas (IGV). Este impuesto grava la importación de todos los bienes, teniendo como base imponible el valor CIF aduanero, más todos los derechos arancelarios y demás impuestos que grava la importación.

Conocimiento de embarque o B/L. Es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas, donde se demuestra la existencia de un contrato de transporte y otorga derechos sobre dichas mercancías.

Capítulo II Diseño de la propuesta

**GESTION DE LAS IMPORTACIONES DE LA EMPRESA
INVERSIONES MAM, S.R.L. PERIODO ENERO-DICIEMBRE
2019**

**Plantilla para el registro y cálculo del costo de venta/determinación
del precio de venta**

2.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

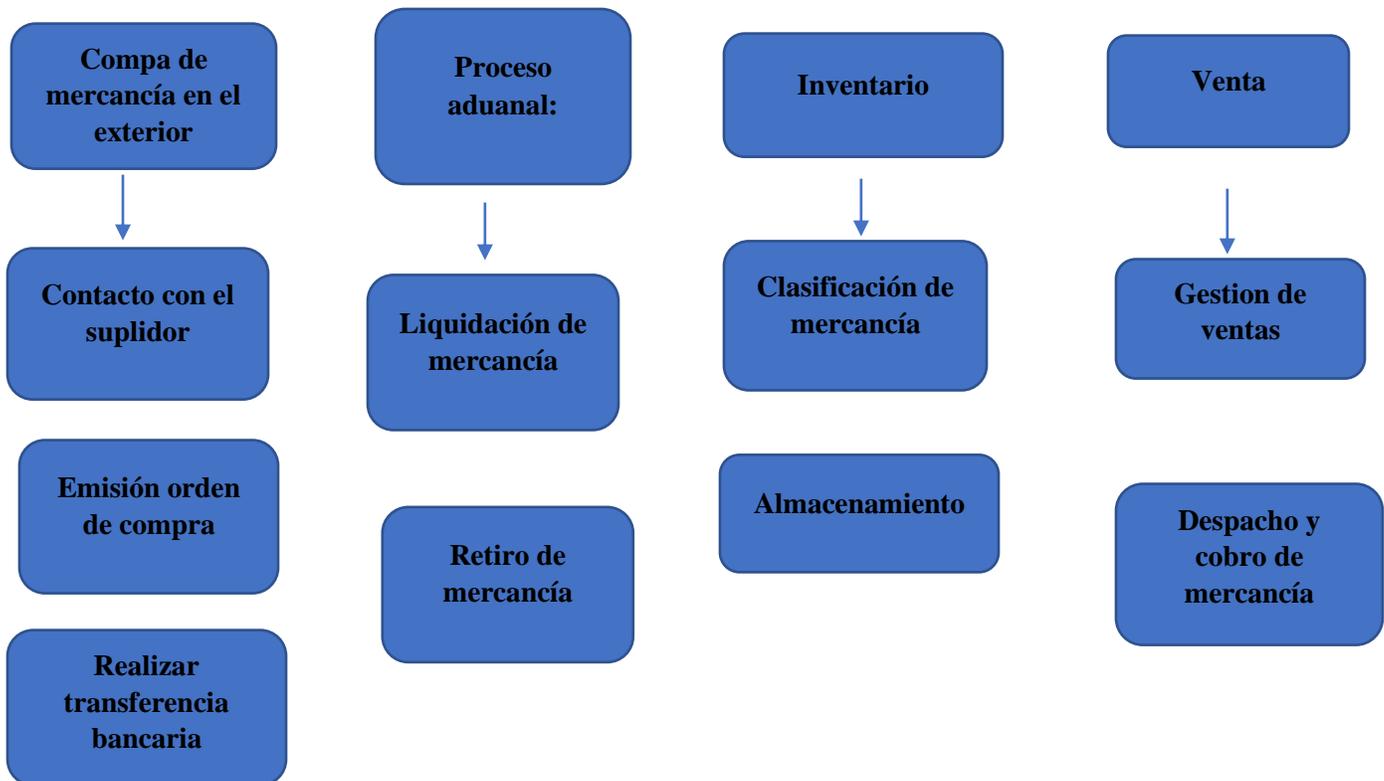
Como se ha planteado anteriormente, el objetivo principal del presente estudio es la elaboración de un modelo de registro y control que permita determinar el costo total y asignar los precios de venta a cada mercancía importada por Inversiones Mam, S.R.L., donde inicialmente se realice dicho registro en una hoja de cálculo o plantilla de forma que se contabilicen y calculen todos los costos involucrados en cada importación realizada.

De manera específica, se llevará a cabo:

1. Identificación del proceso de importación de la empresa. Como este proceso se hace necesario en aras de que el estudio se basa en la gestión de las importaciones de la empresa, y por tanto se deben conocer cuáles son las actividades y procesos que agota la misma al momento de adquirir mercancía en el exterior.
2. La evaluación del estatus actual del registro de los costos de la empresa. Cómo se calcula el costo total de venta, de qué manera se registran, si se registran todos los costos, etc.
3. Diseñar una plantilla para el cálculo de los precios de venta de mercancía. Esta plantilla como bien se menciona en el párrafo anterior, servirá de soporte para la organización de datos, el cálculo de los costos y la asignación de precios.
4. Sugerir el sistema de control de inventario. Proponer cual será el inventario más adecuado y la forma en que se deberían dar las entradas y salidas de los productos, con la intención de aprovechar espacios, productos y mejor rentabilidad futura.

Para entender un poco mejor la forma de operar de la empresa se presenta una gráfica con todo el proceso que se agota en las gestiones de las importaciones.

Gráfica No. 1: Proceso desde la compra hasta la venta de mercancía de la empresa Inversiones Mam, S.R.L.



Fuente: construcción propia, Paulino (2019).

A continuación, la explicación:

- 1. Compra de mercancía:** Se contacta el fabricante o proveedor en el extranjero que va a suministrar la mercancía, se procede a emitir orden de compra para el despacho de esta, finalmente se debe hacer una transferencia bancaria por concepto de pago.
- 2. Proceso aduanal:** una vez despachada la mercancía y que llega a el país donde se va a comercializar, se deben agotar una serie de procesos en las aduanas de ese país, luego de agotarlo se pagan los impuestos y servicios de lugar, finalmente se retira la mercancía para ser llevada a su punto de venta.
- 3. Inventario:** el importador clasifica, organiza y almacena la mercancía comprada para un mejor manejo de esta.
- 4. Venta:** para vender la mercancía se determinará el costo y se asignará el precio de venta de la misma.

Las actividades antes mencionadas son llevadas a cabo solamente por dos personas, el Gerente y propietario de la empresa y una asistente de ventas. Este proceso es un poco extenso y requiere de mucho cuidado y tiempo para no cometer errores.

El proceso completo se realiza por lo menos una vez al mes, sin embargo, finalizarlo totalmente requiere de varios días, ya que la mercancía dura aproximadamente una semana entre el tránsito hasta llegar al país y el tiempo en que puede ser retirada de aduanas para ser almacenada, vendida y despachada a los clientes.

Al iniciar con las investigaciones dentro de la empresa Inversiones Mam, S.R.L. se pudo descubrir que no había un registro organizado de los costos de la mercancía importada, las personas involucradas en dicho proceso utilizaban otro método para asignar el precio de venta, al final no se sabía de manera exacta si el margen esperado era el obtenido, ya que la fórmula empleada era tan sencilla y básica que se podía obtener un cálculo pero muy probablemente no era el correcto y preciso para la magnitud de las importaciones que se estaban llevando a cabo y los volúmenes de ventas conseguidos.

Es preciso tener un sistema o software que ayude a las empresas en estos procesos ya tratados, sin embargo, si se trata de una Pymes cuya cantidad de colaboradores, y sus volúmenes de trabajos o proyectos son estables y manejables, la misma podría buscar otros medios de organizarse.

Para recaudar y procesar informaciones sobre el manejo de la empresa se acudió al instrumento del cuestionario, se realizó una encuesta compuesta de siete preguntas cerradas a la población de la empresa.

Una vez desglosada la encuesta aplicada en la empresa Inversiones Mam, S.R.L. se pudo contemplar que la misma tiene fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a las cuales podrían sacarle más provecho siempre y cuando mantengan un uso correcto y organizado de sus costos. Todo lo antes dicho se detallará más adelante de una manera más amplia y gráfica.

2.1.1 Fortalezas:

Uno de esos puntos fuertes que tiene la empresa es que su volumen de importaciones y actividad comercial es estable, todos los meses realizan negociaciones importantes, las cuales le permiten tener entradas fijas mensuales, es por ello que con más razón deben tener un medio de organización más eficiente.

