



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA-CPA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE:**

**INGENIERA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

**TITULO DEL PROYECTO**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA UN  
ÓPTIMO CONTROL DE INVENTARIOS EN EL COMERCIAL ANTHONY  
UBICADO EN LA CIUDAD DE MILAGRO, AÑO 2014-2015”.**

**AUTORA**

**VALDIVIEZO CORELLA BLANCA MERCEDES**

**TUTOR**

**ING. CARLOS EFRAÍN VÁSQUEZ FAJARDO, MAE.**

**MILAGRO, MARZO 2015**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del proyecto de investigación nombrado por el consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sra. Valdiviezo Corella Blanca Mercedes, con el título: "**El control de los inventarios y su incidencia en las diferencias del stock de mercaderías físicas y contables del comercial "Anthony" en la ciudad de milagro 2014-2015**", para optar el título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría - C.P.A y que acepto tutoriar a la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero por aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, Marzo del 2015

---

Ing. Carlos Vásquez Fajardo, MAE

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La autora de esta investigación declara ante el consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otras personas, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para otorgamiento de cualquier otro título o grado de una Institución Nacional o Extranjera.

Milagro, Marzo del 2015

---

Firma del egresado (a)

Valdiviezo Corella Blanca Mercedes

CI: 0915605646

## CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención de ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría - CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA CIENTÍFICA</b> .....	( )
<b>DEFENSA ORAL</b> .....	( )
<b>TOTAL</b> .....	( )
<b>EQUIVALENTE</b> .....	( )

\_\_\_\_\_  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
**PROFESOR DELEGADO**

\_\_\_\_\_  
**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios este proyecto puesto que es El quien hace posible todas las cosas en este mundo y da la sabiduría para lograr los objetivos propuestos.

A mi familia porque siempre me ha apoyado a seguir adelante con mis metas y decisiones.

**Blanca**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme culminar con este proyecto, me ha dado las fuerzas y la inspiración para realizarlo.

A mi familia por ser mi apoyo en todo momento, por su afecto y comprensión que se requiere para culminar con este proyecto.

A mi tutor Ing. Carlos Vásquez, MAE por guiarme durante este largo camino de la elaboración de este proyecto.

A los docentes por impartir sus conocimientos y ser fundamentales para mi formación como profesional.

**Blanca**

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Msc.

Fabricio Guevara Viejó

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

De mis consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del título de Tercer Nivel, cuyo tema fue: "**El control de los inventarios y su incidencia en las diferencias del stock de mercaderías físicas y contables del comercial "Anthony" en la ciudad de milagro 2014-2015**", y que corresponde a la Facultad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, Marzo del 2015

---

Firma del egresado (a)

Valdiviezo Corella Blanca Mercedes

CI: 0915605646

## PAGINAS PRELIMINARES

Página de caratula o portada.....	i
Página de constancia de aceptación por el tutor.....	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.....	iii
Página de certificación de la defensa (calificación).....	iv
Página de dedicatoria.....	v
Página de agradecimiento.....	vi
Página de cesión de derechos del autor a la UNEMI.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xii

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	2
1.1.1. Problematicación .....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	4
1.1.3. Formulación del problema principal .....	4
1.1.4. Sistematización del problema.....	5
1.1.5. Determinación del tema .....	5
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	5
1.2.1. Objetivo General de la Investigación .....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	5
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>CAPITULO II</b> .....	7
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	7
<b>2.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2. Antecedentes Referenciales .....	9
2.1.3. Fundamentación .....	13
<b>2.2. MARCO LEGAL</b> .....	41
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	42
<b>2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	66
2.4.1. Hipótesis General.....	66
2.4.2. Hipótesis Particular .....	66
2.4.3. Declaración de Variables .....	67
2.4.4. Operacionalización de las variables .....	68
<b>CAPITULO III</b> .....	70
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	70
<b>3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	70
<b>3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA</b> .....	72
3.2.1. Características de la población .....	72
3.2.2. Delimitación de la población.....	72

3.2.3. Tipo de muestra .....	73
3.2.4. Tamaño de la muestra .....	73
3.2.5. Proceso de selección .....	74
3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	74
3.3.1. Métodos teóricos .....	74
3.3.2. Métodos empíricos .....	74
3.3.3. Técnicas e instrumentos .....	74
3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	75
CAPITULO IV .....	76
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	76
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	76
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	89
4.3. RESULTADOS .....	89
4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	90
CAPITULO V .....	92
PROPUESTA.....	92
5.1. TEMA .....	92
5.2. FUNDAMENTACIÓN .....	92
5.3. JUSTIFICACIÓN .....	93
5.4. OBJETIVOS.....	94
5.4.1. Objetivo general de la propuesta .....	94
5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta.....	94
5.5. UBICACIÓN .....	94
5.6. FACTIBILIDAD.....	95
5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	96
5.7.1. Actividades.....	125
5.7.2. Recursos, Análisis Financiero.....	126
5.7.3. Impacto .....	127
5.7.4 Cronograma .....	128
5.7.5. Lineamiento para Evaluar la Propuesta.....	129
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES.....	131
Bibliografía.....	132
Anexos.....	133

## ÍNDICE DE CUADROS

### **CUADRO 1**

Operacionalización de variables independientes.....68

### **CUADRO 2**

Operacionalización de variables dependientes.....69

### **CUADRO 3**

Delimitación de la población.....73

### **CUADRO 4**

Existencia de los controles en el Comercial.....77

### **CUADRO 5**

Aplicando los controles en el Comercial.....78

### **CUADRO 6**

Frecuencia de auditorías en el Comercial.....79

### **CUADRO 7**

Gestión de compras en el Comercial.....80

### **CUADRO 8**

Existencia de políticas y procedimientos en el área de inventarios.....81

### **CUADRO 9**

Registro de ingreso y salida de la mercadería.....82

### **CUADRO 10**

Registro que permitirá la asignación de los activos.....83

### **CUADRO 11**

Conocimiento sobre el control de inventarios para el crecimiento del comercial.....84

### **CUADRO 12**

Los controles permitirán una mayor rentabilidad para la empresa.....85

**CUADRO 13**

Implementación de manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios.....86

**CUADRO 14**

Manual de funcione del Gerente General.....101

**CUADRO 15**

Manual de funciones del Contador.....102

**CUADRO 16**

Manual de funciones del Jefe de Compras.....103

**CUADRO 17**

Manual de funciones del Jefe de Ventas.....104

**CUADRO 18**

Manual de funciones de los vendedores.....105

**CUADRO 19**

Procedimientos del ingreso de mercaderías.....106

**CUADRO 20**

Procedimientos de la salida de las mercaderías.....111

**CUADRO 21**

Procedimientos de la salida de las mercaderías.....114

**CUADRO 22**

Procesos del control de los inventarios.....118

**CUADRO 23**

Recursos.....123

**CUADRO 24**

Cronograma.....125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico 1.</b> Existencia de los controles en el Comercial.....	63
<b>Grafico 2.</b> Aplicando los controles en el Comercial.....	64
<b>Grafico 3.</b> Frecuencia de auditorías en el Comercial.....	65
<b>Grafico 4.</b> Gestión de compras en el Comercial.....	66
<b>Grafico 5.</b> Existencia de políticas y procedimientos en el área de inventarios.....	67
<b>Grafico 6.</b> Registro de ingreso y salida de la mercadería.....	68
<b>Grafico 7.</b> Registro que permitirá la asignación de los activos.....	69
<b>Grafico 8.</b> Conocimiento sobre el control de inventarios para el crecimiento del comercial.....	70
<b>Grafico 9.</b> Los controles permitirán una mayor rentabilidad para la empresa.....	71
<b>Grafico 10.</b> Implementación de manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mapa de ubicación Comercial "Anthony" .....	80
<b>Figura 2.</b> Mapa de ubicación del Comercial "Anthony" .....	81
<b>Figura 3.</b> Fortalezas.....	83
<b>Figura 4.</b> Oportunidades.....	84
<b>Figura 5.</b> Debilidades.....	84
<b>Figura 6.</b> Amenazas.....	85
<b>Figura 7.</b> Organigrama Estructural Propuesto del Departamento Administrativo.....	86
<b>Figura 8.</b> Flujograma del ingreso de mercaderías.....	98
<b>Figura 9.</b> Flujograma de salida de las mercaderías.....	101
<b>Figura 10.</b> Flujograma de salida de las mercaderías.....	105
<b>Figura 11.</b> Flujograma de control de inventarios.....	109

## RESUMEN

La realización de este proyecto se lo enfoco al Comercial Anthony del cantón Milagro, empresa que se dedica a la compra y venta de artículos para el hogar, el problema incide en el deficiente control de inventarios, de esta manera se determinó también los subproblemas entre los cuales está el no tener un inventario confiable, la ausencia de políticas en el comercial, los errores cometidos en los registros contables de las mercaderías y el desconocimiento del manejo y control de los inventarios, para ello se estableció un objetivo para cada subproblemas con el propósito de estudiarlos y encontrar soluciones adecuadas para cada situación planteada. En lo que se refiere e a las hipótesis se las verifíco a través del proceso de las encuestas, motivo por el cual se justificó la propuesta sobre el " Diseño de un manual de políticas y procedimientos para un óptimo control de inventarios en el comercial Anthony" para ello se estableció los siguientes objetivos: Mejorar los controles en el área de los inventarios, a través de políticas y procedimientos para alcanzar una igualdad entre el inventario físico y lo que se encuentra registrado en el sistema del Comercial Anthony, mejorar la eficiencia en la gestión de compras, incrementar el nivel de ventas, descartar errores en los registros de las mercaderías, adquirir conocimiento del manejo y control de inventarios. Con todo lo antes expuesto se espera lograr la eficiencia en la administración y captar una mayor clientela.

Palabras claves: compra, control, políticas, procedimientos, inventarios.

## **ABSTRACT**

The realization of this project would focus the Commercial Anthony Canton Milagro, company dedicated to buying and selling items for the home, the problem affects the poor inventory control, so the sub is also found among the which is not having a reliable inventory, the absence of policies in the commercial, the errors in the accounting records of the goods and the lack of management and inventory control, to do an objective for each subproblemas was established for the purpose to study them and find appropriate solutions for each situation presented. As regards ea hypotheses are the verified through the survey process, why the proposal on "Design of a manual of policies and procedures for optimal inventory control in commercial Anthony" was justified for it was established the following objectives: Improve controls in the area of inventories, through policies and procedures to achieve equality between the physical inventory and what is recorded in the system of Commercial Anthony, improve management efficiency Shopping, increase the level of sales, discount errors in the records of the goods, acquiring knowledge management and inventory control. With all the above is expected to achieve efficiency in the administration and capture more customers.

Keywords: buying, control, policies, procedures, inventories.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene el propósito de mejorar los controles en el área de los inventarios del "Comercial Anthony" del cantón Milagro.

El Comercial Anthony es una empresa que está establecida hace 8 años en el mercado competitivo, se dedica a vender artículos para el hogar, a precios cómodos para el consumidor, de acorde a lo establecido en el mercado, está enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera contribuye al desarrollo de su comunidad y sus alrededores.

Esta investigación hacia este comercial es porque tiene problemas internos y esto afecta a los clientes y pone en riesgo la estabilidad de la empresa.

Por esta razón esta propuesta consiste en realizar un diseño de manuales de procedimientos para mejorar la eficiencia de los controles de inventarios.

Para realizar esta investigación nos cimentamos en cinco capítulos:

El capítulo I se basa en recopilar datos para dar a conocer la gran importancia de llevar un óptimo control de inventarios.

En el capítulo II se establece la relación histórica, su origen y evolución del tema de estudio, se analizan libros sobre control de inventarios para tener una mejor idea y apreciación para obtener nuevas ideas.

El capítulo III se establece las técnicas y métodos que se va a utilizar para este estudio, y se indica la población de estudio que se va a trabajar.

En el capítulo IV se realiza los análisis e interpretaciones de resultados de los datos obtenidos a través de las encuestas y la entrevista.

Y en el capítulo V se propone una solución al problema de investigación que se ha realizado en los cuatro capítulos para mejorar la situación de la empresa.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematicación**

En nuestro país Ecuador nos encontramos con un extenso sector comercial donde la mayor riqueza y empleo proviene de los pequeños y medianos negocios.

El comercio fue la actividad productiva que generó más empleo en el 2011, unos 72.000 puestos de trabajo se crearon en el último trimestre de este mismo año, según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre octubre y diciembre se crearon unas 151.000 plazas de empleo.<sup>1</sup>

Esta situación trae beneficios a la población, pues mejora la calidad de vida de las personas y al mismo tiempo genera la necesidad de una óptima administración de los negocios que se emprenden, para que estos den la utilidad requerida y los resultados esperados, dentro y fuera de los negocios.

La mayoría de los locales comerciales enfrentan problemas en sus inventarios ya que estos no son confiables, de tal manera que físicamente tienen una cantidad pero contablemente tienen otra, es por este motivo que muchos negocios o empresas duran muy poco es por la mala administración de sus activos que son el corazón de la empresa (inventarios), los administradores de estas empresas carecen del conocimiento necesario para el debido control y organización en los procedimientos internos y de esta manera poder trabajar en

---

<sup>1</sup> (<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-comercial-del-pais-lidero.html>)

equipo con todos los que laboran en dicha empresa o negocio sea este pequeño, mediano o grande.<sup>2</sup>

En la ciudad de Milagro en las calles Napo y Jorge Carrera Andrade se encuentra ubicado el comercial Anthony, el cual se dedica a la compra y venta de artículos para el hogar, el cual inicio sus actividades en el año 2006 con la finalidad de suplir la necesidad en los hogares del sector y también obtener ganancias que mejoren el estilo de vida de sus propietarios y al mismo tiempo de los clientes.

Este comercial fue creciendo al pasar el tiempo y ya no solo se realizan las ventas en el local sino también se distribuye la mercadería en diferentes sectores de Milagro y sus alrededores, dando lugar a la necesidad de llevar un control computarizado, pero a pesar de este sistema desde los tres últimos años este comercial presenta problemas en el stock de mercaderías ya que existen diferencias en el número de existencias disponibles con el que se tiene registrado en el sistema, y esto trae muchos inconvenientes.

Uno de ellos es el mal proceso en la gestión de compras pues no se cuenta con un inventario confiable y esto produce inestabilidad en el negocio, pues para lograr las metas en las ventas de la empresa esto depende de una buena gestión de las compras como también incrementar los niveles de competitividad de las empresas y su rentabilidad.

Hay que tener en cuenta que al no tener un inventario confiable va a afectar en el proceso de la gestión de compras y se va a poner en riesgo el capital pues no se puede hacer los pedidos exactos.

También encontramos ausencia de políticas y procedimientos dentro de esta organización, esto también causa un gran inconveniente en el nivel de las ventas pues causa un desorden total ya que cuando no hay un manual de procedimientos todos se direccionan de diferente forma, por este motivo es importante tener una dirección correcta de las obligaciones y derechos dentro

---

<sup>2</sup> (GITMAN, págs. 501-503)

de las organizaciones para poder regirse y ser eficaces en el trabajo encomendado.

En muchos casos estos mismos errores de registro causan una mala asignación de estos activos, es muy importante satisfacer la demanda del cliente cuando él lo necesita, al no hacerlo existe el riesgo de perder el cliente ya que este buscara otro lugar que si supla su necesidad actual, es por eso que mantener el control de estas existencias puede ser un reto y es esencial para esta gestión de inventarios lo mismo que el adecuado registro de los ingresos y los gastos que se dan en la empresa.

Uno de los problemas más grandes que enfrentan las compañías es la gran parte del capital que se invierte en inventarios, son grandes cantidades de dinero ocioso temporalmente, en espera que a un futuro se convierta en efectivo.

Por lo tanto la teoría de los inventarios busca determinar cuándo hacer el pedido en el tiempo, y cuanta cantidad debe pedirse, de tal manera que el costo total de mantener esos inventarios sea el menor posible.<sup>3</sup>

### **1.1.2. Delimitación del problema**

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Dirección: Jorge Carrera Andrade y Avenida Napo

Microempresa: "Comercial Anthony"

### **1.1.3. Formulación del problema principal**

---

<sup>3</sup> (Fundamentos de Administración Financiera, págs. 93-99)

¿De qué manera incide el deficiente control de inventarios en las diferencias del stock de mercaderías físicas y contables del Comercial Anthony en la ciudad Milagro?

#### **1.1.4. Sistematización del problema**

¿De qué manera incide el no tener un inventario confiable en el proceso de la gestión de compras en el comercial Anthony?

¿Cómo incide la ausencia de políticas para la administración de los inventarios en el aumento de las ventas del comercial Anthony?

¿Cómo incide los errores cometidos en el registro de las mercaderías, al momento de la asignación de los activos del comercial Anthony?

¿De qué manera incide el desconocimiento del manejo y control de inventarios en la rentabilidad del comercial Anthony?

#### **1.1.5. Determinación del tema**

El control de los inventarios y su incidencia en las diferencias del stock de mercaderías físicas y contables del Comercial “Anthony” en la ciudad de Milagro 2014-2015.

### **1.2. OBJETIVOS**

#### **1.2.1. Objetivo General de la Investigación**

Determinar de qué manera incide el deficiente control de inventarios en las diferencias del stock de mercaderías físico y el contable del Comercial Anthony.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

Identificar como incide el no tener un inventario confiable en el proceso de la gestión de compras en el comercial Anthony.

Definir de qué manera incide la ausencia de políticas de los inventarios en el aumento de las ventas del comercial Anthony.

Distinguir cómo incide los errores cometidos en el registro de las mercaderías, en la asignación de los activos del comercial Anthony.

Identificar de qué manera incide el desconocimiento del manejo y control de inventarios en la rentabilidad del comercial Anthony.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En la ciudad de Milagro existe mucha competencia en cuanto al comercio, ya sea de productos para el hogar, o en cualquier actividad que tenga que ver con la comercialización, por lo general en la mayoría de las empresas no se tiene un adecuado control en el área de los inventarios.

La razón de esta investigación es conocer la importancia del control de inventarios en el stock de las mercaderías, pues el objetivo de toda empresa es obtener utilidades y estas provienen en gran parte de las ventas que se realiza, ya que estas son el corazón de cualquier negocio, por este motivo hay que cuidar y controlar el stock de las mercaderías, por lo que si no hay un control de inventarios adecuado, el departamento de ventas no tendrá material suficiente para trabajar y se presta al robo hormiga, a mermas y desperdicios, estos a su vez pueden causar un fuerte impacto negativo en las utilidades.

Este proyecto se justifica debido a que el comercial que estamos tomando como referencia ha crecido notablemente y es indispensable que se mejore los controles de inventarios para salvaguardar los activos de este local comercial, y en especial los inventarios que es el tema de estudio.

Cabe señalar que si los dueños del Comercial Anthony de la ciudad de Milagro realizan un adecuado control en el sistema de inventarios obtendrán igualdad en el stock de las mercaderías físicas y contables, y de esta manera tendrán resultados excelentes para su empresa, ya que aumentaran las ventas y esto va generar mayores utilidades. Se considera que este proyecto puede ser

aplicado no solamente en el comercial de estudio, sino en las diferentes organizaciones que realicen actividades de comercio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y otros pueblos de la antigüedad almacenaban grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en tiempos de adversidad y como una forma de enfrentar un periodo de escases, asegurando la subsistencia de la vida y las actividades normales.<sup>4</sup>

Luego estos mismos necesitaban ser intercambiados ya que con el tiempo aparecieron los excedentes de bienes, lo que ahora se conoce como inventarios, entonces tomaron gran importancia por lo que necesitaban ser administrados adecuadamente, y se iniciaron una serie de mecanismos que se hicieron cada vez más sofisticados.<sup>5</sup>

Los inventarios hasta principios del siglo pasado eran analizados estrictamente desde una forma contable, es decir el registro de entradas y salidas, al aplicar nuevas técnicas de administración fue cobrando importancia dentro de las empresas debido a que se experimentó una gran expansión en la industria

---

<sup>4</sup> ([https://docs.google.com/document/d/1i\\_7JycioRV35bxTWytsbn1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbn1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1))

<sup>5</sup> (BONAVIDES MATEOS, Enrique, págs. 47-78)

norteamericana, debido a la baja producción de la industria europea en el periodo 1914-1918 en el cual se dio la confrontación bélica mundial.

En los posteriores años se dio la recuperación de la industria europea causando la disminución en el mercado norteamericano, causando la acumulación de productos, ante este problema se originan nuevas técnicas y herramientas como la computación, que al pasar del tiempo abarco con lo que es la administración de los inventarios en las empresas de cualquier naturaleza.

En los países como Costa Rica manejan una economía llamada economía de escala quiere decir que cuando hay una mayor producción se reduce el costo de los productos, haciéndolos más competitivos en el mercado y aumentando la demanda de los mismos generando mayores ingresos, como resultado de las ventas obtenidas.

En Costa Rica la economía está sujeta a cambios ya que la moneda pierde su valor adquisitivo debido a la inflación, por este motivo una alternativa de estas empresas es almacenar sus materiales de producción para cuando suben los precios obtener algunos ahorros en los costos de estos materiales.

La teoría de los inventarios busca determinar cuándo hacer el pedido, y que cantidad es la adecuada para de esta manera reducir el mantenimiento de los inventarios, en los últimos tiempos se ha desarrollado algunas técnicas de inventarios como la del justo a tiempo.

En los países como Japón si es importante aplicar esta técnica del justo a tiempo pues si se compra mercancía para almacenar y luego el costo disminuye esto provocaría aumento en el costo de los inventarios.

Se podría resumir que en los países inflacionarios como Costa Rica si conviene almacenar las mercancías para defenderse de los altos precios y la escases que se genera, pero en los países deflacionarios conviene tener lo menos posible de mercancías almacenadas, pues disminuye los costos de

mantenimiento de los inventarios y provoca ahorros para la empresa por la diferencia en el valor de la moneda.<sup>6</sup>

En nuestro país, la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios, por esta razón los pequeños y grandes negocios se ven en la necesidad de almacenar mercaderías para su posterior venta y de esta manera suplir las necesidades de los consumidores.

En la ciudad de Milagro los negocios en su mayoría tienen problemas en la administración del inventario, muchas de ellas no permanecen debido a la mala administración, y esto se debe a la falta de controles en los inventarios siendo estos considerados como parte de los activos de las empresas, la base de estas entidades comerciales son los inventarios y al no tener cuidado de ellos y protegerlos traen graves consecuencias para las organizaciones incluyendo a todo el personal que labora en ella.

### **2.1.2. Antecedentes Referenciales**

Lenin Bravo Mero, estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial realizó un estudio en el almacén de repuestos CEDEPA S.A. en la ciudad de Manta, en el cual encontró los siguientes resultados: la investigación, se origina del problema: Ausencia de información relacionada a la rentabilidad y control interno en la comercialización de artículos y repuestos en el área automotriz.

El propósito principal, es determinar el control interno del inventario adecuado para generar un nivel de utilidad líquida en las ventas del almacén, la investigación evaluó el tipo de control interno que se realiza en la empresa en cuestión, las actividades que se realizan dentro del departamento de Inventarios y de bodega, y también se indagó si se llevaba un tipo de metodología para la administración de Inventarios.

La metodología aplicada fue de observación y de campo, como técnica: la encuesta, como instrumento el cuestionario.

Como resultado destacan: Las conclusiones determinadas a través de las razones financieras puestas en práctica y el análisis de los estados financieros tanto el tipo horizontal como el vertical, con lo cual se concluye que la empresa

---

<sup>6</sup> (MOYA NAVARRO, págs. 19-22)

necesita mejorar su nivel de endeudamiento, debido a que sus pasivos son altos con relación a los activos.

En la propuesta se recomienda aplicar el método de valoración de inventario como es el de costo actual, y se sugiere la aplicación de modelos de administración de inventarios como el de clasificación ABC, y el de cantidad óptima de pedido.

Como conclusiones relevantes, se citan: “Al analizar los estados financieros de la empresa CEDEPA S.A. se puede concluir que la cuenta de Inventarios es importante ya que representa el 51.90% es decir la mitad del total de los valores del Activo”.

“La empresa posee un alto riesgo de endeudamiento ya que el 91.00 % de sus activos le pertenecen a terceros, por lo que la empresa debe reducir este pasivo, ya que la mayoría de las ganancias obtenidas son para cancelar adeudos”.

Se maneja el Sistema GENESIS, como sistema que facilita las transacciones y operaciones diarias, lo cual le es una ventaja ya que es un sistema personalizado y adaptado a las necesidades de la empresa.<sup>7</sup>

Mongua G. Pedro y Sandoval R. Héctor estudiantes de la universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, presentan el siguiente resumen:

La presente investigación consiste en una Propuesta de un modelo de inventario para la mejora del ciclo logístico de una distribuidora de confites ubicada en la ciudad de Barcelona, estado Anzoátegui”. Consistió básicamente en realizar un diagnóstico del ciclo logístico de la empresa, la cual lleva por nombre CONFISUR C.A. la misma se Fundamentó en la aplicación de una encuesta y en la aplicación de algunos métodos de recolección de datos, consiguiendo así con la ayuda de esto algunos problemas operativos dentro de la organización en la manera en que se gestiona y controla el inventario, Para mantener un control sobre los productos se procedió a aplicar el método de clasificación ABC, luego con la teoría de inventario se planteó el modelo de periodo fijo para los productos, con la finalidad de solucionar las problemáticas en el ciclo logístico, luego de esto, y para terminar se establecieron propuestas

---

<sup>7</sup> (BRAVO, [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902_1.pdf))

y planes de acción que contemplan las actividades mínimas y los medios para el logro de sus objetivos.<sup>8</sup>

Douglas Johnny Lino Panchana, estudiante de la Escuela Superior Politécnica del Litoral desarrollo un estudio en la fábrica REFRES y obtuvo los siguientes datos:

El estudio que se realizará en la presente tesis, está basado en la filosofía japonesa del Justo a Tiempo (JIT por sus siglas en inglés) la cual se toma como plataforma de la mejora para la administración de los inventarios en una fábrica manufacturera del país, con el fin de extender la responsabilidad de la administración de los inventarios fuera del perímetro de la empresa y llevarlo hacia una estrategia colaborativa que permita una relación ganar-ganar para el crecimiento mutuo tanto del fabricante como del proveedor.

La metodología de diseño tiene como primera parte la recolección de información sobre la situación actual de la empresa objeto del estudio y su sistema de administración de inventarios. Posteriormente se estudiarán los procesos y procedimientos involucrados. Luego se diseñará el sistema de administración de inventarios y se asignará el proveedor adecuado para la prueba piloto. Después se procederá con el desarrollo piloto y así estudiar los indicadores escogidos para evaluar el sistema presentando posteriormente las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se busca presentar un sistema piloto que sirva como guía de implementación para la administración de inventarios en donde la estrategia con los proveedores represente alianzas a largo plazo de beneficios mutuos.

La empresa REFREX tiene presencia en el país desde hace más de una década, manufacturando productos de línea blanca, desde la fabricación de piezas hasta el ensamble final de las mismas. Razón por la cual los inventarios forman parte importante dentro de la operación, siendo un problema la falta de abastecimiento y los sobre inventarios.

El producto que fabrica REFREX son cocinas ensambladas la cual es el resultado del ensamble de muchos componentes, que cuando llega a faltar

---

<sup>8</sup> (MONGUA, s.f.)

alguno de ellos por mínimo que se considere a nivel de costos, implica paradas de planta con resultados financieros de impacto en la operación.

Al analizar el comportamiento de los últimos meses de inventarios, a primera vista el indicador días de inventario se aprecia bien por lo que en teoría deberíamos tener para producir n días sin problemas pero si lo comparamos contra los partes de producción diaria notamos que existiendo sobre inventarios igual se incurre en paradas de planta, razón, no hay lo que se necesita, inventarios desbalanceados es el problema sin una planificación ni una administración que pueda llevar a disminuir costos de almacenamiento, inventarios y a la vez incrementar el nivel de servicio a la línea de ensamble.<sup>9</sup>

Lina Narcisa Machuca Peralta, estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial efectuó un estudio en el Colegio Militar No.11 “Héroes del Cenepa” la cual indico que tomando en consideración cada uno de los aspectos mencionados en el desarrollo del presente trabajo se han establecido políticas y procedimientos que nos permitirán normar y regular el control y administración en el área de activos fijos del Colegio Militar No.11 “Héroes del Cenepa” del Cantón Mera provincia de Pastaza, y tomando en consideración que el Comil-11 se encuentra en un programa de modernización, el cual contempla la creación de manuales de procedimientos y definición de funciones considerando que existe una recomendación de Auditoría en donde indica se tome las medidas necesarias para una correcta administración de los bienes de propiedad del Colegio Militar.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual, en lo referente al manejo y control de los bienes muebles del Comil-11, hallando que lo vienen haciendo en forma empírica y nada confiable, las actividades no se las realiza con responsabilidad más solo por cumplir y por costumbre. Existe un inventario manual, que contiene el detalle de bienes, que no tienen valoración real, los custodios registrados no están actualizados, no realizan tomas físicas de verificación inventarios con la finalidad de determinar los responsables y su ubicación física; no se encuentran los bienes codificados facilitando así la

---

<sup>9</sup> (LINO PANCHANA, s.f.)

pérdida y su ubicación dificulta; dentro de los activos fijos se encuentran bienes obsoletos y en desuso.

/Se ha desarrollado un manual de procedimientos de control de activos fijos, que de implementarse, mejorará la vigilancia y buen uso de los bienes del Colegio Militar Héroes del Cenepa, el mismo que contiene procedimientos en forma detallada con determinación de funciones.

Considero que al finalizar el trabajo se ha cumplido con el objetivo general y los específicos descritos al inicio, y se ha concluido recomendando al Colegio la difusión del manual, para una correcta aplicación de los procedimientos que permitirán un control eficaz sobre los inventarios y activos que pertenecen al Colegio Militar No.11 "Héroes del Cenepa."<sup>10</sup>

### **2.1.3. Fundamentación**

Las variables que son parte de mi investigación son:

- ❖ Stock de mercaderías
- ❖ control en los inventarios

Para una mayor explicación hablare a continuación de cada una de ellas.

#### **✓ Stock de mercaderías**

Existencias son todos aquellos materiales que una empresa tiene en sus almacenes y que cumplen una serie de funciones específicas dentro de la función del aprovisionamiento; las existencias también se denominan stocks.

El stock es la cantidad de mercancías que permanecen almacenadas en la empresa y que están en movimiento, aguardando a ser consumidas en proceso de producción, servicio, mantenimiento y venta en un tiempo cercano, tanto para fabricación como para la venta.

El stock es una provisión de artículos con el objetivo de disponer:

- ❖ de la cantidad necesaria
- ❖ en el momento oportuno
- ❖ en el lugar preciso

---

<sup>10</sup> (MACHUCA PERALTA, s.f.)

- ❖ con el mínimo costo

Estas características definen la gestión del stock, este no es un fin sino un medio para dar un buen servicio al cliente, servicio que pasa por:

- ✓ Atenderle lo más rápidamente posible ( momento oportuno)
- ✓ Proveyéndole de producto sin carencias o faltas ( cantidad necesaria)
- ✓ Posicionándole donde nos lo indique: fabrica, tienda o cualquier otro punto ( en el lugar preciso)
- ✓ Y a un costo que le permita a la empresa obtener beneficios (con el mínimo costo).<sup>11</sup>

En el caso de las empresas industriales, se debe tener un stock determinado de materias prima y otros aprovisionamientos para ser sometidos a elaboración posterior, productos semiterminados y productos terminados con los que hacer frente a la demanda de sus clientes.

Cuando la actividad de la empresa es solo comercial, el stock se limita a mercaderías que se almacenan desde que se recibe del proveedor hasta que se venden a los clientes.

La gestión de stock es la parte de la función de logística que se encarga de administrar las existencias de la empresa. Los objetivos principales que se persiguen para que la gestión de stock sea la más eficiente posible son dos:

Los métodos modernos de gestión de stock tratan de hacer que el stock sea el mínimo posible, sin dejar de servir los pedidos al cliente.

1. Almacenar la menor cantidad posible de artículos. Almacenar productos supone un alto coste para la empresa. Para reducir estos costes se intentara no almacenar más productos de los necesarios.

2. Evitar las roturas de stock, satisfacer los pedidos de los clientes es vital en un mundo competitivo como el actual.

Ambos objetivos suelen ser contradictorios, si se almacenan cantidades insuficientes de artículos se estará dando un nivel de servicio bajo, aunque el coste de almacenaje se mantenga en niveles mínimos, si, por el contrario se

---

<sup>11</sup> (MAULEON TORRES)

almacenan más de lo debido se estará dando un nivel de servicio, pero el coste de almacenaje se disparará. Por tanto la gestión de stock tiene la difícil misión de encontrar un equilibrio entre estos dos objetivos.

Para ello tendrá que determinar variables como:

- El nivel de stock de cada artículo: unidades que se almacenarán de cada artículo.
- Momento de emitir los pedidos: es lo que se denomina el punto de pedido o nivel de stock a partir del cual se emitirá un nuevo pedido.
- Cantidad a pedir en cada pedido o lote de pedido: para satisfacer una misma demanda, se puede pedir al proveedor de 100 en 100 de 1000 en 1000, etc. Lógicamente, cuanto más grande sea el lote de pedido, menos pedidos se harán al año, y viceversa.<sup>12</sup>

### **Las clases de stock**

Los stocks de las empresas se pueden clasificar de múltiples formas:

#### **Según su función**

Según la función que tienen dentro de la empresa, los stocks se pueden clasificar en:

Stock normal o de ciclo

Es el stock necesario para atender la demanda normal de la empresa desde que se recibe un pedido hasta que se recibe el siguiente (tiempo de reaprovisionamiento).<sup>13</sup>

#### **Stock de seguridad o protección**

Es el volumen de existencias que se tienen almacenadas por encima del necesario (stock del ciclo) para atender la demanda habitual de los clientes. Este stock tiene como finalidad evitar las roturas de stock en caso de que se produzcan:

- Retrasos de los proveedores. Los proveedores tienen un plazo de entrega (desde que se hace el pedido hasta que se recibe en el

---

<sup>12</sup> (MONDINO,Diana)

<sup>13</sup> (PAU,Jordi)

almacén) determinado. Si este plazo es sobrepasado faltaran existencias para atender la demanda.

- Fluctuaciones de la demanda. La demanda de los clientes no suele ser constante, sino que sufre oscilaciones imprevistas. Si la demanda es más alta de lo previsto no habrá suficientes existencias para la cantidad considerada como stock de seguridad va a depender fundamentalmente de:
  - El plazo de reaprovisionamiento
  - El nivel de consumo de los artículos

Para conseguir una buena calidad de servicio, es preciso contar con un almacén donde podamos localizar todos los artículos que nos sean solicitados.

Conociendo la problemática de un exceso de existencias y de la rotura de servicio en los pedidos, el problema que debemos resolver será en que artículos debemos invertir los recursos para mantener un buen nivel de existencias con el menor coste y evitando la rotura de stock.

Para ello, un criterio que podemos seguir es el que se basa en la importancia que el artículo tenga desde el punto de vista de su valor económico, estratégico y porcentaje de participación en el volumen total de la empresa.

Si un producto se pone “de moda”, si los transportistas inician una huelga, si un proveedor no planifica bien su función logística, etc., son situaciones que pueden hacer a la empresa quedarse sin existencias.

Para evitar quedarse sin stock las empresas mantienen un stock por encima de sus necesidades derivadas de sus ventas habituales. Este stock se denomina:

**Stock de anticipación:** si la situación se prevé de antemano. Si la previsión es acertada, los productos se venderán y este tipo de stock desaparecerá del almacén.<sup>14</sup>

**Stock de seguridad:** si la situación no se puede prever con antelación.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> (CUATRECASAS ARBÓS, Lluís)

<sup>15</sup> (LOPEZ FERNANDEZ, Operaciones de Almacenaje, págs. 64-74)

**Stock de especulación:** en ocasiones, las empresas compran y almacenan más de lo habitual para aprovechar precios bajos, cuando se piensa que estos precios no se mantendrán en el futuro.

También sería el caso del stock que se constituye para atender la demanda de productos de venta estacional (productos de temporada), tales como las bañaderas o adornos navideños.<sup>16</sup>

Cuando el proceso de un producto es más bajo del habitual, o cuando se piensa que va a aumentar próximamente, hacer una compra superior a lo previsto es una buena opción (salvo si el producto es perecedero).

Este tipo de compra especulativa es muy frecuente en algunas materias primas, cuyo precio en el mercado es muy variable.

Comprar productos cuando su precio es bajo no es una operación realizada exclusivamente por las empresas.

Por ejemplo cuando el precio de las gasolinas no se fijaba libremente, era frecuente encontrar colas en las gasolineras para abastecerse de gasolina antes de que se produjera una subida de precios.

### **Según su naturaleza física**

Existen muchas formas de clasificar las existencias en función de sus características físicas.

En un almacén podemos encontrar sólidos, líquidos, artículos de temperatura controlada, mercancías peligrosas, etc.<sup>17</sup>

### **El comportamiento de stock. El stock medio**

El stock de los distintos tipos de existencias en el almacén no es algo constante, sino que va variando a medida que vamos vendiendo, consumiendo, y produciendo los inventarios y a medida que los pedidos a los proveedores van llegando. Por ese motivo, cuando hablamos del nivel de stock, nos estamos refiriendo a las existencias que tenemos en un momento dado o bien estamos hablando del stock medio del almacén.

---

<sup>16</sup> (PARRA GUERRERO, Francisca)

<sup>17</sup> (ANAYA TEJERO, Julio Juan)

## **El movimiento del Stock**

El stock de las empresas aumenta o disminuye a lo largo del tiempo a medida que se producen, entradas y salidas de mercaderías.

- Entradas de mercaderías: aquellas transacciones que aumentan el nivel de stock de la empresa. Estas entradas serán las compras y las devoluciones de mercaderías que realizan los clientes.
- Salidas de mercaderías: son las transacciones disminuyen el stock de la empresa, fundamentalmente las ventas, pero también las devoluciones que hacemos a proveedores, las roturas, los robos y las mermas.<sup>18</sup>

## **Clasificación de los artículos según su importancia.**

### **Criterio ABC**

En un almacén se encuentran multitud de artículos distintos y no todos ellos tienen la misma importancia para la empresa, debido a que cada uno supone una cantidad distinta de inversión inmovilizada, o porque cada uno tiene una utilidad distinta en el funcionamiento de la empresa. Por este motivo, los procedimientos que se emplean para la gestión de stock de cada tipo de artículos no tienen que ser la misma.

Gracias a la clasificación ABC lograremos que, centrando los esfuerzos de gestión de stock en el 10 o 20 % de las unidades de más valor, estemos gestionando con el máximo control el 80 o 90 % de la inversión en stock.

El criterio ABC clasifica los productos según el porcentaje de inversión inmovilizada que cada uno representa sobre el total de las existencias. Esta clasificación divide los stocks en tres grupos:

### **GRUPO A**

---

<sup>18</sup> (MANZANO ORREGO, Logística de Aprovisionamiento, págs. 92-97)

Representan un porcentaje reducido de las unidades físicas (aproximadamente un 10, 20 %), pero un gran porcentaje en cuanto al valor total del stock (en torno

al 80,90 %). Por ello, la gestión de este grupo se basa en grado de control máximo:

- ✓ Registrar las entradas y salidas del almacén cuando se producen, de tal manera que siempre se sepa exactamente de cuantas unidades se dispone.
- ✓ Recuentos periódicos frecuentes para subsanar errores.
- ✓ Pedidos frecuentes de pocas unidades. hay que tener en cuenta que son artículos de gran valor unitario. Por lo que se intenta no almacenar demasiadas unidades.<sup>19</sup>

## **GRUPO B**

Suponen un porcentaje medio en cuanto a unidades físicas (en torno al 30%) y en cuanto a su valor (15, 10 %). Para este grupo hay que hacer un seguimiento intermedio entre los grupos A y C.

## **GRUPO C**

Representa el grupo más numeroso en cuanto a números de unidades almacenadas (sobre un 60, 50 %), pero en total solo representan un 10.5 % de la inversión total en existencias.

Para gestionar este grupo se suelen emplear:

- Controles sencillos. Hay que centrar los recursos en los grupos anteriores.
- Pedidos grandes. Dado su escaso valor no es tan relevante el almacenar muchas unidades.
- En ocasiones los pedidos se realizaran simplemente contando las unidades de que se dispone, sin llevar un registro actualizado de las entradas y salidas.

---

<sup>19</sup> (RENDER,Barry)

Se trata, en definitiva, de centrar la gestión en el grupo A y en menor medida en el grupo B.

De esta forma, gestionando una pequeña porción de las existencias se tendrá controlada casi la totalidad de la inversión en existencias.<sup>20</sup>

Para clasificar los productos según este sistema, se siguen los siguientes pasos:

1.- Ordenar los productos de mayor a menor valor total, para ello se multiplica el número de unidades que hay almacenadas por el precio de compra o venta unitario de cada artículo.

2.- Calcular el porcentaje que cada artículo representa sobre el total de unidades y sobre el total del valor del inventario.

3.- Hallar porcentajes acumulados sobre las unidades y sobre la inversión.

4.- Establecer la clasificación de los tres grupos citados:  
Grupo A: alrededor del 80-90 % del valor del inventario

Grupo B: sobre el 10-15 % del valor. Como se está mirando valores acumulados, el grupo B estará compuesto por aquellas referencias que vayan desde la última de grupo A hasta la que sume un porcentaje acumulado de 90-95 %.

Grupo C: supondrán un 10-5 %. Serán las referencias que queden desde la última que forma el grupo B.

La cantidad de los artículos del grupo A que se tendrá en existencia será menor que los del grupo B y C.<sup>21</sup>

### **El comportamiento de stock. El stock medio**

El stock de los distintos tipos de existencias en el almacén no es algo constante, sino que va variando a medida que vamos vendiendo, consumiendo, y produciendo los inventarios y a medida que los pedidos a los proveedores van llegando. Por ese motivo, cuando hablamos del nivel de stock, nos

---

<sup>20</sup> (URZELAI INZA, Aitor)

<sup>21</sup> (PARRA GERRERO)

estamos refiriendo a las existencias que tenemos en un momento dado o bien estamos hablando del stock medio del almacén.<sup>22</sup>

### **El movimiento del Stock**

El stock de las empresas aumenta o disminuye a lo largo del tiempo a medida que se producen, entradas y salidas de mercaderías.