Según los resultados arrojados por la encuesta, se puede observar como el 100% de los encuestados indican que mensualmente realizan importaciones desde los Estados Unidos a República Dominicana.

Esto indica que la empresa está en crecimiento.

Gráfica No. 2: Tiempo en que realizan las importaciones



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

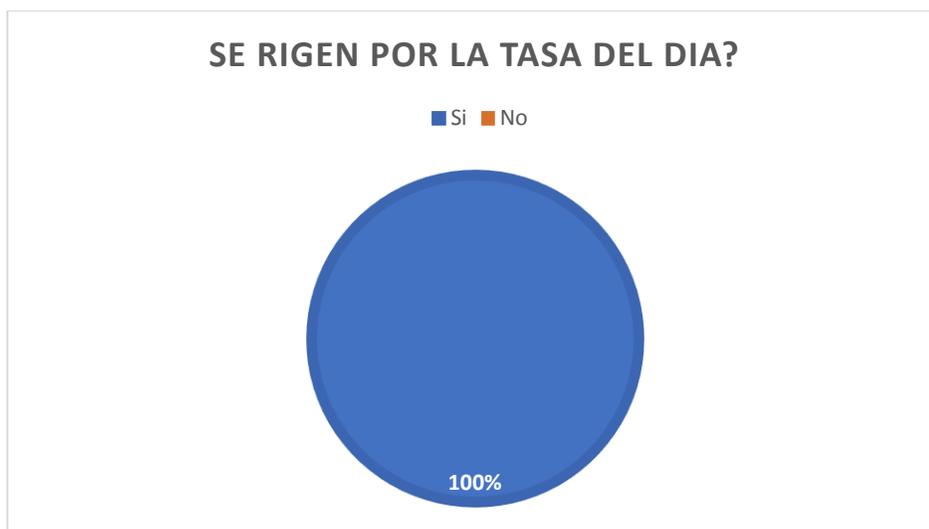
2.1.2 Debilidades:

A pesar de realizar sus compras en dólares, el manejo de la empresa es según la tasa del día lo que les hace ser muy susceptibles a las variaciones de la moneda ya que en un país como la República Dominicana el dólar tiene un gran valor y las expectativas son siempre que irá en aumento.

Para cubrirse ante variaciones drásticas del dólar, la empresa muchas veces ha tenido que sobre abastecer sus almacenes lo que afecta su liquidez de forma momentánea sin tener una garantía de que aquella mercancía sobre comprada tendrá un sell out inmediato.

Según los resultados de la encuestas el 100% indica que, si se rigen por la tasa del día, como se ve a continuación:

Gráfica No. 3: Tasa de cambio



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Otra debilidad o punto en contra que presenta la empresa es que las tasas de servicios que esta debe pagar en Aduanas no son fijas, se mantienen fluctuando, lo que implica tener un margen de rejugue en los productos para que su rentabilidad no se vea afectada en caso de altas variaciones en las tasas de servicios que deben pagar cada vez que importan mercancía.

Grafica No. 4: Tasas de servicios



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

2.1.3 Oportunidades de mejoras

Punto de mejora No. 1:

Luego de haber aplicado una encuesta en la población tomada en la empresa Inversiones Mam, S.R.L., este arrojó informaciones importantes sobre el registro de costos y métodos de inventarios utilizados por la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos a través de dicha encuesta, se pudieron detectar anomalías que podrían corregirse y bien utilizarse como oportunidades de mejoras para la misma empresa.

El primer punto de mejora identificado fue el método de inventario utilizado, la encuesta refleja que la empresa utiliza un 50% el método Ueps y otro 50% el método de Promedio, según se puede ver gráficamente:

Gráfica No. 5: Métodos de inventarios.



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

El Gerente y propietario de la empresa aclara que para fines de registro de mercancía utiliza el método UEPS y para fines de asignación de precios utiliza el método de Promedio.

Por el tipo de empresa que es y los productos que comercializa, lo ideal sería utilizar el método PEPS (primero en entrar, primero en salir) que consiste en identificar los artículos que fueron adquiridos primero para darle salida instantáneamente en cuanto se cierre una venta.

Características del método PEPS:

1. El inventario sobrante en almacén se valora a un precio más parecido al del mercado
2. Los artículos que tienen más tiempo en el inventario tienden a tener menor costo que los comprados últimamente.
3. El método PEPS realiza una valuación ordenada y cronológicamente.

Utilizando este método se reducirán los productos deteriorados por causa de almacenamiento por largo tiempo, se aumentarán los espacios hábiles para nuevos productos, se dejará de perder dinero por desechar productos en mal estado, los productos en stock serán más frescos y vanguardistas, entre otros. A continuación, un ejemplo de este tipo de inventario:

Tabla No. 1 Ejemplo de registro método de inventario PEPS

PEPS		Entradas			Salidas			Saldos		
Fecha	Concepto	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total
04-mar	Compra	215	\$ 110	\$ 23.650				215	\$ 110	\$ 23.650
08-mar	Compra	400	\$ 100	\$ 40.000				400	\$ 100	\$ 40.000
17-mar	Venta				215	\$ 110	\$ 23.650			
17-mar	Venta				375	\$ 100	\$ 37.500	25	\$ 100	\$ 2.500
22-mar	Compra	200	\$ 105	\$ 21.000				200	\$ 105	\$ 21.000
30-mar	Venta				25	\$ 100	\$ 2.500			
30-mar	Venta				150	\$ 105	\$ 15.750	50	\$ 105	\$ 5.250

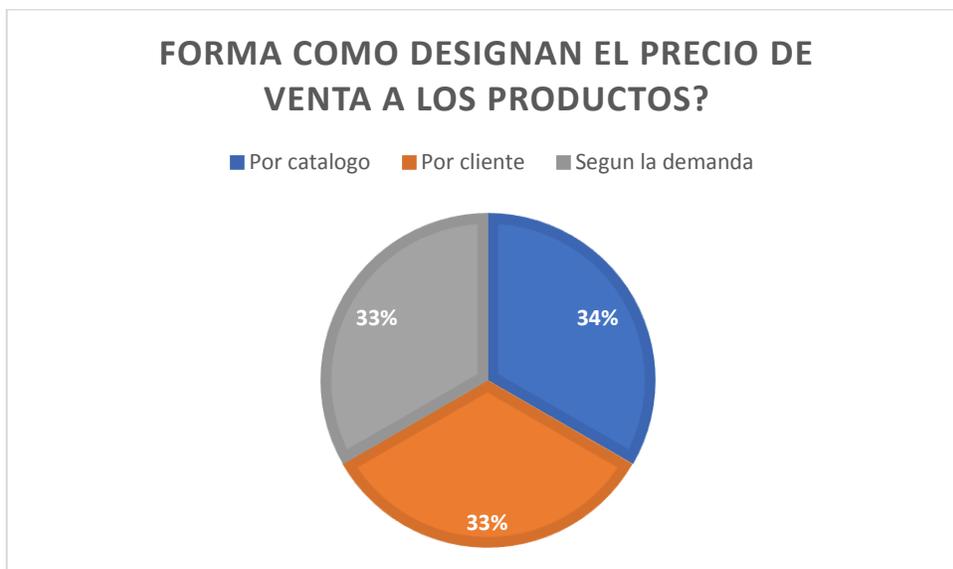
Fuente: <https://ingenioempresa.com/metodos-valoracion-inventarios/> (2019).

Punto de mejora No. 2:

Continuando con los puntos de mejoras, se detectó también que Inversiones Mam, S.R.L. no tiene una estrategia de asignar los precios de sus productos definida totalmente.

Según los resultados en la encuesta aplicada, se indica que asignan precios tanto por catálogo, como por cliente y según la demanda, como se puede apreciar en la próxima gráfica:

Gráfica No. 6: Precios de venta



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Lo correcto y lo que podría funcionarles es dividir los clientes por canal, ya que no están clasificados y luego crear una lista de precios según el canal que se trabaja.

Los canales de ventas son los medios seleccionados por la empresa para llevar sus productos al consumidor ideal, de manera eficiente y con el menor gasto posible.

Esta está constituida por la trayectoria que ha de seguir un producto o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo.