- Entradas de mercaderías: aquellas transacciones que aumentan el nivel de stock de la empresa. Estas entradas serán las compras y las devoluciones de mercaderías que realizan los clientes.
- Salidas de mercaderías: son las transacciones disminuyen el stock de la empresa, fundamentalmente las ventas, pero también las devoluciones que hacemos a proveedores, las roturas, los robos y las mermas.<sup>23</sup>

### **Aprovisionamiento**

Cuando llega un pedido al almacén, el nivel de stock del artículo llega a su nivel máximo. Este máximo será igual al valor del stock de seguridad más el lote de pedido. A partir de ahí. El stock ira descendiendo a medida que los clientes van haciendo pedidos y se les va sirviendo. Ese descenso irregular y en forma de escalones, pues los clientes no siempre piden las mismas cantidades y en la misma frecuencia.

Cuando el stock llega al punto de pedido se hace un nuevo pedido al proveedor. Este pedido no llega automáticamente, sino que tarda un tiempo al que se llama plazo de entrega. En el momento de llegar el pedido, solo quedara en el almacén el stock que se deja para cumplir posibles contingencias (stock de seguridad), y se pasa de tener ese stock de seguridad al stock máximo, y el ciclo de reaprovisionamiento volverá a repetirse.<sup>24</sup>

### **Las variables que afectan a la gestión de stock**

---

<sup>22</sup> (FERRÍN GUTIÉRREZ)

<sup>23</sup> (VICIANA PÉREZ)

<sup>24</sup> (VÉRTICE)

Existen muchas variables que determinan el nivel de stock que la empresa debe mantener de un determinado artículo. Una buena gestión de stock es aquella que satisface la demanda (ofrece un servicio adecuado) y controla los costos.

Ejemplo: Si este mes los clientes demandan 100 artículos y solo se pueden entregar 40, el nivel de servicio sería el 40 %. Esto quiere decir que solo se puede atender al 40% de la demanda, mientras que el otro 60% queda sin atender.<sup>25</sup>

### **Nivel del servicio**

El nivel de servicio es una variable muy importante que determina, en gran medida, la calidad que se está dando al cliente. Este nivel de servicio suele expresarse con el siguiente porcentaje:

$$\text{Nivel de servicio} = \frac{\text{Unidades vendidas}}{\text{Unidades demandadas}} \cdot 100$$

De esta forma, un nivel de servicio del 100 % supondría que se está atendiendo la totalidad de los pedidos que están haciendo los clientes, mientras que un nivel de servicio del 75% supone que, de cada 100 unidades que piden los clientes, se venden 75, y 25 unidades quedarían sin poder ser vendidas por no tener stock suficiente.'

El nivel de servicio que queremos dar a nuestros clientes es una variable que puede fijar la propia empresa. El nivel de servicio va a depender de dos cuestiones fundamentales:

- **Importancia de la rotura de stock:** Si una rotura de stock es muy importante porque se trata de productos valiosos o por no tener el producto supone un daño grave a la imagen de la empresa, el nivel de servicio se fijara en niveles altos, próximos al 100%.
- **Coste de almacenaje:** Un buen nivel de servicio supone que la cantidad del producto que hay que almacenar es también muy alta. Si el coste de

---

<sup>25</sup> (GARCIA SABATER)

almacenaje es muy elevado, el nivel de servicio se intentara bajar para ahorrar esos costes.

Dentro del coste por rotura de stock se debe incluir el margen que dejamos de percibir del artículo, más todos los costes derivados de perder un cliente.<sup>26</sup>

### **La rotación del stock y el periodo medio de almacenaje**

La rotación del stock mide el número de veces que se vende en un periodo de tiempo el stock medio de productos que se mantienen en el almacén. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas a precio de coste}}{\text{Stock medio de productos terminados}}$$

Las ventas a precio de coste serán:

- En caso de las empresas industriales:  
Existencias iniciales de productos terminados + Producción de periodo – Existencias finales de productos terminados<sup>27</sup>

- **En las empresas comerciales:**

Existencias iniciales de mercaderías + Compras de mercaderías – Existencias finales de mercaderías

En cuanto al saldo medio de productos terminados seria la media entre las existencias iniciales y las finales.

Tener una alta rotación en los productos que vende la empresa es muy importante por varios motivos:

- Supone tener menor inversión inmovilizada en stock.
- Menor espacio ocupado en el almacén.
- La mercadería se renueva más y es más fresca.

---

<sup>26</sup> (LACALLE)

<sup>27</sup> (BASTOS BOUBETA)

En definitiva, una alta rotación supone vender más con menos stock. El problema de gestionar con poco stock es que las roturas de stock pueden producirse más frecuentemente.<sup>28</sup>

Una vez calculada la rotación, podemos calcular su periodo medio de venta, es decir, los días que como medida se tiene la mercadería en el almacén en espera de ser vendida.

$$\text{PMV} = \frac{360}{\text{Rotación del stock}}$$

### **¿Para qué sirve el stock?**

Los stocks son un instrumento para satisfacer las necesidades de los clientes, asegurando que los productos lleguen en el momento necesario y en forma y cantidad adecuada.

Para atender la demanda de nuestros clientes debemos hacer una gestión integral del nivel de stock, para esto debemos conocer los plazos de entrega y los niveles de stock de nuestros clientes.<sup>29</sup>

### **¿Por qué es necesario gestionar el stock?**

Mediante la gestión de stocks contabilizamos y analizamos la cantidad de mercaderías existentes en bodega, con el fin de que haya coordinación entre las necesidades físicas del proceso productivo y las necesidades financieras de la empresa. Su principal propósito es asegurar la disposición de la mercadería en las mejores condiciones económicas para satisfacer las necesidades del proceso productivo.

Se debe encontrar un equilibrio en el nivel de stocks de manera que se cumplan tres objetivos que pueden ser contradictorios:

 Nivel de servicio

---

<sup>28</sup> (GARCÍA SANCHÉZ)

<sup>29</sup> (COMPANYS PASCUAL)

- + Inversiones mínimas de stocks
- + Eficiencia en la fabricación

### ¿Es fácil Gestionar el Stock?

El principal problema de la gestión de stocks es determinar la cantidad precisa que se debe mantener en el almacén y así evitar la ruptura del proceso productivo. Esta cantidad mínima se basa en:

- + Volumen de pedido
- + Tiempo de aprovisionamiento

Una de las claves es el control de los stocks que siempre se debe tener en toda compañía, en el momento de ubicación como de su estado.

### ¿Cuál es la tendencia en gestión de stock?

Por motivo de la incertidumbre en los mercados financieros y la economía actual, las empresas se han dado cuenta de que las inversiones en el stock incrementan los costos sin aumentar el valor del producto.

En esos tiempos se tiende a la reducción general del nivel de los stocks, y también a su posible eliminación, dando paso a una verdadera revolución de prácticas empresariales.<sup>30</sup>

### Función de los Stocks

Sirve como instrumento de regulación de toda la cadena logística, con el fin de obtener un flujo de materiales continuo.

Tipos de Stocks según el Criterio Operativo

- + Stock Optimo: Contabiliza una buena atención a la demanda y una rentabilidad maximizada teniendo en cuenta los costes del almacenaje.
- + Stock Cero: Se identifica con el sistema de producción Just in Time (JIT) o “justo a tiempo” que consiste en trabajar bajo demanda es decir solo se produce cuando es necesario para atender una demanda específica.

---

<sup>30</sup> (VILLARROEL)

- ✚ Stock Físico: Es la cantidad de artículo disponible en un momento determinado en el almacén. Nunca puede ser negativo.
- ✚ Stock Neto: Es el Stock físico menos la demanda no satisfecha.  
Esta cantidad si puede ser negativa.
- ✚ Stock Disponible: Es el Stock físico más los pedidos en curso del artículo a los proveedores, menos la demanda insatisfecha.

Factores que intervienen en la gestión de stock

Intervienen tres factores:

- ✚ La demanda: se necesita hacer provisiones de las ventas que vamos a realizar y en función de cómo sean estas debemos realizar una gestión de stock.
- ✚ Nivel de servicio: influye en el servicio al cliente, si hay una rotura de stock y la demanda quede insatisfecha es posible que el consumidor busque ese mismo producto en la competencia.
- ✚ Los costes: entre ellos tenemos el coste de adquisición, de emisión de pedidos y de almacenaje.<sup>31</sup>

### **Costes de la gestión de Stocks**

Esa gestión implica análisis y seguimiento de aquellos costes inherentes a la propia gestión de stocks, más los relacionados con la toma de decisiones y la gestión administrativa de los materiales.

Actualmente, se debe resaltar que muchas empresas no dan la importancia a la gestión de Stocks y desde el punto contable, en la cuenta de resultados no se registran correctamente, llegando a maximizar o minimizar su importe.

### **¿Por qué se dan las diferencias en los stocks?**

De forma general en su mayoría las empresas tienen este problema en muchas de ellas se debe a la falta de un sistema de control, en otras al escaso conocimiento de una óptima administración en esta área de las mercaderías, no hay un correcto ingreso de las existencias recibidas por los proveedores y

---

<sup>31</sup> (CHECA HINOJO)

tampoco se contabiliza correctamente las ventas realizadas y como resultado tienen estas diferencias del stock físico y contable.

### **Los tipos de existencias**

Los criterios para clasificar estas existencias son variados

- a) según la actividad de la empresa.

#### **En empresas comerciales encontramos stock de:**

- ❖ Mercaderías. artículos que suponen la venta normal de la empresa.
- ❖ Artículos complementarios. son aquellos que aun no siendo esenciales, son necesarios para proporcionar una mejor atención al cliente. dentro de estos artículos incluiríamos las bolsas de plástico, el papel de regalo, etc.
- ❖ Artículos obsoletos, defectuosos y deteriorados. son aquellos que han sufrido alguna ruptura o defecto de fábrica.

#### **En empresas industriales los productos en stock son:**

- ❖ Materias primas y otros aprovisionamientos. son productos y materiales que sirven para fabricar otros productos. si hablamos de una fábrica de muebles su materia principal es la madera.
- ❖ Productos semiterminados. son productos a los que les falta alguna fase del proceso productivo para ser vendido al cliente.
- ❖ Productos terminados. Son productos que ya son actos para la venta.
- ❖ Repuestos. Piezas necesarias para reparar averías. Su carencia puede provocar que una fábrica tenga que detener sus máquinas. Por este motivo tienen gran importancia.
- ❖ Suministros industriales. Productos necesarios para mantener la maquinaria a punto, tales como lubricantes.

b) **según su vida útil.** La vida útil de un artículo es el tiempo en que el producto es acto para ser consumido. Según este criterio podemos clasificar las existencias en tres grandes grupos:

- ❖ Artículos perecederos. Son aquellos que se deterioran con el paso del tiempo, normalmente son productos alimenticios, pero también entrarían otros tales como los periódicos (el periódico de hoy no tiene valor mañana) en lo que el factor tiempo es fundamental.
- ❖ Artículos no perecederos. Casi todos los artículos sufren un deterioro con el paso del tiempo. Se consideran no perecederos aquellos productos en los que el tiempo de almacenaje no es una variable primordial.
- ❖ Artículos con fecha de caducidad. Son aquellos que no se pueden vender tras una fecha determinada normalmente debido a la normativa sanitaria.

### **c) según sus características de almacenaje:**

Existen productos que por sus cualidades, requieren características especiales de almacenaje. Principalmente son de dos tipos:

- ❖ Artículos que requieren temperatura determinada. Dentro de este grupo incluiremos todos los artículos que requieren ser almacenados y transportados a determinados grados centígrados. Los más importantes por su número son los que requieren frío para su conservación, tales como los congelados y refrigerados. En estos productos es muy importante que la temperatura de los productos no suba a la temperatura mínima fijada en ninguno de los eslabones de la cadena logística (transporte, almacenaje, carga y descarga, etc.)
- ❖ Mercancías peligrosas. Son aquellas que pueden ocasionar riesgos para la salud y el medio ambiente. Dentro de este grupo podemos incluir los productos inflamables.<sup>32</sup>

### **✓ Control de inventarios**

#### **Modelos de inventarios**

Los modelos de inventarios han tenido un desarrollo muy amplio en la segunda mitad del siglo xx debido a la gran importancia que representan para la mayoría de las empresas de manufactura y comerciales, las cuales requieren

---

<sup>32</sup> (MANZANO ORREGO, Logística de Aprovisionamiento, págs. 92-109)

inventarios de materias primas, artículos terminados, materiales indirectos y otros que le permitan operar de una manera eficiente.

Los inventarios constituyen usualmente una de las mayores partidas de los activos en los estados financieros de los negocios, motivo por el cual deben ser administrados inteligentemente para que cumplan la función a la que están destinados a un costo razonable, puesto que un inventario muy bajo puede dar lugar a agotamiento de las existencias que ocasionen paros en la producción o bien ventas no efectuadas, mientras que un inventario muy elevado origina un alto costo financiero por el hecho de invertir capital en un lugar en donde no produce dividendos.

El objetivo básico del inventario es el de absorber las diferencias que puedan presentarse entre la oferta y la demanda de un artículo dado, es decir que si un establecimiento no puede conocer de antemano la demanda que va a tener de ese artículo, las variaciones que haya serán absorbidas por el inventario, de tal modo que no haya faltantes de la mercadería.

Existen otras razones por las cuales una empresa debe manejar inventario, algunas de las más importantes son:

- a) Si la mercadería que adquiere la compañía debe ser transportada desde el lugar donde la tiene el proveedor, el inventario nos permitirá satisfacer la demanda durante el lapso de tiempo que transcurre desde que se coloca el pedido hasta que este se recibe;
- b) La mayoría de las empresas ofrece descuentos por la compra de lotes de mercadería mayores, los cuales serán recomendable en algunos casos;
- c) Si la demanda de un artículo es estacional, es preferible para la compañía que lo fabrica que oscilen sus inventarios y no su capacidad de producción, ya que el hecho de programar turnos extras involucra mayores costos por contrataciones de personal adicional, su capacitación y adiestramiento, indemnizaciones, etc.;
- d) Si la demanda varía respecto a lo planteado, esta será absorbida por el inventario.

Hay dos decisiones fundamentales del inventario que todo administrador debe formularse que son: **cuándo** y **cuánto** deberá pedirse de un artículo dado, las cuales se responden basándose en aquella opción que nos lleve al costo mínimo total incurrido por la compra de los artículos, así como también por la administración del inventario.<sup>33</sup>

La mejor forma de controlar la mercadería almacenada es mediante inventario permanente, anotando las entradas y salidas en el momento que se originan.

Sin embargo, existen razones por las cuales una empresa no puede o no le interesa llevar el control de existencias por inventario permanente; en estos casos se recurre al recuento periódico del stock almacenado.

No obstante, la empresa está obligada a presentar el inventario de los bienes patrimoniales, al menos una vez al año, independientemente de los inventarios periódicos u otros sistemas que utilice para el control del stock.

El inventario según el diccionario " es un detallado y estimativo, de carácter periódico de los bienes y derechos, que posee en un momento determinado una empresa y las cantidades que adeuda".

Los inventarios dentro de la gestión de stock son herramientas que se utilizan para determinar la situación de las existencias y poder analizar la calidad de su gestión, tanto a nivel general de la empresa como a nivel de almacenes, secciones, familias de productos, etc. El inventario ofrece una magnífica ocasión para efectuar comprobaciones, introducir mejoras y rectificar hábitos.

Cuando el control de existencias se realiza de forma continua, registrando las entradas y salidas en las fichas de almacén, recurrimos al inventario para hacer un control esporádico con el fin de conocer la situación exacta de los materiales, poder comparar si coinciden las existencias físicas y las contables, localizar materiales obsoletos o deteriorados, concretar las necesidades de espacio, instalaciones, etc.

Los inventarios desde el punto de vista contable, son imprescindibles al menos una vez al año y, en todo caso, coincidiendo con la fecha de cierre del ejercicio

---

<sup>33</sup> (IZAR LANDETA, págs. 33-35)

para regularizar las cuentas de existencias (dotar sus saldos de contenido) y calcular el resultado del periodo.

Las empresas que se preocupan de la calidad en la gestión de stock y realizan una vigilancia estricta de los bienes almacenados: estas no se contentan con hacer únicamente el inventario anual obligatorio. Muchos comerciales mayoristas realizan de dos a cuatro inventarios al año, asociados o no con uno permanente.

### **Tipos de inventario**

El personal encargado de la gestión del almacén, generalmente, utiliza dos tipos los inventarios permanentes y los inventarios periódicos.

El **inventario permanente** o inventario contable se basa en registrar de manera constante las entradas y salidas de las mercaderías.

Este inventario nos permite conocer en todo momento el stock físico y el valor monetario.

El **inventario periódico** o inventario extracontable se lo realiza en forma periódica, Y consiste en hacer un recuento físico de las mercaderías.

Según cuando se realicen los inventarios extracontables, estos pueden ser:

#### **Inventario final**

Consiste en hacer un recuento de las existencias al final del ejercicio económico. En algunas empresas mientras tiene lugar su realización se suspenden las actividades de producción de venta o se hacen el inventario de los artículos fuera del horario de atención al público.<sup>34</sup>

#### **Inventario rotativo**

Consiste en hacer el recuento de manera continua y sin detener la actividad de la empresa. Las tareas del inventario se fraccionan a lo largo del inventario se fraccionan a lo largo del ejercicio de tal forma que en cada sección o se controlan realizando varios inventarios durante el año.

---

<sup>34</sup> (MUÑOZ NEGRON)

Ejercicio económico: ciclo contable de periodo anual que coincide o no con el año natural para un colegio sería el comprendido en un curso escolar.<sup>35</sup>

### **Diferencia entre inventario diferente permanente y periódico**

Las operadora de compra venta se registrar o contabilizar por dos métodos permanencia de inventario o desdoblamiento en compra y ventas.

El método de inventario permanente utiliza la cuenta de mercadería tanto para contabilizar las compras como para las ventas. Las entradas o compras se registran en la cuenta de mercadería a precio de adquisición y las ventas o salidas se anotan en la misma cuenta a precio de coste por valoración PMP y FIFO. La diferencia entre el precio de coste de venta se refleja en la cuenta de margen comercial de esa forma el saldo de la cuenta de mercadería coincide en la columna de existencia de las fichas de almacén.

El método de desdoblamiento en compras y ventas contabiliza las entradas y salidas de mercadería utilizando las cuentas compra de mercaderías, ventas de mercaderías, devoluciones de compras (Dvc), devolución de ventas (Dvv), rappels sobre compra (Rc), rappels sobre ventas (RV), en la cuenta mercadería solo se refleja la existencia inicial (Ex i) y la existencia final (Ex f) al realizar el inventario anual.

Como es obvio con este método la cuenta mercadería no refleja la existencia real y para conocerlas tenemos que recurrir al recuento o inventario periódico.<sup>36</sup>

### **Inventario físico**

Consiste en hacer un recuento de las mercaderías de manera organizada con el personal debidamente asignado y preparado para que no haya errores en este trabajo.

### **Proceso del inventario**

La técnica para la realización del inventario está sujeta a unos principios y consideraciones previos que se cumplen efectuando las siguientes operaciones.

---

<sup>35</sup> (EVERETT E.)

<sup>36</sup> (BARRY RENDER)

**Decidir la época del inventario.** Esta deberá coincidir con el periodo de menor actividad, para evitar complicaciones y disponer de más personal. Durante la época de menor actividad hay menos existencias: y está demostrado que los errores en el inventario son directamente proporcionales a la cantidad de artículos a inventar.

Cuando la fecha elegida no coincide con el final del ejercicio anual, será necesario seguir contablemente los movimientos del stock, desde el momento del inventario físico hasta el fin del ejercicio.

Instruir al personal sobre la finalidad del inventario y las reglas a seguir. Conviene nombrar a uno o más jefes de grupo los cuales tendrán la función de seleccionar al personal y adiestrarlo, e incluso examinar los artículos ya inventariados para verificar que no existen errores y para comprobar el grado de atención de los empleados.

**Preparar el almacén:** Consiste en ordenar la mercadería de forma racional para controlarla más rápidamente. Se reúnen artículos que estén dispersos en distintas secciones o estantes, se tiran embalajes y vacíos, se arreglan unidades de carga abierta o empaquetadas, etc.

También hay que marcar los artículos vendidos, pero que no han salido del almacén, y la mercadería recibida que aún no ha sido registrada. Esta actividad además de facilitar el inventario, sirve para reacondicionar el almacén, por lo menos una vez al año.

**Programar las fechas de trabajo:** Para reducir al mínimo los inconvenientes y las posibilidades de error o duplicidad. Una vez programada la fecha de inicio de la operación, se comunicara al personal del almacén, de la oficina comercial, a las distintas secciones y, si es preciso, a los clientes.

**Prepara los impresos o formularios necesarios:** Estos serán el soporte donde anotaremos las cantidades inspeccionadas. El formato de estos documentos debe permitir:

- Relacionar los objetos inventados por grupos o categorías, con la descripción de sus características físicas y de mercado.

- Indicar la diferencia o código de cada bien, la expresión cuantitativa, su descripción y la unidad de medida que se utiliza para cada artículo (piezas, litros, metros u otras).
- Anotar la valoración de los objetos inventariados. Los artículos en el inventario figuran valorados a precio de coste, pero si la empresa lo desea también puede añadir una columna para incluir el precio de venta o de mercado.<sup>37</sup>

Respecto al documento que se utiliza para confeccionar el inventario, no existe una norma que imponga un formato determinado, así pues, la empresa puede utilizar folios o confeccionar impresos que se adapten a las necesidades y características de los productos que tiene almacenados. También se pueden adquirir formularios de formato estándar, con ellos se pretende disminuir errores de confusión, identificar los artículos dudosos a través de su ubicación, evitar errores de duplicidad (cuando un artículo está colocado en dos lugares diferentes) o superposiciones (cuando varias personas están inventariando al mismo tiempo).

### **Métodos para realizar el inventario**

Legalmente la empresa está obligada a presentar inventario de los bienes que posee, pero no existe ninguna norma que diga cómo hacerlo. Por eso, en la práctica, cada empresa utiliza la técnica, el método o el procedimiento que, en función de los artículos a inventariar, permite hacer el recuento en menos tiempo, supone menos coste, el resultado obtenido es más fiable o con menor margen de error.

Generalmente, cualquiera que sea el procedimiento a seguir, se revisa la mercadería siguiendo el orden de su colocación física, estante por estante, cajones, etc.: contando los objetos y sus características y anotándolos ordenadamente.<sup>38</sup>

### **Costos de inventario**

---

<sup>37</sup> (CHAPMAN)

<sup>38</sup> (ESCUADERO SERRANO, págs. 219-228)

Los costos de almacenaje comprenden los costos del capital inmovilizado en el inventario (el costo de oportunidad del dinero), los costos de almacenamiento por ejemplo el alquiler y los costos del manejo del producto, entre ellos los del equipo, el personal de bodegas y de mantenimiento de existencias, las pérdidas o desperdicios de existencias, los impuestos, etc.

### **Propósito de los inventarios**

¿Para se necesitan los inventarios? Si la organización tiene dificultades en su flujo de caja o carece de control sólido sobre la transferencia de información electrónica entre los departamentos y los proveedores importantes, los plazos de entrega y la calidad de los materiales que recibe, llevar inventario desempeña papeles importantes.<sup>39</sup>

**Inventario de amortiguación / seguridad:** este tipo de inventarios puede servir para varios propósitos, como por ejemplo:

- compensar las incertidumbres de la oferta y demanda.

-"disociar" y separar las diferentes partes de una operación, de manera que puedan funcionar de manera independiente.

**Inventario de anticipación:** comprende el inventario que se produce en previsión de una temporada que se acerca, como por ejemplo el de chocolates de lujo antes del día de la madre o el día del amor y la amistad. No venderlas en el periodo previsto sería desastroso porque quedaría una considerable cantidad de existencias, más allá de su vida prevista en los estantes.

**Inventario en tránsito:** es el inventario en camino de un lugar a otro. Podría aducirse que los productos que se trasladan en el interior de una instalación son inventario en tránsito; sin embargo, el significado, común del concepto hace referencia a artículos que están dentro de canal de distribución hacia o desde usted o se encuentran en camino desde sus instalaciones hacia el cliente.<sup>40</sup>

### **Como se evalúa un inventario**

---

<sup>39</sup> (GUERRA VALVERDE)

<sup>40</sup> (LEE J. KRAJEWSKI)

Con el fin de asignar un valor de costo al inventario, deben hacerse algunas suposiciones en relación con el inventario que se posee. Existen cinco métodos comunes para este evaluó:

### **Primeros en entrar, primeros en salir (FIFO) (PEPS)**

Este método de avalúo de inventarios presume que las primeras mercaderías adquiridas son las primeras que se utilizan o se venden, independientemente del momento real de su utilización o venta. El método está estrechamente relacionado con el flujo físico real de las mercaderías inventariadas.<sup>41</sup>

### **Últimos en entrar, primeros en salir (LIFO)**

Este método de evaluó de inventarios presume que las mercaderías compradas o adquiridas más recientemente son las primeras que se utilizan o se venden, independientemente del momento real de su utilización o venta. Puesto que los artículos que se acaban de comprar suelen costar más que aquellos que se adquirieron en el pasado, este método establece una mejor correspondencia entre los costos corrientes y los ingresos corrientes.<sup>42</sup>

### **Método del costo promedio**

Este método de avalúo de inventarios identifica el valor del inventario y el costo de las mercaderías vendidas mediante el cálculo del costo unitario promedio de todas las mercaderías disponibles para la venta durante un periodo de tiempo dado. Este método de evaluó presume que el inventario final está formado por todas las mercaderías disponibles para la venta.

$$\text{Costo promedio} = \frac{\text{Costo total de la mercadería Disponible para la venta}}{\text{cantidad total de la mercadería disponible para la venta}}$$

### **Método de costo específico (también método de costo real)**

Este método de evaluó de inventarios presume que la organización debe rastrear el costo real de un artículo que entra, se encuentra o sale de sus instalaciones. Dicha capacidad permite asignar el costo real de un artículo dado

---

<sup>41</sup> (VAn JOME,John)

<sup>42</sup> (HERNÁNDEZ, JESUS)

a producción o a ventas. El costeo específico generalmente solo lo emplean compañías con sofisticados sistemas de cómputo y se reserva para artículos de alto valor, como obras de arte u objetos fabricados por encargo.<sup>43</sup>

### **Método de costo estándar**

Este método de avalúo de inventarios suelen utilizarlo las empresas manufactureras para proporcionar a todos sus departamentos un valor uniforme de cada artículo durante todo un año dado. El método consiste en un cálculo aproximado basado en los costos y gastos conocidos, como los costos históricos y cualquier cambio que se pueda prever en el futuro inmediato. No se emplea para calcular la utilidad neta real ni para efectos de impuesto sobre la renta. Es una herramienta de trabajo, más que un enfoque formal de contabilidad.<sup>44</sup>

### **Concepto y objetivos de la compra**

#### **Concepto**

A la compra se le define de la siguiente manera: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe tomar parte de la propia organización de la compañía.

#### **Objetivos**

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento.
2. Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
4. Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.

---

<sup>43</sup> (JIMÉNEZ BOULANGER)

<sup>44</sup> (MULLER M. , págs. 1-22)

5. Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
6. Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.<sup>45</sup>

### **Importancia de la gestión de compras**

La gestión de compras a diferencia de lo que piensan algunos empresarios, es una de las piezas fundamentales dentro del óptimo desarrollo empresarial.

### **Porque tomar en serio la gestión de compras**

Para entender con mayor claridad la importancia de la aplicación de la gestión de compras, resulta obligatorio remontarse al pasado con su consecuente recopilación de datos sobre el surgimiento de dicha actividad. Subsecuente al modelo económico reinante en épocas remotas. Dado esto, se anota que las compras tienen su origen en la misma naturaleza del hombre, cuando en sus primitivas manifestaciones comerciales desarrolle el primer modelo de intercambio y abastecimiento llamado el trueque, que va madurando y perfeccionando a través de los tiempos hasta llegar a los sofisticados modelos comerciales actuales.

Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en el elemento fundamental para el desarrollo productivo, ya que se convierten en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertaran en el mercado.<sup>46</sup>

Cuando esta unidad falla, las empresas se ven abocadas a una serie de cuello de botella de productos, situación que se va a reflejar en una carencia de productos para satisfacer la demanda que lleva a una posición de crisis con desventajas competitivas generando a largo plazo la exclusión de sus productos del mercado. La importancia de la función de compras en las empresas se puede resumir en los siguientes ítems:

---

<sup>45</sup> (MERCADO)

<sup>46</sup> (DIAZ DE SANTO)

1. Las compras, aseguran una fuente constante de materiales para nutrir el área productiva de las empresas.
2. Compras, tiene injerencia directa en las funciones de tiempos y movimientos productivos de la organización, ya que maneja de manera directa tanto la periodicidad como la cantidad de adquisiciones.
3. Compras, debe controlar al detalle el manejo de los inventarios par que no se tornen en una carga económica para la fijación de precios del producto.
4. Compras, define junto con producción y mercadeo la calidad de los materiales adquirido para los productos, según las características de la demanda.
5. La cuantía del producto que mercadeo oferta, está directamente afectada por la previsión de cantidades de materiales adquiridos para suministrar a producción.
6. Compras, influye directamente en el incremento o decremento de las utilidades de la organización, ya que de sus adquisiciones dependen la calidad y el tipo de producto que se oferte en el mercado.
7. Asegura e funcionamiento global de la empresa, a través del cumplimiento en las adquisiciones, tanto de soporte como de producción.
8. Se torna, en la mayoría de las organizaciones, en el epicentro que centraliza solicitudes y distribuye elementos a los diferentes departamentos o divisiones.<sup>47</sup>

### **¿Cómo se define la gestión de compras?**

Compras o adquisiciones consiste en administrar de manera ininterrumpida, materiales, bienes y / o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y / o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir, que ni antes ni después ya que tanto una entrega

---

<sup>47</sup> (BOLAND, Lucrecia)

anticipada no acordada, como un retraso no previsto, pueden obstaculizar los procesos productivos del comprador.<sup>48</sup>

### **¿Qué son las ventas?**

En el campo de las ventas muy rara vez, remarcando el término, se ha podido encontrar un vendedor, no importando su rango, que conozca una definición adecuada de lo que son las ventas. En ocasiones tratan de deducirla, pero esto se convierte en un asunto que llama la atención. ¿A qué se debe a que muy pocos conocen la definición de las ventas?

Aun en la literatura disponible sobre ventas, los textos explican métodos y técnicas para vender, pero no definen el concepto de la venta. Esto se convierte en algo sorprendente, ya que todas las profesiones cuentan con su propia definición que sirve como una guía u orientación que describe las actividades y alcance de la ciencia, profesión o arte.

Es fundamental definir lo que son las ventas, antes de empezar a ver las técnicas que te convertirán en un vendedor exitoso.

Las ventas son la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y / o servicio por un equivalente previamente pactado de desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello, esta ciencia se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes.

Las ventas son consideradas como una profesión, ya que es la actividad que apoyada en ciencias y en conocimientos especializados, permanentemente en actualización, se ejerce para guiar, aconsejar o servir a otro ser.<sup>49</sup>

### **La importancia de la motivación de la fuerza de ventas**

**La motivación** se puede definir como la predisposición general que dirige el comportamiento de una persona hacia la obtención de lo que se desea.

---

<sup>48</sup> (HEREDIA VIVEROS, Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva)

<sup>49</sup> (Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores)

Desde una perspectiva laboral, la motivación puede interpretarse como el esfuerzo que un trabajador está dispuesto a desarrollar para cada una de las tareas que implica su puesto de trabajo.

Estas tareas tienen como finalidad la consecución de los múltiples objetivos que la organización puede marcar para la fuerza de ventas. Esta consecución estará condicionada por una serie de factores internos, tales como pueden ser el producto o servicio que se ofrece al mercado, la idoneidad en la selección de los miembros del equipo de ventas, la organización y capacitación de estos, y también, como factor muy importante, por el nivel de motivación de los integrantes de este equipo para llegar a conseguir los objetivos marcados.<sup>50</sup>

## **2.2. MARCO LEGAL**

### **NORMATIVA CONSTITUCIONAL**

Según la Constitución del Ecuador, en la sección octava dice lo siguiente:

Art. 33: el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía, el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34: el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.<sup>51</sup>

Según la Constitución del Ecuador, en el capítulo noveno establece lo siguiente:

---

<sup>50</sup> (GARCIA YUSTE)

<sup>51</sup> (Registro Oficial No 449 Organismo del Gobierno del Ecuador Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República Tribunal Constitucional capítulo segundo Art. 33-34, s.f.)

## Sobre las responsabilidades

Art. 83: son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la Ley.

1. Acatar y cumplir la Constitución, la Ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
2. No ser ocioso, no mentir, no robar.
5. Respetar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento.
7. Promover el bien común y anteponer el interés particular, conforme al buen vivir.
8. Administrar honradamente y con respeto irrestricto a la Ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
9. Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios.
10. Promover la unidad y la igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales.
11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la Ley.
12. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.
13. Conservar el patrimonio cultural y natural del país, y cuidar y mantener los bienes públicos.
15. Cooperar con el Estado y la comunidad en la Seguridad Social, y pagar los tributos establecidos por la Ley.<sup>52</sup>

En la Constitución del Ecuador en la sección séptima sobre la política comercial dice lo siguiente:

Art. 304: la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

---

<sup>52</sup> (Registro Oficial 449 Organismo del Gobierno del Ecuador Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República Tribunal Constitucional capítulo noveno Art. 83 literal 1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,15, s.f.)

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.
4. Contribuir a que se garantice la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.<sup>53</sup>

La constitución del Ecuador sobre formas de trabajo y su retribución en la sección tercera establece lo siguiente:

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencias o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo al sustenta en los siguientes principios:

1. El estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del empleo y del subempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

---

<sup>53</sup> (Registro Oficial 449 Organismo del Gobierno del Ecuador Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República Tribunal Constitucional capítulo cuarto Art 304 literal 1,2,3,4,5,6, s.f.)

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada a l trabajo y mantener la relación laboral, d acuerdo con la ley.
7. Se garantizara el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el d formar sindicato, gremios, asociaciones y otras forma de organización, afiliarse a la de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizara la organización de los empleadores.
8. El estado estimulara la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptara el dialogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Sera válida la transacción en material laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizara la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozaran de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable, y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas y profesionales, se sujetaran a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadora y empleadoras sea bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizaran y sancionaran de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de sus familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El estado fijara y revisara anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier

otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuaran el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijara los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionara por la ley.<sup>54</sup>

De los intercambios y comercio justo la Constitución del Ecuador en la sección quinta dice lo siguiente:

Art. 335.- El estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas: y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y los bienes públicos y colectivos. El estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 337.- El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación

---

<sup>54</sup> (Registro Oficial 449 Organismo del Gobierno del Ecuador Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República Tribunal Constitucional capítulo sexto Art. 325,326:literal 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16;Art.327,328, s.f.)

de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.<sup>55</sup>

## **NORMATIVA LEGAL**

Del Contrato Individual de Trabajo en el Código de Trabajo párrafo 1ro. dice lo siguiente:

De las definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato Individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.<sup>56</sup>

Art. 9.- Concepto de Trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo N°8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

---

<sup>55</sup> (Registro Oficial 449 Organismo del Gobierno del Ecuador Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República Tribunal Constitucional capítulo sexto sección quinta Art. 335,336,337, s.f.)

<sup>56</sup> (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art- 8, s.f.)

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo, la remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transforman en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contrato a prueba;
- g) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo N°8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- h) Los demás que determine la ley.

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el

tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda el quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetaran al porcentaje que quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicara con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales. La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en periodo de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o periodo de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada.- Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente

por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan a la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia y requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos periodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurara el despido intempestivo sino lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos. Nota: Artículo reformado por Decreto Legislativo N°8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 18.- Contrato escrito.- El contrato escrito puede celebrarse por instrumento público o por instrumento privado. Constará en un libro especial y se conferirá copia, en cualquier tiempo, a la persona que lo solicitare.

Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.- Se celebraran por escrito los siguientes contratos:

- a) Los que versen sobre trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
- b) Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes;
- c) Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
- d) Los de a prueba;
- e) Los de enganche;
- f) Los por grupo o por equipo;
- g) Los eventuales, ocasionales y de temporada;
- h) Los de aprendizaje;
- i) Los que se estipulan por uno o más años;
- j) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo N°8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- k) Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje; y
- l) En general, los demás que se determine en la ley.<sup>57</sup>

De las Obligaciones del Empleador el Código del Trabajo establece lo siguiente:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 1) Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
- 2) Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
- 3) Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 387 de este Código;

---

<sup>57</sup> (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 9,11,12,13,14-19, s.f.)

- 4) Establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
- 5) Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
- 6) Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precio de costos a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
- 7) Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizara con los cambios que se produzcan;
- 8) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado;
- 9) Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de

Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

- 10) Respetar las asociaciones de trabajadores;
- 11) Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a la que pertenezcan, siempre que esta de aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozaran de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganaran la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
- 12) Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
- 13) Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 14) Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
  - a) El tiempo de servicio;
  - b) La clase o clases de trabajo; y,
  - c) Los salarios o sueldos percibidos;
- 15) Atender las reclamaciones de los trabajadores;
- 16) Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea licito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
- 17) Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
- 18) Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
- 19) Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de

- su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
- 20) Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiera uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
  - 21) Descontar de las remuneraciones la cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
  - 22) Pagar a trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación, cuando, por razones del servicio tenga que trasladarse a algún lugar distinto del de su residencia;
  - 23) Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
  - 24) La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más contrataran otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales será los inherentes a su función a los que se determine en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
  - 25) Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
  - 26) Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del Comité Obrero Patronal;
  - 27) Conceder permisos o declarar en comisión de servicios hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere becas para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que

- la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda el dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
- 28) Facilitar, sin menos cabo de las labores de la empresa, la propaganda entera en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
  - 29) Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
  - 30) Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
  - 31) Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
  - 32) Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuento, y las correspondientes al pago de fondos de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez día para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33) El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con su conocimiento, condición física, y aptitudes individuales observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año la contratación será del uno por ciento del total de los trabajadores, en el tercer año el dos por ciento, en el cuarto año el tres por ciento hasta llegar al quinto año donde la contratación será el cuatro por ciento del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicara en los sucesivos años. Esta obligación sea hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral. El contrato laboral deberá ser escrito, inscrito en la inspección del trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrara con el carnet expedido por el Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del estado, la respectiva autoridad nominadora será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla con la obligación, la misma que ingresara en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

- 34) Controlar un porcentaje mínimo de trabajadores, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este código.
- 35) Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.<sup>58</sup>

Código del Trabajo de las Prohibiciones al Empleador establece lo siguiente:

Art. 44: Prohibiciones al Empleador

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más de diez por ciento (10%) de la remuneración por conceptos de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sociales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades de trabajo a los establecimientos o centros de trabajo y la

---

<sup>58</sup> (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 42 LITERAL 1-35, s.f.)

revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicaran dichas multas.<sup>59</sup>

Código del Trabajo de las Obligaciones del Trabajador dice lo siguiente:

Art. 45: Son Obligaciones del Trabajador

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración acuerdo con la Ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare el trabajo;
- g) Comunicar al empleador o su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

---

<sup>59</sup> (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 44 LITERAL A-L, s.f.)

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos. Comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concluya, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón de trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este código.<sup>60</sup>

Código del trabajo de las Prohibiciones al Trabajador declara lo siguiente:

#### Art. 46 Es Prohibido al Trabajador

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser de permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles u herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo al que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.<sup>61</sup>

#### **NORMATIVA REGLAMENTARIA**

---

<sup>60</sup> (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 45 LITERAL A-J, s.f.)

<sup>61</sup> ((CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 46 LITERAL A-I, s.f.)

El Servicio de Rentas Internas expide el siguiente Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención:

Art. 1: Son comprobantes de ventas los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios:

- a) Facturas;
- b) Notas o boletas de venta;
- c) Liquidaciones o compras de bienes y prestación de servicio;
- d) Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e) Boletos y entradas a espectáculos públicos; y,
- f) Los documentos a los que se refiere el artículo 13 de este reglamento.

Art. 2: Documentos Complementarios: Son documentos complementarios los comprobantes de ventas, los siguientes

- a) Notas de crédito;
- b) Notas de débito; y ,
- c) Guías de remisión.

La Constitución Política de la República expide el siguiente de los Comprobantes de Venta, Notas de Crédito y Notas de Débito

Art. 9: Facturas: se emitirán y entregaran facturas en los siguientes casos:

- a) Cuando las operaciones se realicen para transferir bienes o prestar servicios a sociedades o personas naturales que tengan derecho al uso de crédito tributario;
- b) En operaciones de exportación;

Art. 10: Notas de venta: Se emitirán y entregaran notas de venta en operaciones con consumidores o usuarios finales. El emisor identificara al comprador exclusivamente cuando este requiere sustentas costos y gastos o cuando el monto de la transacción supere al valor establecido en el artículo 19 de este reglamento.