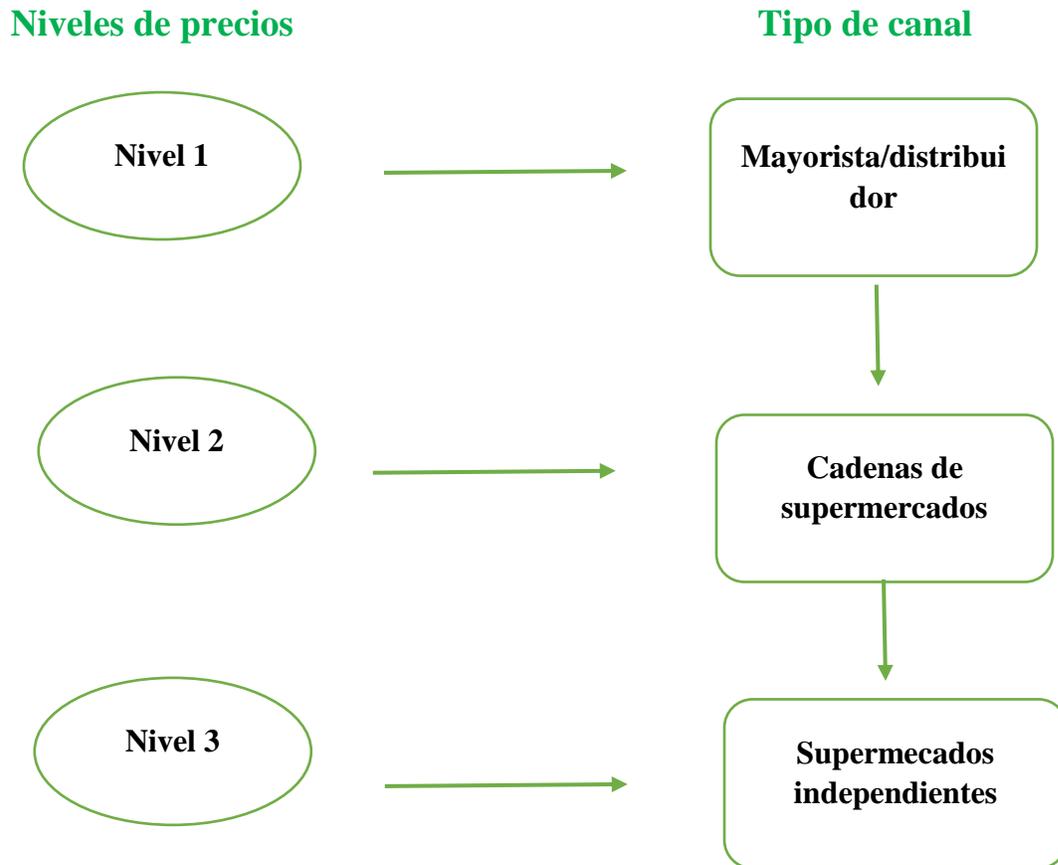
En el caso de Inversiones Mam, S.R.L. la empresa aparte de vender a sus clientes de manera directa, dígase cadenas de supermercados y supermercados independientes, también les vende mercancía a distribuidores, lo normal es que esos distribuidores tengan un mejor precio de forma que manejen un margen X de ganancia.

Expresando de forma detallada, lo recomendable sería que el precio de mayorista o distribuidor sea el más económico (por el volumen que maneja este canal), seguido por el precio de cadenas de supermercados, las cuales también manejan un volumen importante, por último, el precio de supermercados independientes, los cuales no manejan un volumen muy grande y tampoco constante.

A parte de ese esquema, pudieran darse excepciones, por ejemplo, clientes que vayan a prepagar mercancía o comprar de contado, clientes con un volumen muy importe, son casos que la empresa pudiera revisar y contemplar si ofrecerles un mejor precio de los ya asignados.

Para comprender de forma gráfica, a continuación, se presenta un esquema para el orden de asignación de precios según el tipo de canal que se maneja.

Gráfica No. 7: Esquema para la asignación de precios:



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Punto de mejora No. 3:

Contratar una persona encargada de las importaciones

Al ser Inversiones Mam, S.R.L. una Pyme su personal es bastante limitado lo cual es un arma de doble filo. Por un lado, tienen menos gastos en nómina lo que se traduce a más rentabilidad para la empresa, pero otro lado se abarca mucho trabajo solo para 2 personas, quienes necesitan un apoyo para distribuir las tareas diarias.

Es por esta razón que se propone contratar una persona adicional que se enfoque en todo lo referente a las gestiones de importación de la empresa, esta persona debe ser capacitada y con miras de progreso.

Cuadro No. 1 Perfil del colaborador:

- ❖ Hombre o Mujer
- ❖ 25-35 años de edad
- ❖ Profesional de Mercadeo, Administración de empresas, Contabilidad o áreas a fines
- ❖ 2 o más años de experiencia
- ❖ Proactivo
- ❖ Manejo de paquete office

Cuadro No. 2 Descripción del puesto:

- ❖ Esta persona será la responsable de negociar con los suplidores con el propósito de conseguir mejores precios u ofertas.
- ❖ Emitirá órdenes de compras y realizará transferencias de pago.
- ❖ Dará seguimiento a la mercancía en tránsito.
- ❖ Realizará la liquidación de la mercancía.

2.2 Propuesta para implementar en la empresa

Una vez analizada la situación actual de la empresa y determinada sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoras se pudo diseñar la propuesta de la misma. Dicha propuesta se enfoca básicamente en el tema de registros y cálculos de costos, a su vez la asignación de precios de ventas.

La propuesta de la empresa Inversiones Mam, S.R.L. consiste en primer lugar en la creación de una plantilla que más adelante será presentada y detallada, esta misma se compone de importantes elementos que deben ser cuidadosamente registrados ya que cada uno de ellos cumple una función y un orden a la hora de organizar los costos, liquidar la mercancía, obtener informaciones reales y exactas, asignar los precios de ventas, etc.

A parte de este registro dentro de la plantilla, se construyó una tabla donde se presenten los costos involucrados en el proceso de aduanas. El proceso de aduanas es uno de los más críticos en toda empresa importadora ya que todos los artículos comprados en el exterior deben ser declarados, inspeccionados y liquidados por esta entidad.

En el caso de Inversiones Mam, S.R.L. también se hizo un registro de los costos de aduanas de manera que una vez desglosados puedan utilizarse en la plantilla definitiva donde se calcularan los costos unitarios por productos y los precios de ventas.

La primera parte de la propuesta realizada a la empresa Inversiones Mam, S.R.L. consiste en el diseño de una plantilla, realizada en una hoja de calculo en Excel, cuyos datos y fórmulas deben ser constantes y mantener la secuencia para obtener los resultados necesarios.

Las plantillas son una herramienta práctica y sencilla de llevar un registro de datos, a la cual puede tener acceso cualquier persona que posea un computador, también pueden ser usadas a través de tabletas o celulares inteligentes.

Este modelo de plantilla es considerado como un apoyo para la empresa ya que de manera fácil y rápida pueden organizar mejor esos datos, calcular los costos a través de las fórmulas y por último asignarles los precios a los productos para ser vendidos a sus clientes.

Ventajas de las plantillas de Excel:

1. Ahorro de tiempo

Las plantillas de Excel se caracterizan por tener una gran parte del trabajo ya realizado, lo único que se debe hacer es actualizarla con los datos requeridos.

2. Ahorro de dinero

Como existen plantillas premium de Excel también las hay gratuitas por lo que no se tiene que comprar algún programa para llevar a cabo sus funciones.

3. Limitaciones de errores

Gracias a todas las fórmulas y los cálculos que se pueden realizar en Excel se logra cometer menos o hasta ningunos errores.

4. Compatibilidad

Al trabajar con Excel se pueden compartir documentos a través de otros programas y personas, de manera que se pueda trabajar en el por diferentes maneras.

5. Creación de gráficos

Mediante todos los datos plasmados en Excel, este puede construir una representación visual y detallada, ya sea con gráficos de barra, pastel, etc. de dichos datos.

6. Actualización de datos

Se puede hacer de forma rápida y sencilla, cuantas veces se quiera o necesite modificar datos.

Por las características y ventajas descritas anteriormente fue que surgió la idea de proponer este modelo, esperando que los usuarios puedan sacarle el máximo provecho al mismo.

Objetivos de las plantillas:

- 1.** Registro de los costos involucrados en los procesos de compra de mercancía en el exterior. Se pueden registrar todos y cada uno de los costos de manera organizada y sencilla, de manera que puedan tenerse a mano cada vez que se necesiten para referencias, comparaciones, etc.
- 2.** Determinar el costo unitario de cada producto. Una vez registrados todos los costos necesarios se procede a realizarse los cálculos de lugar, los cuales dan como resultados el costo unitario de cada producto.
- 3.** Asignar el precio de venta de cada producto. Obteniendo el costo de venta de cada producto se logra sugerir el margen de ganancia que espera la empresa y una vez teniendo el mismo se suma al costo, resultando el precio de venta.