Art. 11: Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios: Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregaran por las sociedades y personas naturales, según la definición del

artículo 19 94 de la Ley de Régimen Tributario Interno y 28 del 1 en el artículo 7, se eliminó las palabras "o cedula de identidad". Reglamento de aplicación a la ley de régimen tributaria, y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad en las siguientes adquisiciones:

- a) De servicios ocasionales prestados en el Ecuador por personas naturales extranjeras sin residencia en el país, las que serán identificadas con su número de pasaporte y nombres y apellidos en este caso, los entes pagadores retendrán en la fuente, tanto el impuesto al valor agregado como el impuesto a la renta, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno;
- b) De servicios prestados en el Ecuador por sus ciudades extranjeras sin domicilio ni establecimiento permanente en el país las que serán identificadas, con su nombre o razón social. En este caso, los entes pagadores pagaran en la fuente tanto el impuesto al valor agregado como a la fuente de conformidad con la ley y,
- c) De bienes muebles corporales y prestación de servicios a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad que por su nivel cultural o rusticidad no se encuentran en posibilidad de emitir comprobantes de venta para que la liquidación de ventas y prestación de servicios de lugar al crédito tributario y sustente costos y gastos las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberían haber efectuado la retención del impuesto al valor agregado, su declaración y pago, cuando corresponda. Las personas naturales y las sucesiones indivisas no obligadas a llevar contabilidad, no están facultadas, para emitir liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios.

Art. 12 Tiquetes emitidos por máquinas registradoras y boletos o entradas a espectáculos: los tiquetes emitidos por máquinas registradoras se registraran en transacciones con consumidores finales. Estos tiquetes y los boletos o entradas a espectáculos públicos no dan lugar a crédito tributario por el IVA si sustentan costos y gastos al no identificar al comprador. Sin embargo, únicamente para tiquetes, en caso del que el consumidor requiera sustentar costos y gastos o tenga derecho a crédito tributario, podrá exigir la correspondiente nota de venta o factura, según el caso.

Art. 13 Otros Documentos Autorizados: son documentos autorizados para sustentar crédito tributario del impuesto al valor agregado y costos o gastos a efectos del impuesto a la renta, siempre que se identifique al comprador mediante su número o registro único de contribuyentes. O cedula de identidad, razón social, denominación o nombres y apellidos y se haga constar por separado el valor del impuesto al valor agregado los siguientes:

- a) Los documentos emitidos por bancos, instituciones financieras crediticias que se encuentren bajo el control de la superintendencia de bancos, siempre que cumplan con los requisitos que se establezcan en la resolución, que para el efecto, dictara el Director General del Servicio d Rentas Internas;
- b) El documento único de Aduanas y demás documentos de venta recibidos en las operaciones de importación; y,
- c) Los boletos o tickets aéreos, así como los documentos que por pago de sobrecarga expidan las compañías de aviación o las agencias de viaje por el servicio de transporte aéreo de personas.
- d) Otros que por su contenido o sistema de emisión, permitan un adecuado control por parte del Servicio de Rentas Internas y se encuentren previa y expresamente autorizados por dicha institución.

Art. 14: Notas de Crédito. Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones. Las notas de crédito deberán consignar la serie y numero de los comprobantes de venta a los cuales se refiere. El comprador o a quienes a su nombre reciba la nota de crédito, deberá consignar en ella su nombre, número de registro único de contribuyentes o cedula de ciudadanía o pasaporte, fecha de recepción y de ser el caso el sello de la empresa.

Art. 15 Notas de débito. Las notas de débito se emitirán para el cobro de interese de mora y para recuperar costos y gastos incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta. Las notas de débito deberán consignar la serie y numero de los comprobantes de venta a los cuales se refiere.

Art. 16. Oportunidad de entrega de los comprobantes de venta: los comprobantes de venta enumerados por el artículo 1 y los documentos autorizados señalados por el artículo 13 de este reglamento deberá ser entregados en las siguientes oportunidades:

- a) De manera general, los comprobantes de venta serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectuó el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes muebles o la prestación de servicios.
- b) En el caso de transferencia de bienes concertada por medios electrónicos, teléfonos, telefax u otros medios similares en el que el pago se efectuó mediante tarjeta de crédito, débito, abono en cuenta o pago contra a entrega, el comprobante de venta será entregado conjuntamente con el bien;
- c) En el caso de pago de servicios a través de débitos en cuentas corrientes, cuentas de ahorro o tarjetas de crédito los comprobantes de venta emitidos por el prestador del servicio serán entregados al cliente conjuntamente con su estado de cuenta;
- d) Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, el comprobante de venta se entregara en la fecha en que se persiga el ingreso o en la que se celebre la escritura pública lo que ocurra primer; y,
- e) En el caso de los contratos de acuerdo con los cuales se realice la transferencia o la prestación de servicios por etapas, avance de obras o trabajos y en general aquellos que adopten la forma de tracto sucesivo, el comprobante de ventase entregara al cumplirse las condiciones para cada periodo fase o etapa.<sup>62</sup>

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Activos: es un bien que posee la empresa durante su actividad y que pueden convertirse en dinero.

Bodega: almacén, despensa, granero, Deposito en general.

---

<sup>62</sup> (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS CAP.1, s.f.)

Capital: valor de lo que, de manera periódica o accidental, rinde u ocasiona rentas.

Comercial: que tiene aceptación en el mercado.

Compras: es la acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado un producto o un servicio.

Control: inspección, vigilancia que se ejerce sobre una persona u organización.

Conteo: es el método de contar cantidades.

Diferencias: cualidad o accidente por el cual una cosa se distingue de la otra.

Empresa: es una organización dedicada para la explotación de una actividad económica con fines lucrativos.

Encuesta: conjunto de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio a un número determinado de personas sobre un asunto.

Errores: concepto equivocado o juicio falso.

Evidencia: es la certeza clara y manifiesta de una cosa de tal forma que nadie puede dudar de ella ni negarla.

Existencias: stocks o inventarios.

Fiables: seguro, digno de confianza.

Frecuente: las veces que sucede un hecho.

Físico: existencia material.<sup>63</sup>

Gestión: se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

---

<sup>63</sup> ([https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=bodega+concepto](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=bodega+concepto))

Hipótesis: es una proposición que establece relaciones, entre los hechos, para otros es una posible solución al problema.

Inexactitud: que carece de exactitud.

Inventario: conjunto de elementos ordenados y registrados con una determinada finalidad.<sup>64</sup>

Investigación: incluye toda recopilación de datos a través de encuestas y cuestionarios.

Manejo: empleo de una cosa con un fin determinado.

Mercaderías: producto con el que se comercia.

Políticas: técnicas y métodos con que se conduce un asunto.

Proceso: conjunto de operaciones lógicas y ordenadas cuyo fin es la obtención de unos resultados determinados.

Proveedor: persona o empresa que abastece de artículos necesarios.

Registros: libro o manera de índice, donde se apuntan noticias o datos.

Rentabilidad: es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.<sup>65</sup>

Reportes: se denomina reporte a un cuerpo de información destinado a servir de análisis sobre un tópico determinado.

Resultados: la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso.

Riesgo: es la amenaza constante de algún daño.

Stock: conjunto de mercancías en depósito o reserva.

---

<sup>64</sup> (wordreference, s.f.)

<sup>65</sup> ([https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=++concepto+mercaderias](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=++concepto+mercaderias))

Ventas: transacción de un artículo por un precio determinado.<sup>66</sup>

Verificar: comprobar o examinar la verdad de algo.<sup>67</sup>

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

#### **Hipótesis General:**

El deficiente control en los inventarios incide en las diferencias del stock de mercaderías físicas y el contable.

### **2.4.2. Hipótesis Particular**

#### **Hipótesis Particular 1**

El no tener un inventario confiable incide en el proceso de la gestión de compras.

#### **Hipótesis Particular: 2**

La ausencia de políticas de los inventarios incide en el aumento de las ventas.

#### **Hipótesis Particular: 3**

El desconocimiento del manejo y control de inventarios incide en la rentabilidad del comercial.

#### **Hipótesis Particular: 4**

Los errores cometidos en el registro de mercaderías inciden en la asignación de los activos.

---

<sup>66</sup> (wordreference, s.f.)

<sup>67</sup> ([https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=reportes++concepto](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=reportes++concepto))

## **2. 4.3. Declaración de Variables**

### **Hipótesis general:**

Variable independiente: Control de inventarios

Variable dependiente: Diferencias del stock de mercaderías

### **Hipótesis particulares:**

#### **Hipótesis particular: 1**

Variable independiente: Inventario confiable

Variable dependiente: Gestión de compras

#### **Hipótesis particular: 2**

Variable independiente: Políticas

Variable dependiente: Aumento de las ventas

#### **Hipótesis particular: 3**

Variable independiente: Registros de mercaderías

Variable dependiente: Asignación de los activos

#### **Hipótesis particular: 4**

Variable independiente: Manejo y control de inventarios

Variable dependiente: Rentabilidad del comercial.

#### 2.4.4. Operacionalización de las variables

Cuadro # 1: Operacionalización de variables independientes

	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Independiente</b>	Control de inventario	Es la verificación y comprobación de las mercaderías.	Tarjetas kardex Informes contables	Encuesta Observación
	Inventario confiable	Autenticidad en los registros	Concordancia entre el inventario físico y el contable	Encuesta Observación
	Políticas	Procedimientos utilizados para el manejo de la empresa	Manual de procedimientos Cumplimiento de objetivos	Entrevista
	Registros de las mercaderías	Anotaciones de las existencias	Informes contables Libro diario	Encuesta Observación
	Manejo y control de inventarios	Utilización de un manual de comprobación	Documentos autorizados	Entrevista Observación

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 2: Operacionalización de variables dependientes

	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Dependiente</b>	Diferencias del stock de mercaderías	Desigualdad de los artículos.	Comparación de los registros contables de manera física y digital	Encuesta
	Gestión de compras	Planificación para adquirir los productos necesarios	Nivel óptimo de inventarios	Observación Encuesta
	Aumento de las ventas	Incremento de las ganancias	Liquidez Utilidades	Encuesta
	Asignación de activos	Destino de los inventarios	Rotación de los activos	Observación Encuesta
	Rentabilidad del comercial	Ganancias o utilidades obtenidas en la empresa	Informes contables Estado de resultados	Entrevista Encuesta

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según su finalidad:

**Investigación aplicada:** mediante ella se puede tomar acciones y establecer políticas y estrategias. Su característica básica es el énfasis en resolver problemas.

Esta tiene la finalidad de recopilar información de una situación o un problema de la vida cotidiana, la investigación usa como instrumento la encuesta, a través de un cuestionario debidamente planificado el cual es un conjunto de preguntas realizadas a las personas involucradas en esta situación.

Este tipo de investigación es utilizada por profesionales, empresas, estudiantes, etc. Y esta direccionada a obtener información inmediata para modificar, actuar de acuerdo a los resultados encontrados en el estudio.

**Según su objetivo:**

**Investigación descriptiva:** consiste en registra las características, las conductas y demás factores de hechos o fenómenos, como resultado de observaciones detenidas y rigurosas.

Busca fundamentalmente describir, pues su objetivo no es comprobar explicaciones ni hacer predicciones.<sup>68</sup>

**Según su contexto:**

---

<sup>68</sup> (CASTILLO SANCHEZ)

**Investigación de campo:** En esta investigación de campo se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo.

Aquí se obtienen datos primarios y también se emplean datos secundarios y de esta manera se logran los objetivos y las soluciones del problema.

Según Ramírez (1999), la investigación de campo se realiza en muestras, o en poblaciones enteras, (censos), e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar resultados.<sup>69</sup>

#### **Según el control de las variables:**

**Investigación no experimental:** es la que se realiza sin manipular las variables. Es decir donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, es la observación de fenómenos o situaciones tal como son o se dan en su contexto natural para analizarlas. Este tipo de investigación se basa en la observación de situaciones ya existentes que no son provocadas de manera intencional por el investigador. Es decir que no se tiene control sobre las variables independientes porque ya sucedieron al igual que sus efectos que son las variables dependientes.<sup>70</sup>

#### **Según la orientación temporal:**

**Investigación histórica:** porque para obtener los antecedentes históricos se recurrió a libros, internet, y documentos del control de inventarios que aportaron para la elaboración del marco teórico del documento.

También se revisaron los registros del comercial Anthony para obtener información histórica, estadística, geográfica, social y económica.<sup>71</sup>

#### **El diseño:**

---

<sup>69</sup> (MALHOTRA, págs. 78-80)

<sup>70</sup> (MOHAMMAND)

<sup>71</sup> (GARCIA, Pedro, 2006)

**El diseño es cuantitativo:** porque los datos son numéricos y el análisis se realizara de acuerdo a técnicas estadísticas.

La perspectiva general de investigación:

La investigación está relacionada con los tipos de investigación aquí descritos teniendo en cuenta los siguientes elementos:

El papel del investigador en la investigación.

La interpretación de la realidad que interese al investigador.

La estructura del conocimiento que conciba el investigador.<sup>72</sup>

## **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1. Características de la población**

Para el desarrollo de mi tema, la población está conformada de la siguiente forma:

El comercial Anthony que se encuentra ubicado en la ciudad de Milagro Cdla. Bellavista, en las calles avenida Napo y Jorge Carrera Andrade el mismo que

### **3.2.2. Delimitación de la población**

Esta investigación es finita por cuanto la población de estudio tiene un número específico de 7 personas que son los trabajadores del Comercial "Anthony" de los cuales lo conforman 6 hombres y 1 mujer.

---

<sup>72</sup> (PEREZ, Maria, 2012, págs. 19-37)

**Cuadro # 3:** Delimitación de la población

CARGO	CANTIDAD
<b>Gerente General</b>	1
<b>Cajera</b>	1
<b>Despachador</b>	1
<b>Jefe de bodega</b>	1
<b>Distribuidores</b>	3
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Fuente:** personal que labora en el comercial

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Se la realizara con las personas involucradas en el área de estudio que son: la cajera, el despachador y el jefe de bodega de ellos se obtendrá el porcentaje de la encuesta.

### **3.2.3. Tipo de muestra**

Los tipos de muestreo probabilístico tienen las siguientes características:

Cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido

Se puede conocer el error y la confianza de las estimaciones

Los resultados se pueden generalizar

Es el único método que puede evaluar la representatividad de la muestra.

En este caso voy a utilizar la muestra probabilística porque de esta manera se puede conocer la factibilidad del estudio.

### **3.2.4. Tamaño de la muestra**

En este caso la muestra de la población es pequeña, y no utilizare la formula ya que se trabajara con la población antes mencionada.

### 3.2.5. Proceso de selección

Se procederá a revisar la información y determinar los diferentes factores que originan el problema, la información que se obtenga de la entrevista, encuesta, observación o el medio de investigación será utilizada con el propósito de obtener un resultado para interpretarlo como población.

## 3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1. Métodos teóricos

**El método inductivo:** es un proceso analítico mediante el cual se puede observar, comparar, y recopilar información de un fenómeno o problema. El método inductivo lleva a razonar de lo particular a lo general.

El método deductivo: es lo contrario del deductivo lleva a razonar de lo general a lo particular, este establece conclusiones lógicas.

### 3.3.2. Métodos empíricos

La investigación empírica se utiliza para obtener información y es un proceso de resolución de problemas y el método a utilizar es la observación.

**La observación:** es el medio principal del investigador para conocer la realidad de lo que ocurre en el lugar donde se estudia el problema, consiste en la percepción directa del objeto de la investigación.

La observación es un procedimiento que se emplea como sujeto de conocimiento para captar la realidad, se constituye en el elemento cotidiano para entrar en contacto con los fenómenos. La vida cotidiana se encuentra guiada por los procesos de observación que el sujeto realiza de su entorno.<sup>73</sup>

### 3.3.3. Técnicas e instrumentos

**La entrevista:** es una técnica muy utilizada por los investigadores ya que a través de ella pueden obtener información de manera directa con las personas involucradas con el problema y conocer sus opiniones, ideas, experiencias, etc. Esta es la herramienta más eficaz para obtener información, porque se trata de un instrumento de precisión pues nos ayuda en la interrelación humana sea en los hombres, y estos son la fuente de toda información, la entrevista tiene su

---

<sup>73</sup> (HEINEMANN, Klaus, págs. 20-30,90-100)

origen exclusivamente periodística pero de igual manera la utilizan los abogados, médicos, maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, para obtener un intercambio de ideas y así conocer sus expectativas relacionadas con las preguntas realizadas.<sup>74</sup>

**La encuesta:** es un instrumento de captura de información estructurado. Lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio.

La encuesta es útil, ante todo para descubrir algo y para contrastar hipótesis o modelos, no es útil para generar ideas, teorías o hipótesis nuevas.<sup>75</sup>

### **3.4. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Se analizara cada uno de los datos que se va a obtener, y por medio de diagramas que muestren los resultados de cada pregunta realizada con el objetivo de emitir conclusiones.

En el proceso para desarrollar el tema de investigación a través de técnicas y métodos prevalecerá los datos importantes que van a permitir plantear los controles de inventario en el área contable y administrativo del Comercial Anthony.

---

<sup>74</sup> (ALVIRA MARTIN, págs. 10-14)

<sup>75</sup> (YUNI, Jose, págs. 7-29)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El trabajo de este estudio está enfocado al Comercial Anthony en donde se analizó el control de inventario y su incidencia en el stock de mercaderías, debido a las irregularidades que se están presentando en la administración de la empresa.

Dentro de este estudio se conoció que los errores cometidos en los registros de la mercadería no permiten tener un inventario confiable por lo tanto no se puede realizar una adecuada gestión de compras, entre otros factores que indican la situación organizacional. Para ello se ha elaborado las hipótesis las mismas que responden a la formulación y sistematización del problema, de las cuales se ha formulado un modelo de encuesta con el propósito de verificarlas y de esta forma establecer una propuesta acertada.

Para el análisis de la encuesta se debe ordenar y procesar la información que se recolecto, esto mediante un programa de estadística donde se representara en gráficos de distintas formas, cada pregunta con su aclaración y respectivo análisis, los porcentajes mostraran si incide o no en el problema. De los efectos que ocasiona el control de inventarios en el Comercial. Con la encuesta se puede manifestar el conocimiento que tienen los empleados de esta organización. La entrevista fue dirigida a un profesional sobre el tema para obtener la información que sirva de ayuda a la investigación.

## PREGUNTA 1

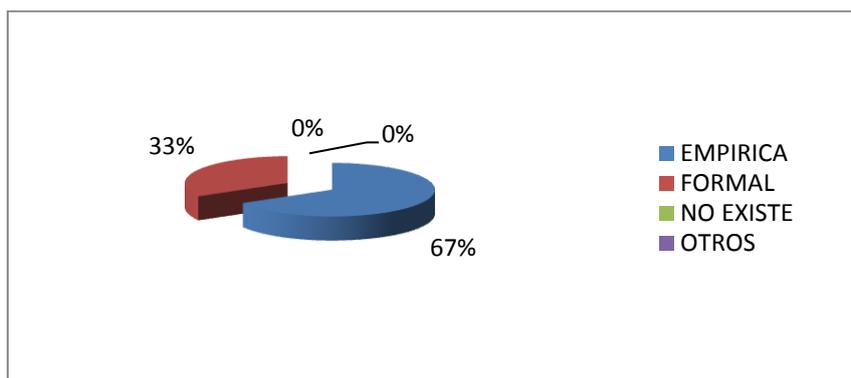
¿Considera usted que existen controles en los inventarios dentro de la empresa? ¿De qué forma?

**Cuadro # 4.:** Existencia de los controles en el Comercial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EMPÍRICA	2	67%
FORMAL	1	33%
NO EXISTE	0	0%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 1:** Existencia de los controles en el Comercial

## ANÁLISIS DE DATOS

De las tres personas que intervienen en el área de los inventarios que se encuestó se obtiene la información que 1 que corresponde al 33% dice que existe un control formal, y 2 personas que corresponden al 67% dicen que hay un control empírico en el Comercial.

## PREGUNTA 2

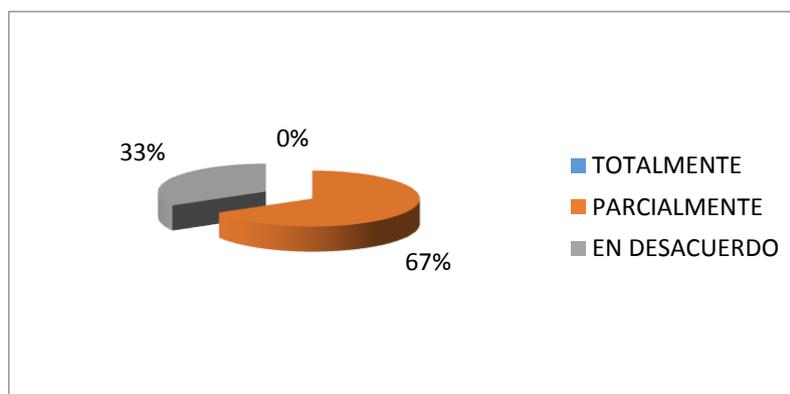
¿Cree usted que los controles en los inventarios se están aplicando de manera correcta?

**Cuadro # 5:** Aplicando los controles en el Comercial.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TOTALMENTE	0	0%
PARCIALMENTE	2	67%
EN DESACUERDO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 2:** Aplicando los controles en el Comercial.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

De las 3 personas que trabajan en el área de inventarios que se encuestó se obtiene la siguiente información que 1 persona que corresponde al 33% dice que está en desacuerdo ya que no se está aplicando los controles de manera correcta, y 2 personas que representan el 67% indican que lo hacen de una manera parcial o sea deficiente, incompleto.

## **PREGUNTA 3**

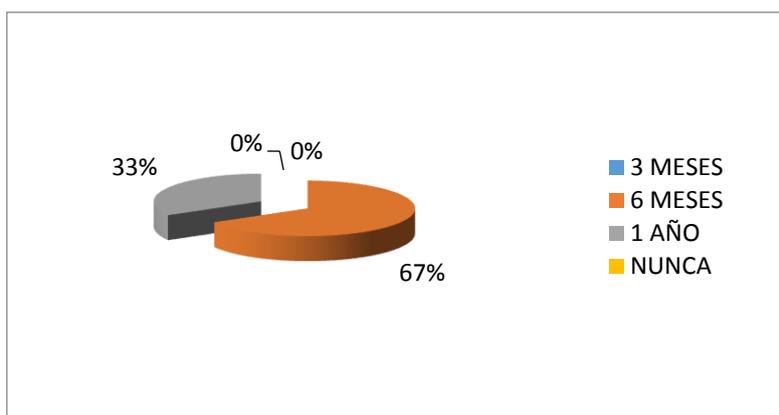
¿Con que frecuencia se realizan auditorías del inventario físico versus el inventario contable?

**Cuadro # 6:** Frecuencia de auditorías en el Comercial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3 MESES	0	0%
6 MESES	2	67%
1 AÑO	1	33%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 3** Frecuencia de auditorías en el Comercial.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas que laboran en el Comercial en el área de los inventarios que se encuestó se obtiene la información que 1 persona que corresponde al 33% indica que se realiza auditoría de inventario físico versus el inventario contable cada año, y 2 personas que corresponden al 67% dicen que se realiza este proceso cada 6 meses.

## PREGUNTA 4

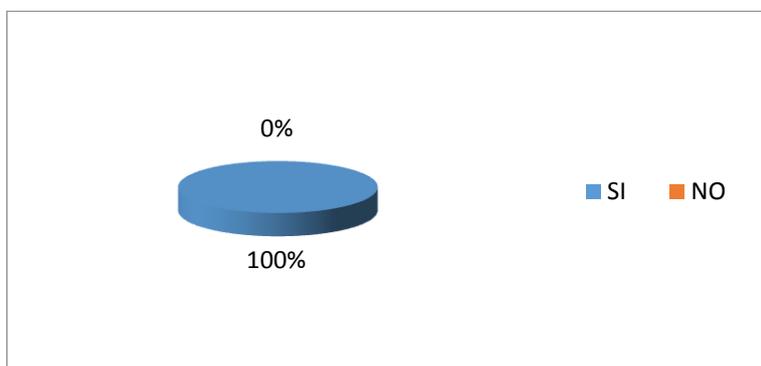
¿Considera usted que para poder realizar una correcta gestión de compras se necesita tener un inventario confiable?

**Cuadro # 7:** Gestión de compras en el Comercial.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 4:** Gestión de compras en el Comercial.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

De las 3 personas del área de los inventarios que se encuestó se obtiene la información de que las 3 personas que representan el 100% consideran que si se necesita tener un inventario confiable para poder realizar una correcta gestión de compras.

## **PREGUNTA 5**

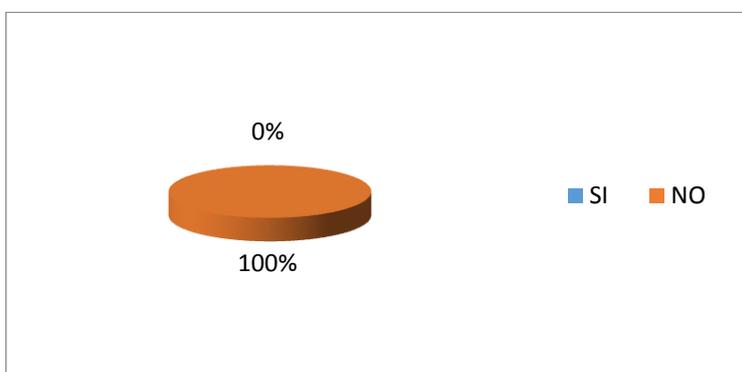
¿Considera usted que en la empresa existen políticas y procedimientos para realizar las compras en el área de inventarios?

**Cuadro # 8:** Existencia de políticas y procedimientos en el área de inventarios.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 5:** Existencia de políticas y procedimientos en el área de inventarios.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

De las 3 personas del área de inventarios que se encuestó se obtiene la información que las 3 personas que corresponden al 100% indican que no existen políticas ni procedimientos para las compras.

## **PREGUNTA 6**

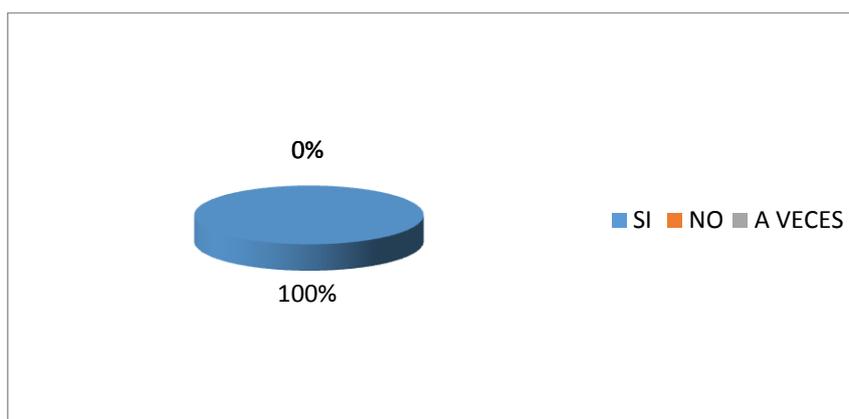
¿Cree usted que se debería registrar el ingreso y la salida de la mercadería?

**Cuadro # 9:** Registro de ingreso y salida de la mercadería.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 6:** Registro de ingreso y salida de la mercadería.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas que se encuestó en el Comercial se obtiene la siguiente información que las 3 personas que representan el 100% indican que sí se debería de registrar el ingreso y la salida de la mercadería.

## PREGUNTA 7

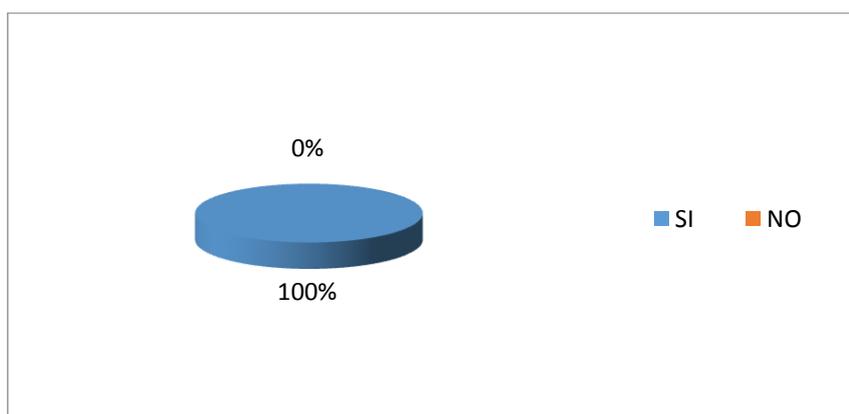
¿Cree usted que tener un registro actualizado de mercaderías permite una correcta asignación de los activos?

**Cuadro # 10:** Registro que permitirá la asignación de los activos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	3	100%

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Grafico # 7:** Registro que permitirá la asignación de los activos.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas del departamento de inventarios que se encuestó se obtiene la siguiente información que las 3 personas que corresponden al 100% indican que si es necesario un registro de las mercaderías para tener una correcta asignación de los activos.

## PREGUNTA 8

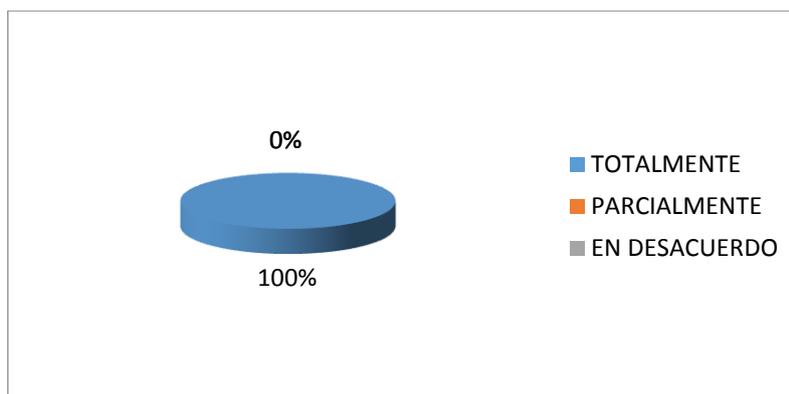
¿Considera usted que es necesario tener conocimiento sobre el manejo y control de inventarios para el crecimiento económico del comercial?

**Cuadro # 11:** Conocimiento sobre el control de inventarios para el crecimiento del comercial.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	3	100%
PARCIALMENTE	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 8:** Conocimiento sobre el control de inventarios para el crecimiento del comercial.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas que laboran en el área de los inventarios que se encuestó se obtiene la siguiente información que las 3 personas que representan el 100% consideran totalmente que es necesario tener conocimiento sobre el manejo y control de inventarios para poder obtener un crecimiento económico.

## PREGUNTA 9

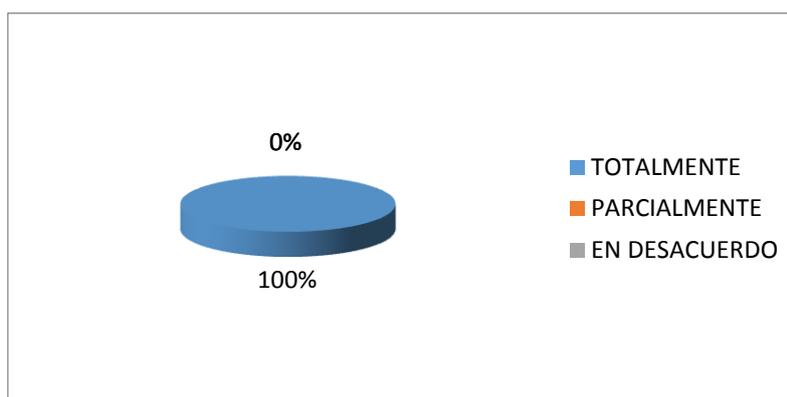
¿Cree usted que se deben mejorar los controles de inventarios para tener una mayor rentabilidad para la empresa?

**Cuadro # 12:** Los controles permitirán una mayor rentabilidad para la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	3	100%
PARCIALMENTE	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 9:** Los controles permitirán una mayor rentabilidad para la empresa.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas que laboran en el Comercial en el área de los inventarios que se encuestó se obtiene la siguiente información que las 3 personas que representan el 100% están totalmente de acuerdo que se deben mejorar los controles para tener una mayor rentabilidad para la empresa.

## PREGUNTA 10

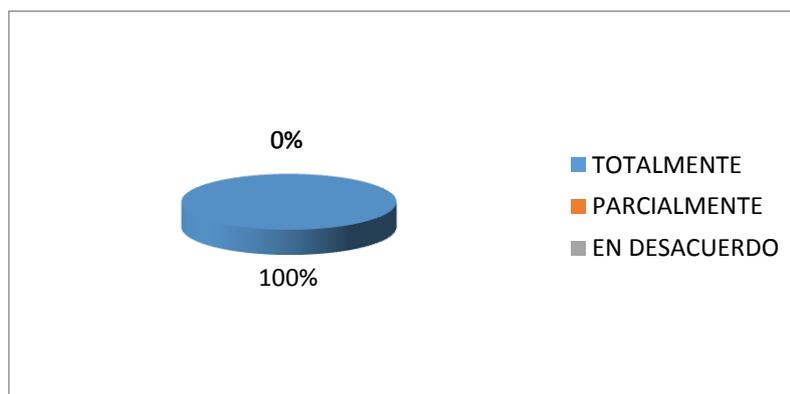
¿Considera usted que se debería implementar un manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios del Comercial?

**Cuadro # 13:** Implementación de manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	3	100%
PARCIALMENTE	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las personas que laboran en el área de inventarios del Comercial.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo



**Gráfico # 10:** Implementación de manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios.

## ANÁLISIS DE DATOS

De las 3 personas que laboran en el comercial en el área de inventarios que se encuestó se obtiene la siguiente información que las 3 personas que corresponden al 100% están totalmente de acuerdo que se debe implementar un manual de políticas y procedimientos en el área de inventarios.

## ENTREVISTA REALIZADA

**Nombre:** Jessica Molina  
**Empresa:** Stevens

**Título:** CPA  
**Cargo:** Auxiliar Contable

### **1.- ¿Considera usted que se debería tener conocimiento sobre el manejo y control de inventario? ¿Por qué?**

Claro que si la importancia del control del inventario es un eje principal y muy importante, ya sea porque en si es lo que la empresa tiene es decir su mercadería; un conocimiento adecuado le favorece como empresa. Porque para diversas labores en el inventario, ya sea, la clasificación y el orden; la codificación. Para mí el inventario es la parte más compleja de las empresas. Porque si la empresa no tiene un conocimiento del manejo y control nunca se enteraría de que es lo que tiene en stock o que es lo que ha vendido, o si ha cambiado de valor dicho artículo.

### **2.- ¿Cree usted que el deficiente control en los inventarios ocasionaría consecuencias en la empresa? ¿Por qué?**

Pienso que sí; si no hay un buen control de inventarios todo fuera un caos, no hubiera organización, y las consecuencias serían fatales, como por ejemplo; perdida de la mercadería; o mercadería en mal estado y eso sería perjudicial para la venta, una de las consecuencias más frecuentes y que suceden cuando hay estas falencias es que las empresas son víctimas de robos ocasionados por el mismo personal.

### **3.- ¿Considera usted que las diferencias en las mercaderías causarían inconvenientes en las ventas? ¿Por qué?**

Claro porque al momento de vender, el código de barra lee y nos sale en el sistema otro producto esto ocasionaría molestia al consumidor final; o sea al cliente; puesto que el inventario no es el correcto, o no se le ha dado de baja en facturas, en fin. Como empresa nos vemos perjudicados porque el artículo no se podría vender.

**4.- ¿Considera usted que las políticas y procedimientos en el área de los inventarios son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?**

Un buen plan de trabajo; optimiza los resultados es decir; que la empresa tiene la obligación de hacer cumplir los procedimientos. Así evitaríamos que haya equivocaciones en el inventario, y falencias a la toma de muestras. Porque en el momento que se hace un inventario tenemos que regirnos a las políticas y procedimientos de la empresa.

**5.- ¿Estaría usted de acuerdo que es necesario implementar un manual de procedimientos de control de inventario para optimizar el trabajo de una empresa? ¿Por qué?**

Eso sería lo correcto e ideal. Para mejorar la calidad y eficiencia de nuestro inventario. Porque sería que la mercadería estuviera sin control, como vende si no sabe lo que tiene, oferta o muchos factores en la empresa es por eso implementar un programa de procedimiento es óptimo para la empresa.

## **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

A través de las encuestas y entrevista realizada a los empleados del Comercial, se puede evidenciar mediante las opiniones expresadas en las cuales se puede asegurar que el deficiente control en el área de los inventarios causa efectos negativos en el "Comercial Anthony".

Las encuestas realizadas prueban que numerosos, casi en su totalidad de los empleados que están en el área de inventarios y contabilidad consideran que se deben mejorar los controles en los inventarios del Comercial. También se pudo reconocer que se realizan auditorias del inventario físico y contable cada seis meses, además de no existir políticas ni procedimientos para realizar las compras en la empresa. Por estas circunstancias no se están cumpliendo los objetivos de la empresa.

Algunas de las preguntas que se realizaron a las personas encuestadas fueron para saber si existían controles dentro de la empresa, lo cual indicaron en su mayoría que era de forma empírica.

La entrevista que realice a una persona capacitada en el tema me ayudo a conocer más sobre los efectos que ocasiona el deficiente control en el área de los inventarios, como la perdida de los clientes por la falta de eficiencia en el stock de las mercaderías, además de múltiples y graves consecuencias a futuro.

## **4.3. RESULTADOS**

Con los resultados obtenidos al elaborar, aplicar y posteriormente analizar e interpretar los resultados obtenidos de las encuestas, explícitamente se demuestra que al no haber un correcto y optimo control en el área de los inventarios implica a una serie de obstáculos que se pueden dar en la empresa, como un inventario no confiable que afecta directamente a la gestión de compras, también la falta de políticas y procedimientos que disminuye el crecimiento de las ventas, otro inconveniente son los errores al registrar las mercaderías lo que impide un correcta asignación de los activos y el desconocimiento del manejo y control de inventario que está afectando la rentabilidad de la empresa.

Un considerable porcentaje de los encuestados manifiestan que se realizan auditorias cada seis meses lo cual es conveniente para la empresa puesto que favorece el cuidado de los activos.

A si mismo de dio a conocer que a la mayoría de las personas que se encuestaron les gustaría que se tenga un óptimo control en los inventarios para ayudar al cumplimiento de los objetivos. Como también considerar conveniente implementar un manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios para el Comercial Anthony.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
<p>El deficiente control en los inventarios incide en las diferencias del stock de mercaderías físicas y contables.</p>	<p>El 67% de los encuestados a través de la pregunta 2 creen que aplicando correctamente y eficazmente los controles ayudara al cumplimiento de los objetivos en el ares de los inventarios.</p> <p>Por otra parte en la pregunta 1 el 67% de los encuestados estuvieron de acuerdo que la existencia de controles no era la correcta.</p> <p>Cabe señalar que el 100% de los encuestados a través de la pregunta 10 consideran apropiado implementar un manual de políticas y procedimientos para el área de los inventarios.</p>

<b>Hipótesis Particulares</b>	<b>Verificaciones</b>
<p>El no tener un inventario confiable incide en el proceso de la gestión de compras.</p>	<p>El 100% de los encuestados a través de la pregunta 4 indicaron que si se necesita tener un inventario confiable porque esto afecta en la gestión de las compras.</p>
<p>La ausencia de políticas de los inventarios incide en el aumento de las ventas.</p>	<p>El 100% de los encuestados a través de la pregunta 9 estuvieron de acuerdo con que se deben mejorar los controles para tener una mayor rentabilidad, lo cual se logra a través de las ventas.</p>
<p>Los errores cometidos en el registro de mercaderías inciden en la asignación de los activos.</p>	<p>El 100% de los encuestados a través de la pregunta 7 consideraron que es necesario tener un registro actualizado d las mercaderías pues esto afecta para una asignación correcta de los activos. Tenemos a través de la pregunta 6 que el 100% de los encuestados consideran que se debería de registrar el ingreso y salida de las mercaderías.</p>
<p>El desconocimiento del manejo y control de inventarios incide en la rentabilidad del comercial.</p>	<p>El 67% de los encuestados a través de la pregunta 8 consideran que se debe tener conocimiento del manejo y control de inventarios para poder tener un mayor crecimiento económico o una mayor rentabilidad.</p>

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Diseño de un manual de políticas y procedimientos para un óptimo control de inventarios en el Comercial Anthony ubicado en la ciudad de Milagro, año 2014-2015.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

Desde mucho tiempo atrás surge la problemática de los inventarios en muchas organizaciones, dando como resultado el cierre de muchas de ellas. Por esta razón algunas de ellas están buscando la manera de actualizar sus conocimientos en la administración y control de sus mercancías.

El control de los inventarios es fundamental en cualquier empresa comercial, pues de estos depende estar al día en la demanda de los productos y la competitividad con las empresas, también el llevar un adecuado control garantiza la estabilidad financiera pues los inventarios representan parte de los activos de una empresa y son el eje de la productividad de las mismas.

Se debe satisfacer la demanda de los clientes a tiempo, esto se obtiene con una reserva de inventario la cual genera protección en las variaciones de la demanda.

El inventario favorece la falta de confianza de los proveedores y cuando escasea un artículo asegura una provisión constante. Los proveedores de poca confianza deben reemplazarse.

Se debe tener en cuenta si los artículos que se tienen son obsoletos o si van a caducar, si debe establecer el inventario de seguridad que tiene como objetivo compensar la oferta y la demanda. Debe hacer el seguimiento de un artículo individual en su ruta a lo largo del sistema con el fin de descubrir cuando una de tal vida se adelanta a la otra y en qué momento se presentan errores en el sistema.

Es muy importante que toda organización realice el mantenimiento del inventario para obtener el debido control de lo que posee para la venta, de la mercadería que entra y la que sale con sus respectivos documentos y registros.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta se justifica en base a los resultados obtenidos en el proceso de encuesta, donde se reflejó que no se aplican controles adecuados en el stock de las mercaderías físicas y contables del Comercial Anthony, lo cual incide en la gestión de las compras, debido a que no existe políticas y procedimientos, lo cual también causa inconvenientes en las ventas, pues se cometen errores al registrar las mercaderías y causa una mala asignación de sus activos.

También se pudo verificar que hay un desconocimiento sobre el manejo y control de inventarios lo cual es muy peligroso para la rentabilidad de la empresa, por esta razón se ha diseñado un manual de políticas y procedimientos en el área de los inventarios y aplicar el método PEPS para llevar un adecuado control.