A continuación, se presentan las plantillas contenidas en la propuesta realizada a la empresa:

Cuadro No. 3 Plantilla para el cálculo del costo de venta

Item	% Participacion	Cantidad	Precio FOB US\$	Total US\$	Precio FOB RD\$	Total RD\$	Seguro	Flete aereo
0381R NAVY REG M	0.1002	6	\$ 120.00	\$ 720.00	\$ 6,000.00	\$ 36,000.00	\$ 283.07	\$ 3,927.24
0360R NAVY REG L	0.0668	6	\$ 80.00	\$ 480.00	\$ 4,000.00	\$ 24,000.00	\$ 188.71	\$ 2,618.16
0385R NAVY REG M	0.1049	12	\$ 62.80	\$ 753.60	\$ 3,140.00	\$ 37,680.00	\$ 296.28	\$ 4,110.51
9291R BLACK/LIME REG M L2	0.0695	8	\$ 62.40	\$ 499.20	\$ 3,120.00	\$ 24,960.00	\$ 196.26	\$ 2,722.89
9291R BLACK/LIME REG 3XL L2	0.0226	2	\$ 81.12	\$ 162.24	\$ 4,056.00	\$ 8,112.00	\$ 63.79	\$ 884.94
0496R BLACK/LIME REG M L2	0.1981	20	\$ 71.20	\$ 1,424.00	\$ 3,560.00	\$ 71,200.00	\$ 559.85	\$ 7,767.22
0497R BLACK/LIME REG M	0.1981	20	\$ 71.20	\$ 1,424.00	\$ 3,560.00	\$ 71,200.00	\$ 559.85	\$ 7,767.22
K379RHVLMED	0.0661	24	\$ 19.80	\$ 475.20	\$ 990.00	\$ 23,760.00	\$ 186.83	\$ 2,591.98
K279RHVLMED	0.0264	12	\$ 15.80	\$ 189.60	\$ 790.00	\$ 9,480.00	\$ 74.54	\$ 1,034.17
1207RGRALAR	0.0087	24	\$ 2.60	\$ 62.40	\$ 130.00	\$ 3,120.00	\$ 24.53	\$ 340.36
0313RGRALAR	0.0204	12	\$ 12.20	\$ 146.40	\$ 610.00	\$ 7,320.00	\$ 57.56	\$ 798.54
0251RGRALAR	0.0301	12	\$ 18.00	\$ 216.00	\$ 900.00	\$ 10,800.00	\$ 84.92	\$ 1,178.17
0421RGRALAR	0.0120	12	\$ 7.20	\$ 86.40	\$ 360.00	\$ 4,320.00	\$ 33.97	\$ 471.27
0407RBBKLAR	0.0077	12	\$ 4.64	\$ 55.68	\$ 232.00	\$ 2,784.00	\$ 21.89	\$ 303.71
0047RNAVOSA	0.0581	72	\$ 5.80	\$ 417.60	\$ 290.00	\$ 20,880.00	\$ 164.18	\$ 2,277.80
0045RBLKOSA	0.0104	12	\$ 6.20	\$ 74.40	\$ 310.00	\$ 3,720.00	\$ 29.25	\$ 405.82
TOTAL				\$ 7,186.72		\$ 359,336.00	\$ 2,825.50	\$ 39,200.00

Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Contenido de la plantilla

Se detallará cada componente plasmado en la plantilla modelo, para el llenado de la misma se tomaron los datos de una de las facturas recientes que corresponde a la compra de la mercancía en Estados Unidos, esta contiene artículos como abrigos y guantes. A parte de haber tomado dicha factura, se recopilieron los recibos de pago de los servicios e impuestos pagados en Aduanas para el retiro de la mercancía, finalmente se calculó todo esto para determinar el costo de venta y asignar precisamente el precio de venta a cada producto.

- **Detalles de cada columna:**

1. **Item:** En primera instancia se colocó una columna con la descripción o código de cada producto de forma que se identifique que es, cual es el size y cuál es el color de los mismos.
2. **% de participación:** con el fin de tener los números exactos de cada producto en relación con el total de toda la mercancía importada, se hizo un cálculo del peso que tiene cada uno dentro del total de la factura, considerándose como el porcentaje de participación de cada producto y con ello obtener el costo de cada uno por separado.
3. **Cantidad:** en esta columna se registraron las unidades compradas de cada producto
4. **Precio FOB US\$:** como se ha mencionado anteriormente en el presente estudio, el precio FOB se especifica cuando el costo de la mercancía hasta el punto de embarque es asumido por el vendedor, una vez sabiendo esto, en esta columna se refleja el precio unitario en dólares que pago la empresa por cada producto puesto en el muelle de Miami.
5. **Total US\$:** en esta parte se calculo la cantidad existente de cada artículo multiplicado por el precio FOB unitario.
6. **Precio FOB RD\$:** básicamente se llevo a pesos dominicanos la columna del precio FOB unitario de cada artículo, considerando para esto una tasa de RD\$50.00 por cada dólar.
7. **Total RD\$:** una vez consiguiendo el total en dólares también se llevo a pesos dominicanos, utilizando la misma fórmula de RD\$ 50.00 por cada dólar.

Esta segunda plantilla es la continuación de la plantilla No. 1, para fines de poder abarcar todo su contenido y poder seguir detallándolo se dividió en dos partes, pero para los fines del presente estudio se considera como una sola plantilla.

A continuación, se sigue detallando cada contenido de las columnas presentadas:

10. CIF: significa costo, seguro y flete, se obtuvo de la suma de: Total RD\$ + seguro + flete aéreo.
11. Aduanas: **ver Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas.** En esta columna se registra el costo pagado correspondiente al proceso aduanal (impuestos, aranceles) se pago un monto general y para obtener el detalle por cada producto se procedió a calcular el peso de cada uno mediante el porcentaje de participación.
12. Almacén: **ver Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas.** En aduanas se debe pagar un costo por almacenar la mercancía hasta que pueda ser liquidada por su propietario, en este caso este costo se paga de manera general al igual que los demás, por lo que se aplicó la misma fórmula del porcentaje de participación para obtener el peso de cada producto.
13. Gestiones: **ver Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas.** Las gestiones se componen de tres partes: presentación y verificación, honorarios aduaneros y gastos de manejo. Para un mejor dominio de esta parte se contemplaron las tres en una sola: Gestiones, luego se determinó el peso de cada producto en el costo total de estas gestiones.
14. Transporte: **ver Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas.** El transporte es la tarifa que se paga para trasladar la mercancía desde los almacenes de aduanas hasta los almacenes de la empresa propietaria de la mercancía. Para asignarle un valor a cada producto en relación al transporte se aplicó también el porcentaje de participación.

- 15.** Total costos: este es el resultado de la suma de: CIF + aduanas + almacén + gestiones + transporte, lo que se obtiene el costo global de esa mercancía importada en esa partida analizada.
- 16.** Costo unitario: para determinar el costo de cada artículo de manera particular se dividió el total de costos entre la cantidad existente de cada artículo, con esta división se obtuvo el costo de cada uno, una información valiosa para la empresa.
- 17.** Precio de ventas: el precio de ventas es algo muy subjetivo y va a depender del margen de ganancia que contemple la empresa, en este caso la empresa Inversiones Mam, S.R.L. trabaja con un margen de ganancia de un 40%. Para fines de determinar el precio de ventas lo que se hizo fue multiplicar el costo unitario por 1.4, de esta manera se le asignaron los precios a la mercancía importada.

2.2.1 Parte II de la propuesta

La segunda parte de la propuesta realizada a la empresa Inversiones Mam, S.R.L. va muy de la mano con las plantillas, ya que es fundamental la información que se digite en este cuadro.

El modelo es básicamente un cuadro o tabla hecho en Excel también donde se vaya registrando cada costo incurrido en los tramites aduaneros al momento de que lleguen mercancías al país.

En vista de que el proceso aduanal se compone de diferentes etapas e involucra diferentes tarifas y costos, se construyó una tabla aparte de la plantilla de cálculo, en donde en esta tabla también se registren esos costos, pero a diferencia de la plantilla se registran separados y luego se forma un conjunto bajo un mismo nombre, por ejemplo, bajo el nombre de “gestiones” se registran: presentación y verificación, honorarios aduaneros y gastos de manejo.

El propósito de elaborar este cuadro de manera independiente es, no mezclar las diferentes facturas pagadas, esta registra de manera más exacta lo que se debe pagar al momento de liquidar la mercancía y por último arrastra esos datos guardados en la tabla para llevarlos a información útil y calculable a la hora del uso de la plantilla, obteniendo el costo unitario y luego el precio de venta.

El costo unitario de los productos y el precio de venta son las dos partes fundamentales de esta parte del presente estudio y que, además, son esos números que le proporcionan la razón de ser de la empresa, porque sin ellos no obtienen beneficio alguno y sin beneficio no pudiera existir.

Uno de los componentes para fines de manejo y englobar un solo costo al momento de calcular en la plantilla se agrupa bajo un mismo nombre “Gestiones” y estos son los elementos:

1. Presentación y verificación. En este proceso se presenta la factura comercial de la mercancía comprada, Aduanas revisa que no haya errores, alteraciones o fraudes alguno.
2. Honorarios aduaneros. Es el monto que se le paga al empleado de Aduanas por su labor de verificación.
3. Gastos de manejo. Son un gasto adicional y opcional pero que siempre es bueno incurrir en el ya que pagando esta cantidad se agilizan los procesos de darle salida a la mercancía.

A continuación, se presenta gráficamente el cuadro antes descrito:

Cuadro No. 5 Detalle de costos involucrados en Aduanas

Concepto	Costo
Proceso Aduanas	\$ 34,063.79
Salida almacen Aduanas	\$ 1,175.04
Transporte Aduanas-oficina Herrera	\$ 3,500.00
Flete aereo	\$ 39,200.00
Seguro	\$ 2,825.50
	\$ 80,764.33
GESTIONES	
Presentacion y verificacion	\$ 3,000.00
Honorarios aduaneros	\$ 3,000.00
Gastos de manejo	\$ 5,000.00
	\$ 11,000.00
TOTAL	\$ 91,764.33

Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

2.2.2 Pasos para la puesta en marcha:

1. Para iniciar con el registro de datos en la plantilla es necesario agotar varios pasos:
2. Recibir factura comercial. Una vez emitida la factura y que esta se encuentre en manos de la empresa, se deben clasificar los productos contenidos en ella, es decir, organizar por tipo, size y color e inmediatamente agregar esos datos en la columna de ITEM.
3. Se deben registrar los precios de cada producto.
4. Registro de facturas correspondientes a seguro y flete aéreo.
5. Desglosar todos los costos aduaneros y registrarlos por separados.
6. Crear las fórmulas en Excel, utilizar las sumas, divisiones, multiplicación y porcentajes fundamentales para los cálculos necesarios.
7. Crear una plantilla nueva por cada importación
8. Guardar un histórico para usar como referencia
9. Tener un back up en caso de pérdida de informaciones

Conclusiones

Una vez finalizado este estudio, la persona interesada o que adquiriera el mismo para su uso o conocimiento, podrá entender que tan importante es el manejo correcto de los costos dentro de cualquier tipo de empresa: comercializadora, de servicios o fabricante.

La razón de ser de cualquier empresa es su actividad comercial, dígase la compra-venta, producción-venta, si al realizar dicha actividad sus costos de producción, importación o ventas no tienen el control indicado, registro y cálculo que requieren los mismos, pues simplemente la empresa no podrá saber con exactitud que tan rentable han sido sus negociaciones.

Es bueno resaltar que para tener un buen registro y organización de todos los costos involucrados en cual sea la actividad comercial de la empresa no es necesario invertir mucho dinero, tampoco comprar licencias de programas específicos, está demostrado en este estudio como de una forma sencilla y económica se puede lograr un mejor control de costos.

Otro aspecto importante, y que también se refleja en el estudio, es la elección de un método de inventario acorde a las necesidades de la empresa. Los inventarios representan aquella producción o adquisición de mercancía necesaria para la venta y por ende para generar utilidades.

No es sano para ninguna empresa acumular productos, deteriorados, dañados y sin manera de poder sacar a la venta, lo que significa que automáticamente dichos productos son pérdidas, muchas veces incalculables.

Recomendaciones

Inversiones Mam, S.R.L. como se ha dicho anteriormente es una empresa que esta en crecimiento y con mucho potencial. Todas sus operaciones se realizan sin un equipo formal de ventas, es decir, los clientes compran directo llamando a la oficina y de esa manera se les atiende, sin nadie que les dé un seguimiento constante.

La interrogante es, si todo su desarrollo y tiempo en el mercado ha sido logrado de manera limitada en cuanto a una gestión o departamento de ventas, ¿cómo sería teniendo al menos un vendedor externo de la empresa?

Es preciso y recomendable para la empresa, a parte de organizar mejor la forma de registrar, calcular sus costos, asignar precios de venta, cambiar el método de inventario y contratar una persona encargada de las importaciones, también agregar en ese paquete un vendedor externo.

Contar con un vendedor externo le dará un plus a la empresa, este puede captar nuevos clientes, mejorar la relación con los clientes existentes, garantizar un incremento en las ventas, por ende, mayor rentabilidad para la misma.

Una persona ideal para esa posición seria alguien con experiencia en consumo masivo, que ya conozca el mercado, que haya trabajado con las cadenas de supermercados mas importantes del país, con habilidades para negociar y con la disposición de crecer junto con la empresa.

Adicionalmente, la empresa debería contemplar involucrarse en el E-commerce ya que en este tiempo es de gran ayuda para toda Pyme. Inicialmente podría probar con una red social como Facebook o Instagram de manera que llegue de forma digital hacia sus clientes metas.

En un futuro no muy lejano también es preciso contar con una página web, donde tengan sus catálogos de productos on-line y sus clientes puedan estar actualizados con toda la mercancía que tienen disponible para la venta.

A parte de que en las páginas web se pueden visualizar los productos, pueden contar con alguna ventana donde se realicen cotizaciones en línea, esto es una forma rápida y práctica de que los clientes tengan a mano en el momento justo sus requerimientos, para luego emitir sus órdenes de compras.

Por último, otra recomendación es contar con verifone en la oficina para servirles a esos clientes que compran de manera directa allá y en un momento tal vez no tengan efectivo encima, así les evita al cliente que tenga que volver más tarde, o tal vez que se arrepienta de la compra y no vuelva más.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

Altahona, T. (2009) Libro Práctico sobre Contabilidad de Costos. Colombia. Editorial Porter.

Granizo, B. (2017). *Contabilidad de Gestión y su Relación con las ventas en la empresa Supemsa Enero–Agosto 2017*. (Tesis de Grado). Universidad de Huánuco, Perú.

Peralta A. (2016). *Un sistema de información basado en costos para la toma de decisiones sobre precios: caso aplicado a una empresa multiproductora del sector gastronómico*. (Trabajo final de Maestría). Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Bada C., Rivera V. (2014). *Implementación de un Sistema de Gestión Comercial para mejorar el control de inventarios en la empresa El Obreño S.A.C.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Santa, Perú.

Zegarra, A. (2016). *Implementación de un Sistema de Inventario Computarizado promedio para el adecuado cálculo del costo de venta en la empresa Import Medical Service*. (Tesis de Grado). Universidad Autónoma del Perú.

Referencias electrónicas:

Determinación de los costos de importación (2015), recuperado el 17 de marzo 2019 de file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/5_18091_49229.pdf

Costo de ventas (2018), recuperado el 17 de marzo 2019 de <https://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-costo-de-ventas.html>

Costos de importación (s.f.), recuperado el 17 de marzo 2019 de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5943/5139>

Importaciones de Republica Dominicana (2018), recuperado el 19 de marzo 2019 de

<https://www.diariolibre.com/economia/importaciones-de-republica-dominicana-fueron-us-7-579-millones-mas-que-las-exportaciones-GE9688495>

Método promedio ponderado (2007), recuperado el 22 de marzo 2019 de

<http://www.economia.ws>

Métodos de inventarios (2017), recuperado el 22 de marzo 2019 de

https://ingenioempresa.com/metodos-valoracion-inventarios/#Ejemplo_PEPS

Ventajas y desventajas de la herramienta (2013), recuperado el 23 de marzo 2019 de

<https://sistemasfifolifo.wordpress.com/2013/11/21/ventajas-y-desventajas-de-la-herramienta-2/>

Ventajas de Excel (2017), recuperado el 23 de marzo 2019 de

<https://es.justexw.com/ventajas-de-usar-plantillas-de-excel-para-organizarlo-todo.html>

Anexos

Anexo 1: Anteproyecto



Decanato de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Dirección Comercial

Título:

**GESTION DE LAS IMPORTACIONES DE LA EMPRESA
INVERSIONES MAM, S.R.L. PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2019**

Postulante:

Lic. Sheila Paulino Guzman

Mat. 2017-1369

Tutor:

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Octubre, 2018

1. Planteamiento del Problema:

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un producto o prestar un servicio. Es de suma importancia determinar la cifra exacta para asegurarse de que los precios de la mercancía se han establecido de forma adecuada y proporcionarán un margen de beneficio apropiado para la empresa. Para las empresas que comercializan productos importados es muy importante llevar un registro de todos los costos que abarca la compra en el exterior de dicha mercancía hasta que llega a su destino final.