El desarrollo de esta propuesta se iniciara con un manual de procedimientos para que puedan emplear en esta área de inventarios, como manual de funciones para los encargados de estas labores, procedimientos para las compras, ventas y contabilidad, para de esta manera poder cumplir con los objetivos de la empresa, procesos que se representaran a través de flujogramas. Es conveniente que se dicten talleres para capacitar a los empleados muy frecuentemente.

Esto permitirá que se cumpla con todas las obligaciones, y se podrá satisfacer las necesidades de los clientes a tiempo, logrando así ganar más competitividad y rentabilidad para la empresa.

## 5.4. OBJETIVOS

### 5.4.1. Objetivo general de la propuesta

Mejorar los controles en el área de los inventarios, a través de políticas y procedimientos para alcanzar una igualdad entre el inventario físico y lo que se encuentra registrado en el sistema del Comercial Anthony.

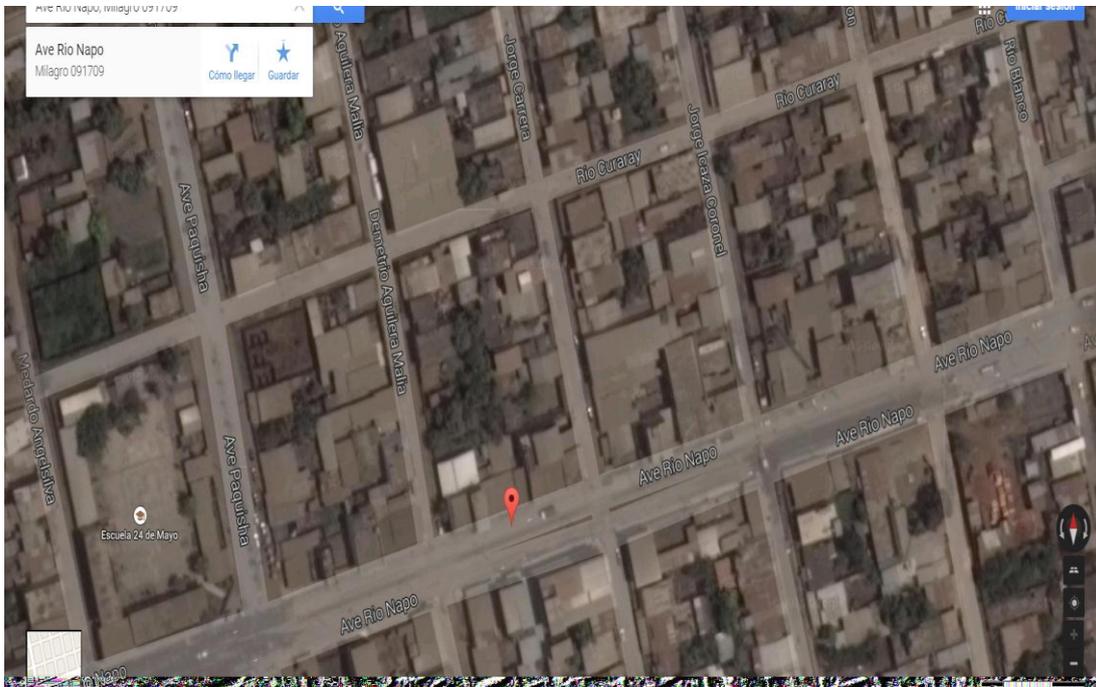
### 5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Mejorar la eficiencia en la gestión de compras.
- Incrementar el nivel de ventas.
- Descartar errores en los registros de las mercaderías.
- Adquirir conocimiento del manejo y control de inventarios.

## 5.5. UBICACIÓN

El Comercial Anthony se encuentra ubicado en la provincia del Guayas, Cantón Milagro, en las calles Jorge Carrera Andrade y Avenida Napo.

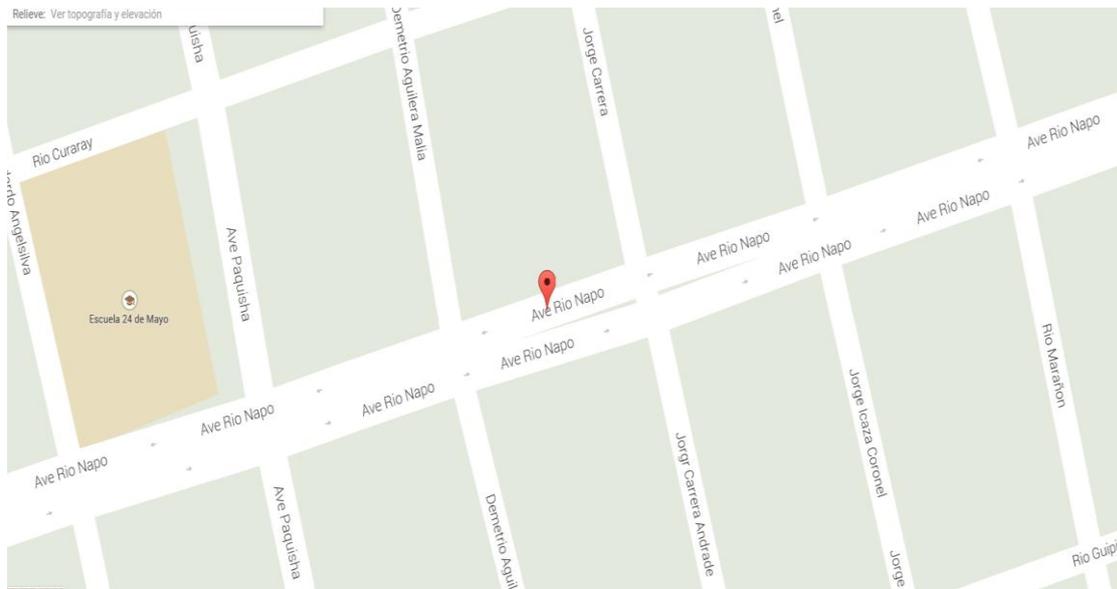
Figura # 1: Mapa de ubicación Comercial "Anthony"



Fuente: google maps

Elaborado por: Blanca Valdiviezo Corella

Figura # 2: Mapa de ubicación del Comercial "Anthony"



**Fuente:** google maps

**Elaborado por:** Blanca valdiviezo Corella

## 5.6. FACTIBILIDAD

### Factibilidad Administrativa

La elaboración de esta propuesta se realizó gracias a la colaboración de los dueños y empleados del Comercial Anthony. Donde se realizara los manuales de funciones, políticas y procedimientos del área de los inventarios en lo que respecta las compras ventas para optimizar los controles de las mercaderías que entran y que salen de la empresa, con el objetivo de cumplir con las responsabilidades que exige esta área. Propuesta que le concederá al comercial alcanzar clientes satisfechos y una mayor rentabilidad.

### Factibilidad Legal

En la elaboración de este trabajo no hay impedimento legal, que prohíba el desarrollo de esta propuesta, ya que se demuestra la importancia de los controles y la disposición en la aplicación, la misma que está orientada a la elaboración de manuales de políticas y procedimientos en el área de los inventarios.

### **Factibilidad Presupuestaria**

Esta propuesta como todo proyecto, necesita de una inversión para lograr su objetivo, este desarrollo se ha hecho posible con la aportación de la empresa objeto de estudio así como la predisposición de la autora del mismo, trabajo que genera gastos, los cuales se relegara a través de un presupuesto, donde se especificara los gastos que se produjeron con la elaboración de este proyecto.

### **Factibilidad Técnica**

La proposición de nuevos procedimientos en el área de los inventarios, contribuirá a llevar un adecuado control de las mercaderías, llevando un eficiente registros de las, mismas, lo cual permitirá realizar una correcta gestión en las compras y una mayor productividad en las ventas.

## **5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta está enfocada en la implementación de manuales de políticas y procedimientos en el área de inventarios para el departamento de compras, ventas y contabilidad, con el objetivo de mejorar los controles en estas áreas y como resultado obtener una igualdad en el stock de las mercaderías físicas y contables.

Cada una de las actividades se las va a dar a conocer de manera organizada, con el fin de tener una visión clara de cómo llevar los procedimientos en situaciones como esta, y poder dar soluciones a tiempo para evitar consecuencias irreparables en esta empresa y en cualquier otra que desee seguir estos pasos para lograr una correcta administración de sus inventarios que son el corazón de las empresas comerciales.

Los lineamientos de esta propuesta serán indicados con el fin de detallar lo que se va a lograr con la propuesta, y se culminara con las conclusiones y aplicaciones.

### **Misión propuesta**

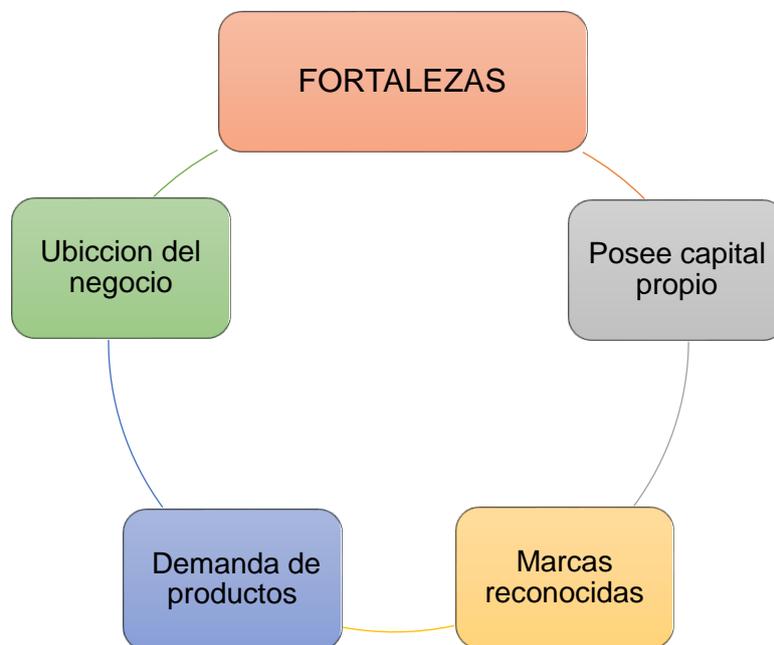
Servir a la comunidad milagreña y sus alrededores ofreciéndoles productos de calidad, con un personal capacitado enfocados en ofrecer un buen servicio al cliente.

## Visión propuesta

Ser una empresa líder en la distribución y venta de productos para el hogar, cubriendo las necesidades de los clientes, marcando la diferencia trabajando con pasión y esfuerzo para formar un futuro mejor.

## Análisis FODA

Para conocer de forma clara la situación actual del Comercial Anthony se realiza el siguiente análisis FODA.



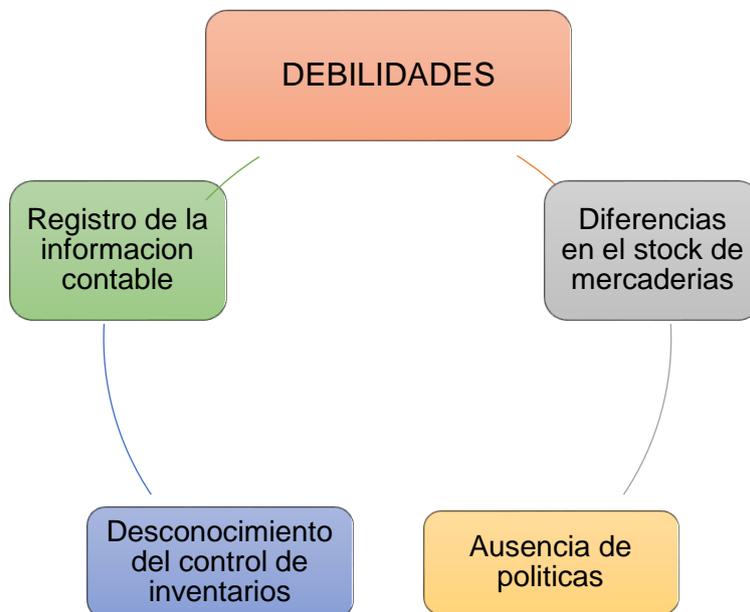
**Figura # 3:** Fortalezas

**Elaborado por:** Blanca Valdiviezo Corella



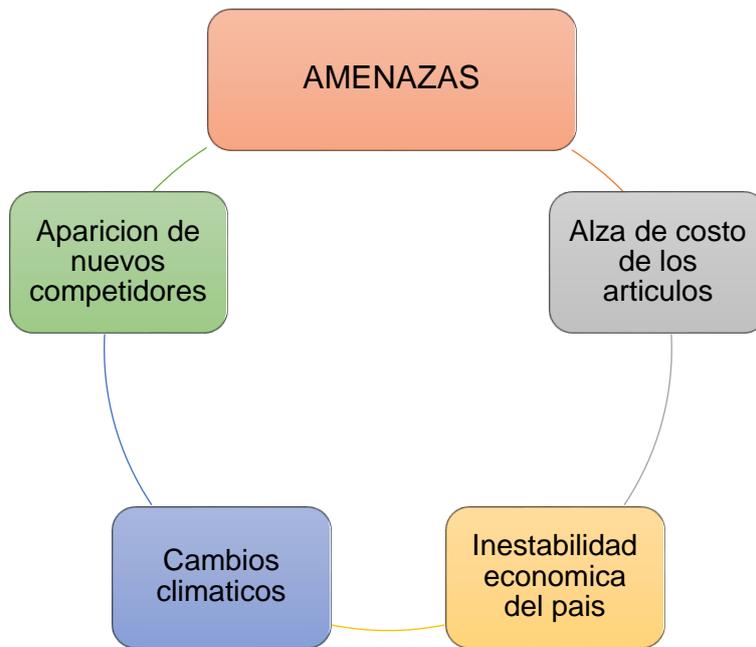
**Figura # 4:** Oportunidades

**Elaborado por:** Blanca Valdiviezo Corella



**Figura # 5:** Debilidades

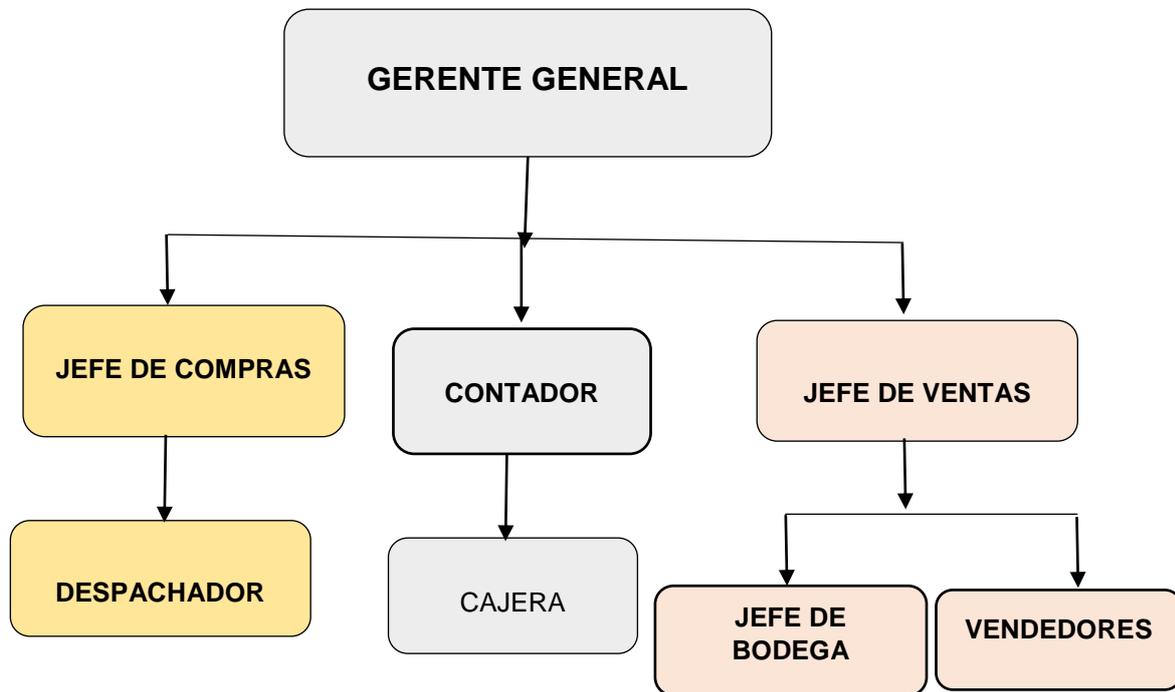
**Elaborado por:** Blanca Valdiviezo Corella



**Figura # 6:** Amenazas

**Elaborado por:** Blanca Valdiviezo Corella

Figura # 7: Organigrama Funcional Propuesto del Departamento Administrativo



Elaborado por: Blanca Valdiviezo Corella

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CARGO:</b> Gerente general
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Planificar, organizar, Controlar y dirigir las actividades generales de la empresa.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Tomar decisiones importantes como: avalar proyectos, estrategias, etc.
❖ Establecer objetivos, políticas y planes globales con los jefes de cada departamento.
❖ Representar a la empresa, es decir, vigilar el buen funcionamiento.
❖ Aprobar los procedimientos de las compras, calidad y precio adecuado.
❖ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los departamentos.
❖ Buscar mecanismos de capitalización.
❖ Buscar mejoras constantes como:
❖ Ser la mejor empresa, ganar más clientes,
❖ Nuevos productos de calidad.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Selecciona al personal requerido
Implementa las acciones necesarias para lograr los resultados
Autoridad (para aceptar o rechazar)
Aprueba órdenes de compra
Aprueba y/o modifica el costo del producto existente
Hace seguimiento y revisión a los resultados de la empresa
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Ser responsable de tomar acciones necesarias para que la empresa cuente con los recursos físicos, humanos y financieros para su normal funcionamiento.
Velar por el cumplimiento de los procesos y procedimientos definidos por la empresa.
Incrementar el estado de la tecnología en la organización
Satisfacer a los empleados
Proporcionar dirección a la organización

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CARGO:</b> Contador
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Responsable de la planificación, organización y coordinación relacionada con el área contable, con el objetivo de obtener consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
❖ Revisar reportes comparativos con periodos anteriores.
❖ Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
❖ Confeccionar las declaraciones de impuestos y trámites legales.
❖ Asesorar en la toma de decisiones económicas.
❖ Efectuar el pago de impuestos y trámites legales.
❖ Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
❖ Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables
❖ Dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
❖ Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
❖ Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la institución.
❖ Revisar contratos con los proveedores.
❖ Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Revisar cuentas y métodos contables.
Preparar e instituir sistemas de contabilidad.
Formular balances de comprobación o estados financieros.
Llevar libros y registros de contabilidad.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información.
Administrar el sistema contable de la organización.
Asesorar en el cumplimiento de obligaciones en el ámbito tributario.
Preparar y presentar informes financieros.
Apoyar en el trabajo de auditoría.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> Cajera	
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>	
Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas de crédito/debito, etc. resultantes de las transacciones diarias de venta de la sección.	
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>	
❖ Verificar que el fondo de caja este completo al recibirlo y antes de entregarlo.	
❖ Mantener un adecuado surtido de menudo para dar vueltos.	
❖ Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.	
❖ Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.	
❖ Realizar depósitos bancarios.	
❖ Chequear que los montos de los recibos de ingreso por caja y los depósitos bancarios coincidan.	
❖ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	
❖ Reponer mercancía en las estanterías, sobre todo en los momentos de menor trabajo.	
❖ Asegurarse de los precios de las mercaderías en descuento o promoción.	
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>	
Sumar la cantidad debida por una compra.	
Recibir el pago de los artículos.	
Entregar cupones.	
Canjear lo que reciben los clientes por regalo o descuento.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	
Saludar siempre a los clientes con una sonrisa amistosa.	
Recibir el pago de los clientes.	
Mantener un registro de estos pagos.	
Preparar el reporte de caja diariamente.	
Atiende a los clientes vía telefónica.	