República Dominicana es uno de los países mayores importadores de Latinoamérica, según las estadísticas del Banco Central, las importaciones totales de República Dominicana en el primer trimestre de este año alcanzaron los US\$4,208.7 millones y para igual período del de 2016 éstas fueron de US\$3,897.2 para un aumento de US\$311.5 millones, igual a un 8%.

De acuerdo con las estadísticas oficiales, en el primer trimestre de este año la República Dominicana importó bienes de consumo por un valor de US\$1,790.5 millones, materias primas por un monto de US\$1,824.2 millones y bienes de capital por US\$594 millones.

La entidad encargada de la recaudación y administración de todos los tributos y derechos relacionados con el comercio exterior y los tratados comerciales es la Dirección General de Aduanas (DGA). Entre sus principales atribuciones están cumplir y hacer las disposiciones tributarias surgidas de la Constitución, los tratados internacionales, las leyes,

decretos, resoluciones y demás normas tributarias, así como administrar eficientemente el régimen de las aduanas, ejerciendo las facultades otorgadas por la Ley 3489 y sus modificaciones y las demás disposiciones legales que inciden en el ámbito de su competencia. (Guerrero, 2011)

En el presente estudio se estará analizando la situación actual de una de las tantas empresas importadoras de nuestro país, focalizándose en las problemáticas que la afectan en lo que importaciones se refiere y cuáles son esas propuestas de mejora que deberían implementar para eficientizar sus procesos.

Inversiones Mam es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de ropa y accesorios térmicos. Esta importa su mercancía desde Estados Unidos hacia la República Dominicana, específicamente a Santo Domingo.

La empresa cuenta con una cartera de clientes compuesta básicamente por cuentas claves y grandes cadenas de supermercados como: Bravo, Grupo Ramos, CCN, Mercasid, entre otros.

La empresa está presentando dificultad al momento de asignar los precios de venta a la mercancía debido a que no tiene bien registrados y controlados los costos que involucran las compras y el proceso de importación, aparte de esto no hay un manejo y control del inventario correcto, constantemente hay excedentes en el almacén y al final es difícil vender esa mercancía que queda por mucho tiempo almacenada, ya que se deteriora, maltrata, se pierde o simplemente no le es ya atractiva a los clientes.

Esta situación es generada porque en la empresa no existe un registro exacto de todos los costos de venta y regularmente hay un sobre stock de mercancía en el almacén, situación que genera las siguientes consecuencias:

5. Reducción del margen de beneficio
6. Perdidas
7. Deterioro de mercancía
8. Falta de espacio en almacén

Interrogantes

1. ¿Como se asignan los precios de venta?
2. ¿Existe un mecanismo de control de entrada y salida de la mercancía?

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo general:

Elaborar un modelo de registro y control que permitan determinar el costo total y asignar los precios de venta a cada mercancía importada

2.2 Objetivos específicos:

1. Evaluar el estatus actual del registro de los costos de la empresa Inversiones Mam
2. Diseñar una plantilla para el cálculo de los precios de venta de mercancía
3. Diseñar un sistema de control de inventario

3. Justificación

3.1 Justificación Práctica

A través de los resultados del diagnóstico de las importaciones de la empresa y el diseño de una plantilla en donde se registren y clasifiquen todos los costos involucrados en el proceso de importación (desde la compra de la mercancía hasta el transporte, seguro, impuestos, gestiones y salida de aduanas), la empresa podrá hacer un cálculo rápido y eficiente que le permita determinar el costo unitario de cada producto, y por ende el precio de venta.

3.2 Justificación Teórica

Una vez controlado el tema de costos y precios de venta a través la implementación de la plantilla, se podrán crear políticas de control de inventarios, de manera que no haya un sobre stock ni out of stock de mercancía, lo que se traducirá en un aumento en los márgenes de beneficios, mejor uso de los inventarios y eficientizarían del proceso completo de importación.

3.3 Justificación Metodológica

El aporte principal de este estudio para la empresa Inversiones Mam son las herramientas necesarias para determinación, registro y cálculo de los costos de venta, las

cuales podrán ser usadas y editadas en todas las importaciones y liquidación de mercancías que realicen.

4. Marco referencial teórico conceptual

4.1 Aspectos teóricos

En el presente estudio se va a analizar la gestión de las importaciones de empresa Inversiones Mam, S.R.L. enfocándose primordialmente en los temas de registro, determinación de costos de mercancía comprada en el exterior y los controles de inventarios adecuados para esta.

Una correcta determinación de sus costos de mercancía y buen manejo de sus inventarios se traducirá a mayores márgenes de ganancia, eficiencia en sus operaciones logísticas, planificación de las importaciones y una mejor organización de sus procesos internos.

Los Costos, concepto e importancia

“Los costos son la herramienta básica para la asignación de los recursos a la producción de un bien o la prestación de un servicio”. (Altahona, 2009, p.4)

El costo es inventariable al bien o al servicio que se ofrece, por lo tanto, están en capacidad de generar un beneficio futuro. Al momento en que se vende el bien o el servicio se recupera la inversión realizada en ellos. (Altahona, 2009, p.4)

El registro y control de los costos es de suma importancia para cualquier empresa, ya sea fabricante o comercializadora. Básicamente, los objetivos principales de estos son:

1. Conocer la cantidad de dinero a invertir para la venta del producto o la prestación del servicio.
2. Establecer las bases para asignar los precios de venta y el margen de rentabilidad.

Control de Inventarios

Otro proceso muy importante para las empresas comercializadoras es el control de inventario, sin controles adecuados se corre el riesgo de acumular mercancía dañada, vender productos que no están en existencia, perder espacio necesitado, disminuir los márgenes de ganancia, entre otros.

Existen varios métodos de manejo de inventario, los cuales son adaptables al tipo y tamaño de la empresa, los más conocidos son:

1. Sistema Peps o Fifo
2. Ueps o Lifo
3. Promedio o Ponderado

Considerando que se trabajará en una empresa importadora, el sistema más recomendable es el Peps o Fifo, en este las primeras mercancías adquiridas serán las primeras que saldrá para la venta.

4.2 Antecedentes de la investigación

Existen trabajos de investigación relacionados con el tema tales como:

- TESIS DE GRADO: “CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LAS VENTAS EN LA EMPRESA SUPEMSA ENERO–AGOSTO 2017”

Autor: Granizo, Betzabé. Universidad de Huánuco, Perú, 2017

Esta tesis tiene como objeto principal determinar el impacto que tiene la contabilidad de gestión en la empresa, como ésta mediante el control de los costos y gastos de producción puede mejorar la eficiencia y los resultados de cualquier organización. Plantea como a través de la clasificación de los costos la empresa SUPEMSA le es posible lograr el cumplimiento de su presupuesto de ventas.

• TESIS DE GRADO: "IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION COMERCIAL PARA MEJORAR EL CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA EL OBEREÑO S.A.C."

Autores: Carmen Bada, Vanessa Rivera. Universidad Nacional del Santa, Perú, 2014

El objetivo de esta tesis es implementar un sistema automatizado de inventario que le permita a la empresa El Obreño mantener un control eficiente de los productos, evitando un sobre inventario, bajos niveles de stock y reducir el tiempo de registro de insumos.

4.3 Marco contextual

Inversiones Mam, S.R.L. fue constituida en el mes de Julio del año 1991 por el señor Luis A. Guzmán Burgos en Santo Domingo, Rep. Dom. sin embargo inicio sus operaciones el 5 de Julio de 1993 ofreciendo servicios de transporte refrigerado para furgones de helados y comercializando ropa y accesorios térmicos.

Está ubicada en la Calle Esperanza #21, ensanche Enriquillo de Herrera, Santo Domingo Oeste. Actualmente está enfocada solo a la importación de ropa y accesorios térmicos para su comercialización, dígame: abrigos, guantes, gorros, pantalones, botas, mascararas, lentes, etc.

4.4 Marco conceptual

Costo de venta. Es el gasto o el costo de producir todos los artículos vendidos durante un período contable

Inventario. Productos o mercancía que contiene una empresa en almacén y que se destina para su actividad comercial

Importación. Las importaciones son el conjunto de bienes y servicios comprados por un país en el extranjero para ser utilizados o comercializados en territorio nacional.

Precio FOB. Significa "libre a bordo", se especifica cuando el costo de la mercancía hasta el punto de embarque es asumido por el vendedor. El resto de los demás gastos hasta el destino final, son asumidos por el comprador.

Precio CIF. Significa costo, seguro y flete, a diferencia de FOB, el suplidor designa un precio de la mercancía incluyendo el transporte y el seguro de esta hasta el país de destino.

Inventariable. Material que forma parte del patrimonio de la empresa, se registra en balance e inventario.

Stock. Mercancía disponible para la venta.

4.5 Operacionalización de variables

Variable:

1. Gestión de las importaciones. Es el proceso que comprende la compra de artículos en el extranjero, su traslado al país donde se va a comercializar, trámites aduanales y posteriormente la venta de estos artículos.

Dimensiones:

1. Compra de mercancía. Se contacta el fabricante o suplidor en el extranjero que va a suministrar la mercancía, se procede a emitir orden de compra para el despacho de esta, finalmente se debe hacer una transferencia bancaria por concepto de pago.
2. Liquidación de mercancía: una vez despachada la mercancía y que llega a el país donde se va a comercializar, se deben agotar una serie de procesos en las Aduanas de ese país, luego de agotarlo se pagan los impuestos y servicios de lugar, finalmente se retira la mercancía para ser llevada a su punto de venta.
3. Inventario: el importador clasifica, organiza y almacena la mercancía comprada para un mejor manejo de esta.
4. Venta: para vender la mercancía se determinará el costo y se asignará el precio de venta de esta.

Indicadores:

1. Tasa de dólar: la mercancía comprada se paga en dólares, es fundamental calcular el costo en base a la tasa actual.
2. Precio FOB o CIF: el suplidor en el extranjero ofrece dos precios para vender la mercancía, es decisión del comprador cuál de las dos escogerá, es importante porque puede haber un ahorro significativo en su factura.
3. Aranceles: son las tarifas e impuestos fiscales que gravan toda mercancía importada, estos aranceles pueden variar, sin embargo, hay productos que son libres de aranceles.
4. Tasas de servicios: tarifas fijas o variables que se pagan en las aduanas al momento de retirar la mercancía importada.
5. Precio de venta: valor monetario asignado a un producto para su venta.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
Gestion de las importaciones	Compra de mercancía	-Tasa dollar -Precio CIF -Precio FOB	¿Se rigen por la tasa del día? ¿Cuál es el precio de compra?	Observacion	Check list
	Liquidación de mercancía	-Aranceles -Tasas de servicios	¿Todos los artículos pagan aranceles? ¿Las tasas de servicios son fijas?	Entrevista Observacion	Cuestionari o Check list
	Inventario	-Registro -Salida	¿Como se le da entrada y salida a la mercancía?		
				Entrevista	Cuestionario

Venta	-Costo -Precio de venta	¿Registran todos los costos de la mercancía? Forma Como designan el precio de venta de los productos?	Entrevista o	Cuestionari
-------	-------------------------------	--	-----------------	-------------

Gráfico #1: Proceso desde la compra hasta la venta de mercancía de la empresa Inversiones Mam

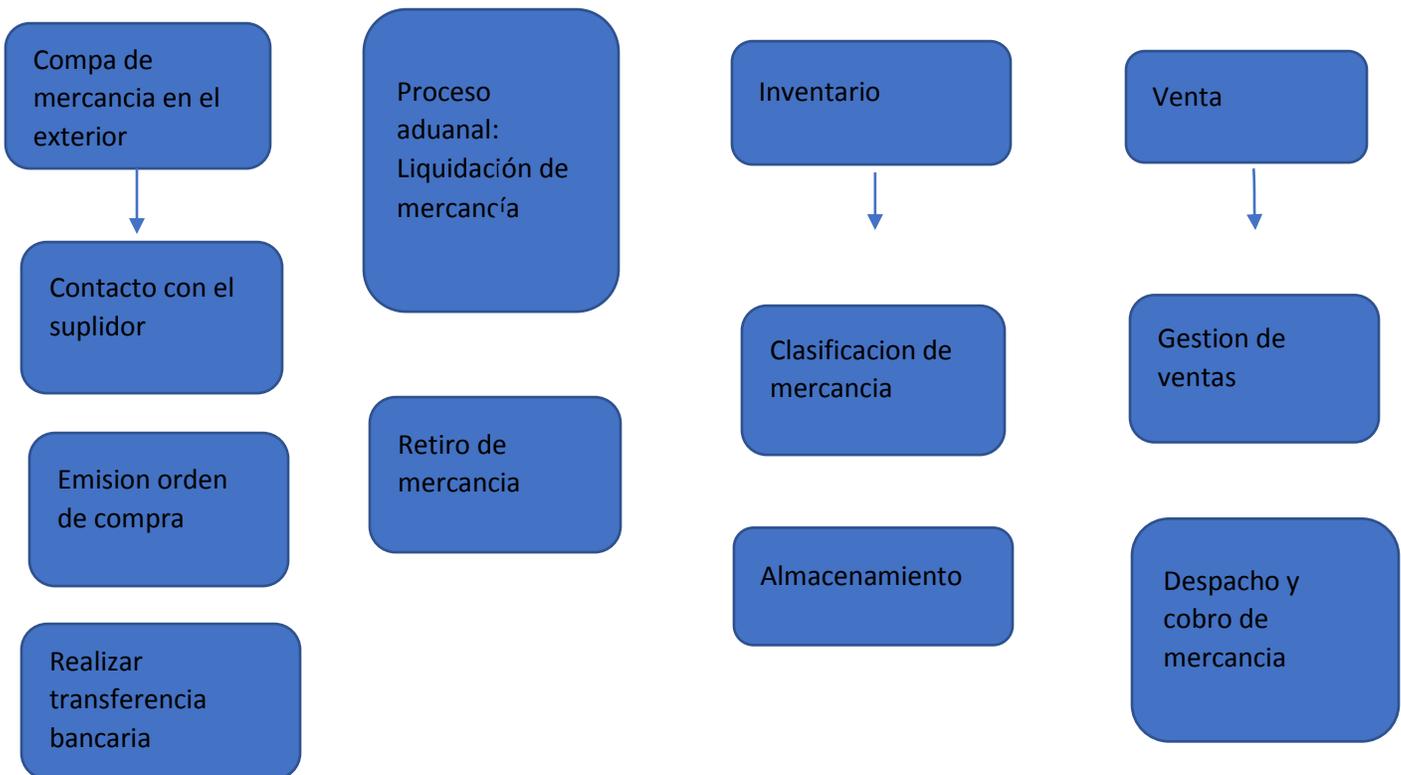


Gráfico de construcción propia, 2018.

5. Aspectos Metodológicos

5.1. Tipo de Estudio

La presente investigación puede clasificarse en dos diferentes tipos:

1. En intención a los propósitos: Aplicada. Porque pretende la utilización futura de los resultados del estudio realizado.
2. En intención a la clase de medios: Experimental. Porque la información recolectada tanto dentro como fuera de la empresa está enfocada a modificar la manera de ejecutar un proceso específico que no está marchando como debería.

5.2. Métodos de investigación

El método de investigación utilizado en este estudio es Análisis ya que la investigación se inicia con la recolección de información y diagnóstico de la situación actual de la empresa para luego proceder planteando la propuesta de mejora y los beneficios que generaría esta de ser implementada.

5.3. Técnicas e instrumentos a utilizar

Las técnicas utilizadas son:

1. Observación. En la misma empresa se observan y analizan sus procesos
2. Entrevista. Se realizaron una serie de preguntas a las personas que manejan los departamentos de ventas e importaciones, a partir de esas respuestas se construyen las informaciones.

5.4. Población -Muestra

1. La población es la empresa Inversiones Mam, abarcando todos sus procesos.
2. La muestra es el departamento de importación y ventas, los cuales son manejados por dos personas.

5.5 Análisis y procesamiento de la información

Los resultados del procesamiento de información serán presentados en tablas de excell debido a que en este programa se registraran y calcularan todos los costos involucrados en las importaciones.

Anexo 2: Instrumento



GESTION DE LAS IMPORTACIONES DE LA EMPRESA INVERSIONES MAM, S.R.L. PERIODO ENERO-DICIEMBRE 2019

Objetivo: conocer de manera general las condiciones en que compra, liquida y vende mercancía la empresa Inversiones MAM, S.R.L.

Indicación: se deberá marcar con una X sobre la raya de la respuesta que considere correcta.

PARTE 1: DIMENSION COMPRA DE MERCANCIA

1. ¿Se rigen por la tasa del día?
 - a) Si _____
 - b) No _____

2. ¿Cada que tiempo realizan importaciones?
 - a) Quincenal _____
 - b) Mensual _____
 - c) Trimestral _____

PARTE 2: DIMENSION LIQUIDACION DE MERCANCIA

3. ¿Todos los artículos pagan aranceles?
 - a) Si _____
 - b) No _____

4. ¿Las tasas de servicios son fijas?
 - a) Si _____
 - b) No _____

PARTE 3: DIMENSION INVENTARIO

- 5.** ¿Con que método de inventario da entrada y salida a la mercancía?
- a) Sistema Peps _____
 - b) Ueps _____
 - c) Promedio o Ponderado _____

PARTE 4: DIMENSION VENTA

- 6.** ¿Registran todos los costos de la mercancía importada?
- a) Si _____
 - b) No _____
- 7.** ¿Forma como designan el precio de venta de los productos?
- a) Por catalogo _____
 - b) Por cliente _____
 - c) Según la demanda _____

Anexo 3: Informe de resultados

Gráficas de los resultados de las encuestas realizada en la empresa Inversiones Mam, S.R.L.

Grafica No. 1 Tasa del día



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

En Inversiones Mam la moneda utilizada para la compra de mercancía es el dólar ya que sus suplidores se encuentran en Estados Unidos. Para fines de determinar el costo de dicha mercancía se hace la conversión a pesos dominicanos según la tasa del día en que se liquide la mercancía.

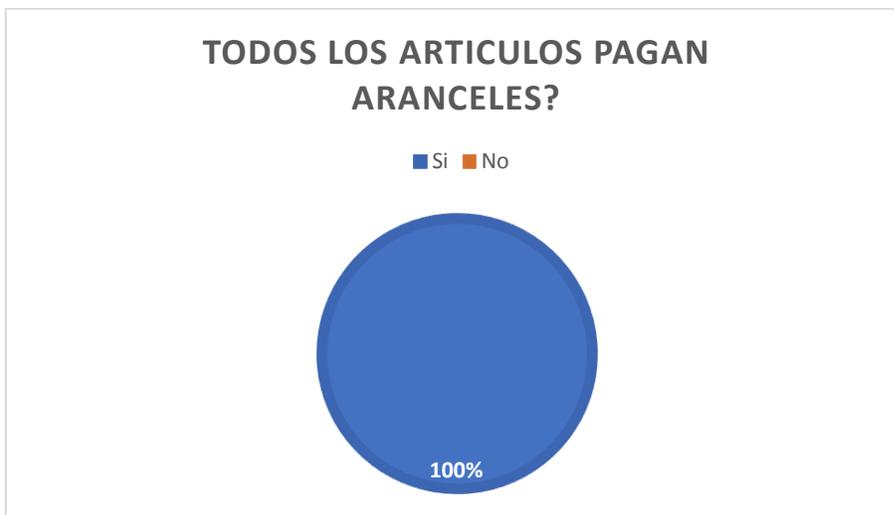
Grafica No. 2 Frecuencia de las importaciones



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Las importaciones según afirman las personas encuestadas se realizan cada mes. Esto indica que la empresa tiene una demanda fija de sus clientes, donde deben adquirir mensual mercancía.

Grafica No. 3 Aranceles de aduanas.



Fuente: Construcción propia, Paulino, (2019).

Al llegar a Aduanas la mercancía comprada en Estados Unido estas deben pagar ciertos impuestos, sin excepción, por lo que indican los encuestados que todos sus artículos pagan dichos aranceles.

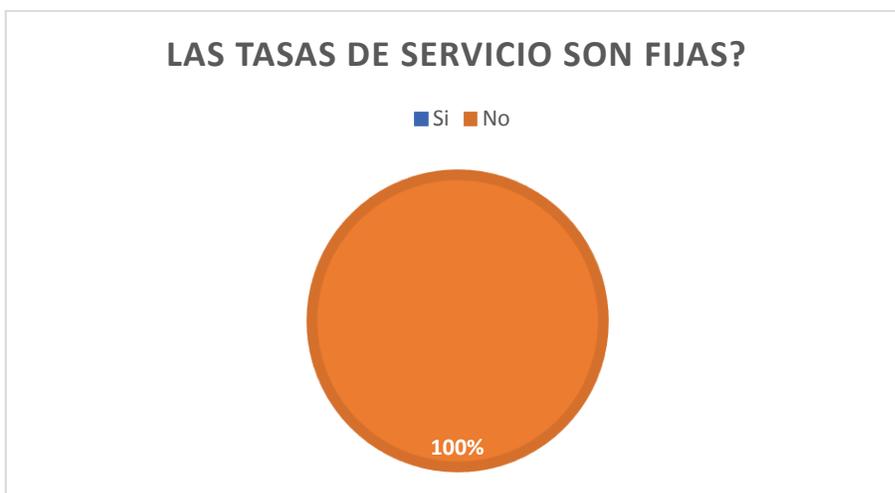
Grafica No. 4 Métodos de inventarios.



Fuente: Construcción propia, Paulino, 2019.

En Inversiones Mam se utilizan dos tipos de inventario, para fines de registro de mercancía se utiliza el UEPS y para fines de asignación de precios se utiliza el método de Promedio, por lo que es una combinación de 50% y 50% según la necesidad del momento.

Grafica No. 5 Tasas de servicios.



Fuente: Construcción propia, Paulino, (2019).

Al estar la mercancía bajo el poder de Aduanas, la empresa debe de pagar ciertos servicios y gestiones para poder retirar dicha mercancía, por lo que los encuestados afirman que las tasas de servicios no son fijas.

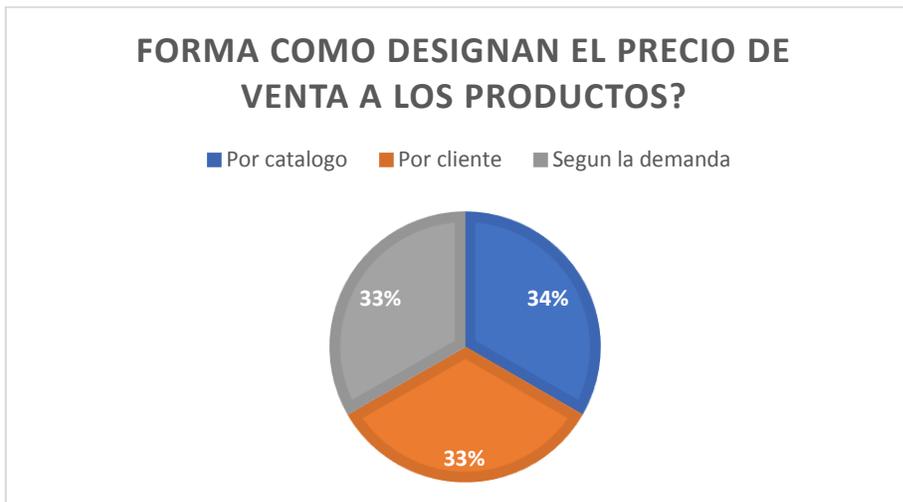
Grafica No. 6 Registro de los costos



Fuente: Construcción propia, Paulino (2019).

Los encuestados afirman que anteriormente había costos que no registraban como los costos financieros, pero que a partir de este año 2019 ya registran todos los costos de las mercancías que adquieren.

Grafica No. 7 Precios de venta



Fuente: Construcción propia, Paulino, (2019).

Curiosamente la empresa utiliza de igual forma las tres modalidades: por catálogo, por cliente y según la demanda, indican que todo dependen la circunstancia a la hora de hacerse la venta o la propuesta al cliente.

Anexo 4: Carta de autorización de la empresa



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Sheila Paulina P., cédula 00118562982 matrícula de la Universidad APEC 20171369
estudiante de término del programa de Maestría en Dirección Comercial
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Inversiones MAM, S.R.L.

para realizar mi trabajo final sobre: Gestión de las importaciones de la empresa Inversiones MAM, S.R.L.
(Nombre de la empresa que autoriza)
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,) periodo Enero - Diciembre 2019

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el registro y control de los costos de las importaciones

Sheila Paulina

(Firma del estudiante)

Yo, LUIS GUZMAN BURGOS

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

GERENTE GENERAL

(Cargo que ocupa)

cédula 001-01417079 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

Luis Guzman Burgos