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 17: Manual de funciones del Jefe de compras

<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>CARGO:</b> Jefe de Compras
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Planificar la adquisición de la mercadería que realmente necesita la empresa en el momento adecuado, las cantidades necesarias y a un buen precio.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Establecer un panel de abastecedores.
❖ Tener buena comunicación con los proveedores.
❖ Mantener un informe actualizado de las existencias del almacén.
❖ Revisar las cotizaciones por los diferentes proveedores.
❖ Conocer el mercado para saber negociar con los proveedores.
❖ Seleccionar según criterio de costes, calidad y tiempo.
❖ Preparar y negociar los contratos.
❖ Verificar la mercadería al momento de la entrega.
❖ Mantener un buen stock de las mercaderías.
❖ Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Contacto con los proveedores.
Negociación con los proveedores.
Compra de artículos.
Revisión de las mercaderías.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Definir la política de compras de la empresa, en términos de cantidad, calidad y precio.
Analizar las necesidades de los diferentes departamentos y elige a los proveedores.
Controlar y realizar el seguimiento de los proveedores.
Realizar el pedido a los proveedores.
Desarrollar las relaciones con los demás departamentos.
Determinar los ciclos de aprovisionamiento.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>CARGO:</b> Jefe de Bodega
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Tener el control total de las actividades realizadas y de las mercaderías almacenadas en la bodega, velar por su buen funcionamiento.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Revisar el adecuado almacenamiento de las mercaderías.
❖ Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al contador para su debido registro y control.
❖ Recibir y verificar los productos que ingresan para estar seguro de que lo que está en el documento es en realidad lo que se le entrega.
❖ Verificar los documentos de despacho, ordenes de embarque, facturas de autoconsumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.
❖ Verificar la atención adecuada a los transportistas de las mercaderías.
❖ Verificar la limpieza de la bodega.
❖ Velar por la rotación adecuada de las mercaderías que se encuentran en bodega.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Su nivel de conocimiento de las existencias debe ser actualizado diariamente.
Realiza mensualmente inventario de las mercaderías a su cargo.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
De mantener las mercaderías en orden y conservación de sus características originales.
Realizar un control de inventarios diario para que el este enterado de que se está agotando o que producto tiene en mayor cantidad.
Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el ingreso o despacho de las mercaderías ya que es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras.
Realizar los reportes respectivos al jefe de compras, ventas y al contador para contar con la autorización de estos.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>CARGO:</b> Despachador
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Se encarga de recibir, identificar, describir y despachar la mercadería.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Recibirá, despachara y remitirá la mercadería a los lugares o usuarios requeridos por la empresa y los entregara cuando así se lo solicite la misma.
❖ Tramitará los formatos y documentos relacionados con el recibo y despacho de mercaderías, así como la identificación de la misma.
❖ Desmantelar y reacondicionar la mercadería que llegue al almacén y que la empresa considere conveniente.
❖ Mantener el orden de la mercadería para facilitar la aplicación de control de inventarios y auditorias.
❖ Archivar los documentos de las actividades realizadas como entrada o salida de mercaderías.
❖ Cumplir con las normas de higiene y seguridad.
❖ Buena comunicación con los diferentes departamentos.
❖ Clasificar las mercaderías en bodega para lograr un inventario más eficiente y exacto.
❖ Verificar la rotación adecuada de las mercaderías por fecha de antigüedad.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Control preciso de las entradas y salidas de las mercaderías.
Mantener la mercadería en óptimas condiciones de calidad y cantidad
Asegura un stock permanente de mercaderías.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Del control de calidad de los artículos que se encuentran en la bodega.
Saber en cualquier momento de las existencias que están a su cargo.
En que sitio exacto se encuentran los artículos.
Velar que el local, bodega o lugar cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 17: Manual de funciones del Jefe de Ventas

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CARGO:</b> Jefe de ventas
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Es responsable del cumplimiento de las metas y objetivos de ventas, mediante la supervisión del personal.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Preparar planes y presupuestos de ventas.
❖ Establecer metas y objetivos.
❖ Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
❖ Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
❖ Compensar, guiar y motivar las fuerzas de ventas.
❖ Buscar estrategias de canales de distribución.
❖ Conocer día a día lo que realizan sus vendedores.
❖ Supervisar el trabajo en equipo.
❖ Organizar reuniones quincenales de ventas y corregir desvíos.
❖ Clasificar a los clientes por categoría de mayor a menor.
❖ Conocer los productos/servicios de la competencia y sus diferencias.
❖ Fijar precios y definir la política de descuentos y bonificaciones.
❖ Gestionar las cobranzas.
❖ Verificar los pagos.
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Planificar las actividades, objetivos y planes para alcanzarlos.
Organizar la atribución de autoridades y responsabilidades.
Dirigir y motivar al personal.
Controlar el cumplimiento de metas.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Marcar objetivos concretos desde el comienzo.
Saber resolver problemas.
Ser capaz de tomar decisiones cuando sea necesario.
Tener la capacidad de establecer prioridades.
Actuar como un líder.
Saber dar ejemplo al resto del equipo.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 18: Manual de funciones de los vendedores

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CARGO:</b> Vendedores
<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>
Brindar plena satisfacción en el servicio y la atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>
❖ Mantener la cartera de clientes.
❖ Captar nuevos clientes.
❖ Mantener informado a los clientes de las promociones, novedades, etc.
❖ Orientar a los clientes a los lugares, departamentos o secciones de productos que satisfagan sus necesidades.
❖ Mantener y mejorar la participación en el mercado.
❖ Generar una determinada utilidad o beneficio.
❖ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
❖ Investigar el mercado en la zona designada.
❖ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
❖ Conocer beneficios y características del producto.
❖ Atender las reclamaciones de los clientes.
❖ Dar informes
<b>PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE:</b>
Orientar al cliente en su decisión de compra.
Velar por el adecuado surtido de mercaderías en su sección.
Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
Dar consejos de uso sobre el producto.
<b>RESPONSABILIDADES:</b>
Conocer y asumir los objetivos de la empresa.
Difundir la imagen de la empresa y la suya propia.
Obtener información adecuada del mercado.
Apoyar la publicidad y promociones de venta.
Asistir a las reuniones a las que fuere convocado.
Tener identificada la competencia.

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 19: Procedimientos del ingreso de mercaderías

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> INGRESO DE MERCADERÍAS		
<b>INICIA:</b>	Con la cotización y compra de las mercaderías.		<b>PÁG. 1/4</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el almacenamiento de la mercadería.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBJETIVOS</b> Mejorar la eficiencia en los procedimientos de control que se realiza en el Comercial.</p>	
2.	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este proceso se aplica en el área de inventarios donde están involucrados los empleados que tiene que ver con el surtido de las mercaderías.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Es responsabilidad del <b>jefe de compras</b> verificar las existencias del almacén para realizar la orden de compras.</p> <p>Es responsabilidad del <b>jefe de compras</b> revisar la mercadería al momento de su llegada al almacén.</p> <p>Es responsabilidad del <b>contador</b> ingresar en el sistema las adquisiciones que se realizan de manera inmediata a la entrega.</p>	
4.	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Previo a la solicitud de la compra de las mercaderías debe solicitar la aprobación del jefe del departamento o persona autorizada.</p> <p>Las solicitudes y documentos de respaldo (facturas, orden de compras, entre otros) deben ser entregados y dirigidos al gerente general.</p> <p>Luego de estar aprobada por el gerente general deberán llegar a un acuerdo entre comprador y vendedor, y legalizar el pedido con documentos de compraventa.</p> <p>Se tiene que llevar un registro de todas las actividades que se realiza, (documentos, facturas, órdenes de compras, solicitudes, etc.)</p>	

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> INGRESO DE MERCADERÍAS		
<b>INICIA:</b>	Con la cotización y compra de las mercaderías.		<b>PÁG. 2/4</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el almacenamiento de la mercadería.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
5.	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Entrada de la mercadería (Recepción)</p> <p>La recepción es el proceso de planificación de la entrada de la mercadería, descarga y verificación de la misma.</p> <p>En primer lugar, el jefe de compras debe tener conocimiento de las entradas, es decir, un conocimiento de las mercaderías que se van a recibir.</p> <p>El proveedor entrega la factura, que se compara con la mercadería recibida, solicitud de compra con facturas recibidas.</p> <p>El supervisor con el jefe de compras inspecciona sus características, cantidades, calidad, precio, tiempo de entrega.</p> <p>Como consecuencia de esto se genera un registro de entrada donde quedara reflejada la mercadería entrante y la rechazada (si la hubiese) así como todas las incidencias con lo que se garantiza el procedimiento de esta actividad.</p> <p>En el caso que las mercaderías no cumplan con lo pactado se debe comunicar la novedad al dueño de la empresa o persona encargada, para determinar si la mercadería se acepta o se devuelve al proveedor.</p> <p>Si se autoriza la recepción deberá prepararse la correspondiente nota, con las copias que se estimen necesarias, que servirán como comprobantes de ingreso para la unidad de contabilidad.</p>	<p><b>Jefe de compras</b></p> <p><b>Proveedor</b></p> <p><b>Jefe de compras</b></p> <p><b>Gerente general</b></p>

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> INGRESO DE MERCADERÍAS		
<b>INICIA:</b>	Con la cotización y compra de la mercadería.		<b>PÁG. 3/4</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el almacenamiento de la mercadería.		

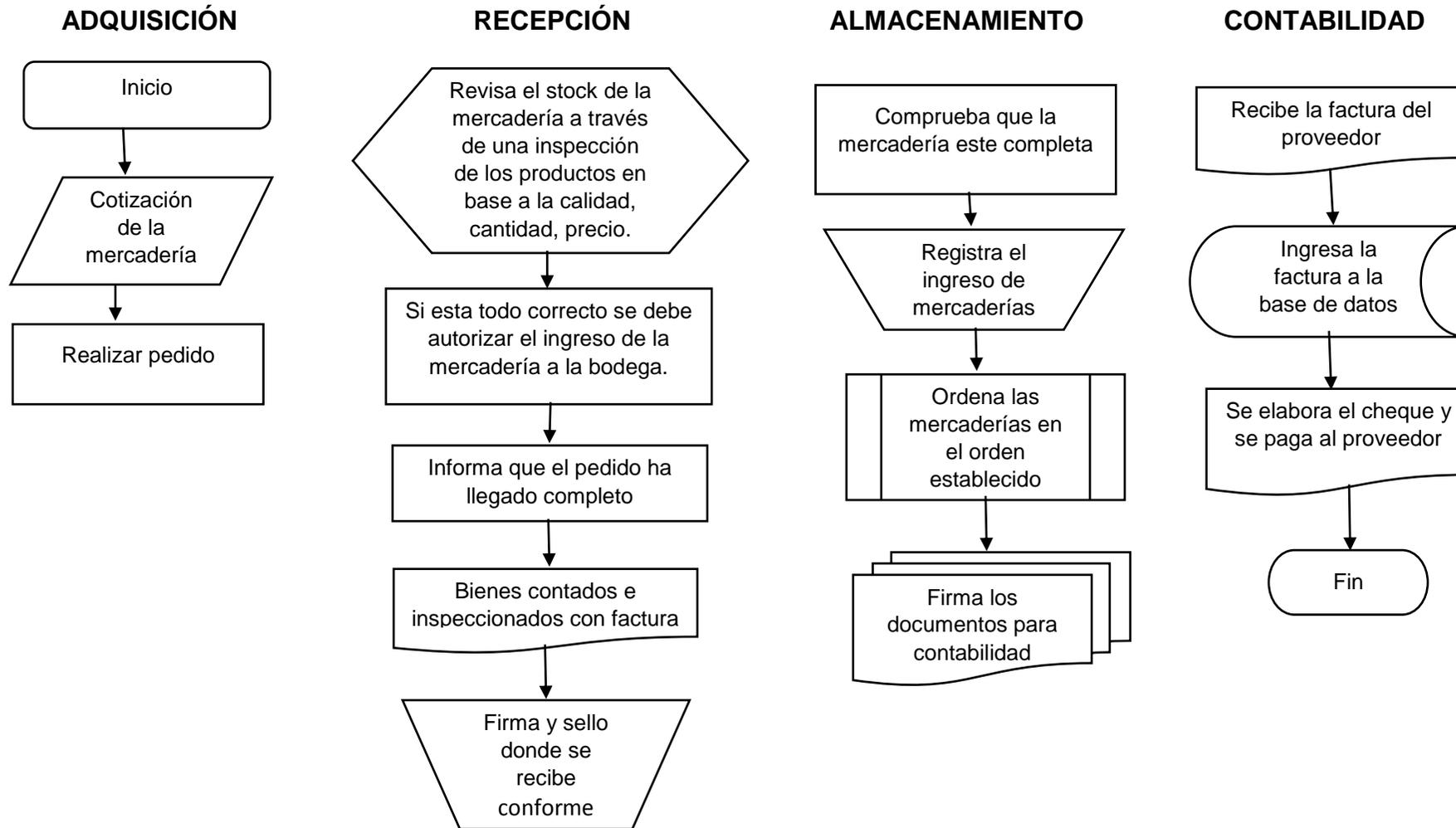
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDAD DE TRABAJO</b>
<b>5.</b>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Una vez realizada la inspección y recepción de la mercadería, inmediatamente se procede a realizar un informe de la mercadería recibida, en el cual se especifica que el pedido está completo.</p> <p>Se lleva a cargo la descarga, separación e identificación de los productos a través de un sistema de codificación que debe estar previamente definido y que supone su control y localización en todo momento dentro del almacén.</p> <p>Este sistema debe ser conocido y entendido por el personal involucrado en esta tarea.</p> <p>Luego de este proceso el contador ingresa la mercadería en el sistema con los respectivos documentos de respaldo con la seguridad de que lo que se ingresa en el sistema es lo que hay físicamente en almacén.</p> <p>Por ultimo las mercaderías pasan a la fase de almacenamiento que puede ser fijo o temporal a la espera de su requerimiento definitivo.</p> <p>Se debe tener en cuenta en hacer una correcta asignación de los activos en el caso que el almacenamiento sea fijo es cuando esta compra es para ser utilizada dentro de la empresa, como: computadoras, escritorios, sillas, etc.</p> <p>Almacenamiento de la mercadería</p> <p>La mercadería se distribuye de forma organizada en el interior del almacén, con el fin de poder localizarla y gestionarla eficazmente (la colocación de los productos de mayor rotación cerca de la salida reduce la pérdida de tiempo).</p>	<p><b>Gerente general</b></p> <p><b>Contador</b></p> <p><b>Gerente general</b></p> <p><b>Jefe de bodega</b></p>

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> COMPRAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> INGRESO DE MERCADERÍAS		
<b>INICIA:</b>	Con la cotización y la compra de la mercadería.		<b>PÁG. 4/4</b>
<b>TERMINA:</b>	Con el almacenamiento de la mercadería.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
	<p>Para el proceso de almacenamiento, es necesario tomar en cuenta que la mercadería este completa, una vez que se verifica esto se procede a almacenarla en la bodega.</p> <p>Para conseguirlo, es necesario establecer una metodología de trabajo y un mapa de las zonas de almacenamiento, con las distintas secciones (mercaderías delicadas, devoluciones, productos de temporadas, etc.) correctamente señaladas y codificadas.</p> <p>La guarda y conservación de la mercadería asegura el mantenimiento de sus características integras hasta el momento en que tenga ser preparada para la venta.</p> <p>A continuación vemos el procedimiento para almacenar las mercaderías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar el control del ingreso de la mercadería en el control de existencias, debiendo cada vez ajustar los saldos.</li> <li>▪ Archivar las copias de recepción junto con las órdenes de compra.</li> <li>▪ Registrar el ingreso en los diarios.</li> <li>▪ Certificar, mediante firma, los documentos para contabilidad relacionados con la recepción y almacenamiento de la mercadería.</li> </ul>	<p><b>Jefe de bodega</b></p> <p><b>Jefe de compras</b></p> <p><b>Contador</b></p>

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Figura # 8: Flujograma del ingreso de mercaderías



Elaboradopor: BlancaValdiviezo

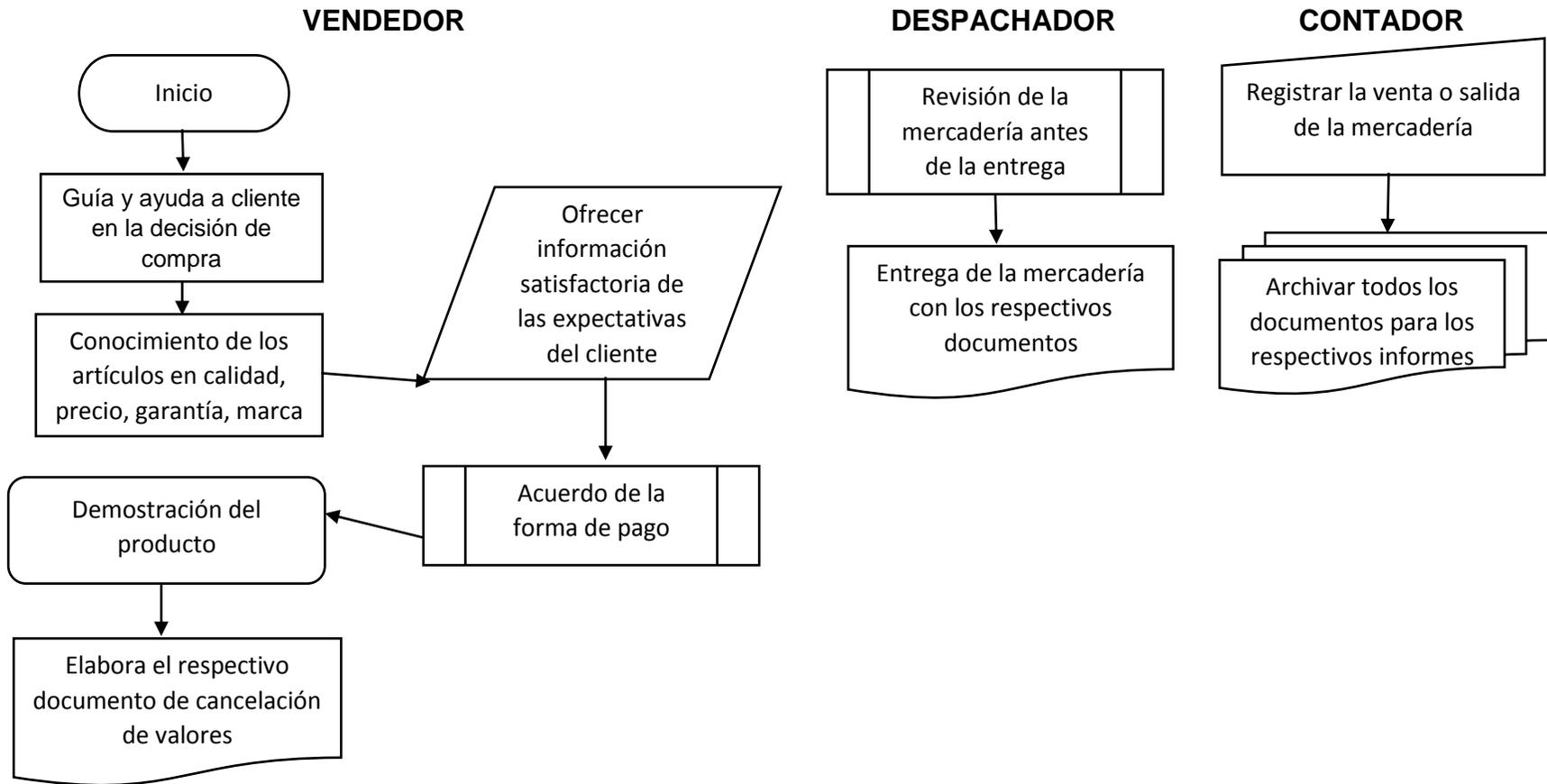
Cuadro # 20: Procedimientos de la salida de las mercaderías

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> VENTAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SALIDA DE MERCADERÍAS (dentro del almacén)		
<b>INICIA:</b>	Con guiar y ayudar al cliente a elegir el producto adecuado.		<b>PÁG. 1/2</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la entrega del producto al cliente.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Llevar un registro ordenado y confiable de las salidas de las mercaderías.</p>	
2.	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este proceso se aplica en las salidas de las mercaderías para obtener un definido control de las mismas.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Es responsabilidad del <b>Jefe de Ventas</b> de asegurarse que los clientes sean bien atendidos.</p> <p>Es responsabilidad del <b>vendedor</b> que el cliente quede satisfecho con la compra que realizo.</p> <p>Es responsabilidad del <b>contador</b> registrar las salidas o ventas de las mercaderías realizadas en el comercial.</p>	
4.	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Supervisar que el área de ventas este limpio y bien acondicionado.</p> <p>Tener conocimiento de los artículos disponibles para la venta para ofrecer información satisfactoria de los artículos requeridos por los clientes.</p> <p>Guiar a los clientes en la elección y decisión de la compra.</p> <p>Explicar la forma de pago, saber escuchar la oferta del cliente.</p>	

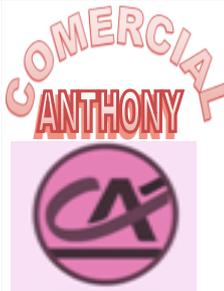


Figura # 9: Flujograma de salida de las mercaderías



Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 21: Procedimientos de la salida de las mercaderías

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS	CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b>	MERCADERÍAS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b>	SALIDA DE MERCADERÍAS (fuera del almacén)	
<b>INICIA:</b>	Con la visita al cliente en su domicilio o lugar de trabajo.		<b>PÁG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la supervisión del trabajo realizado.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Incrementar las ventas en un porcentaje suficiente que cubran los costos e implementación del servicio a domicilio.</p>	
2.	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este proceso se aplica para alcanzar mayor número de clientes llegando a su lugar de trabajo o vivienda.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Es responsabilidad del <b>Jefe de Ventas</b> del entrenamiento diario a los vendedores sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>el reconocimiento de las zonas,</li> <li>las conductas de los clientes potenciales,</li> <li>los habitantes del lugar,</li> <li>los compañeros de zona,</li> <li>los momentos de verdad con el cliente,</li> <li>las situaciones de éxito, de fracaso,</li> <li>el apoyo de unos a otros,</li> <li>las metas diarias,</li> <li>las motivaciones de ventas,</li> <li>los retos diarios, etc.</li> </ul>	
4.	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Analizar y estudiar las zonas posibles de venta.</p> <p>Comenzar las ventas cubriendo las zonas aledañas y luego las más lejanas.</p> <p>Elaborar un diseño riguroso del equipo de ventas y la supervisión y coordinación adecuada.</p> <p>Visitar con nuevas promociones a los actuales clientes.</p>	

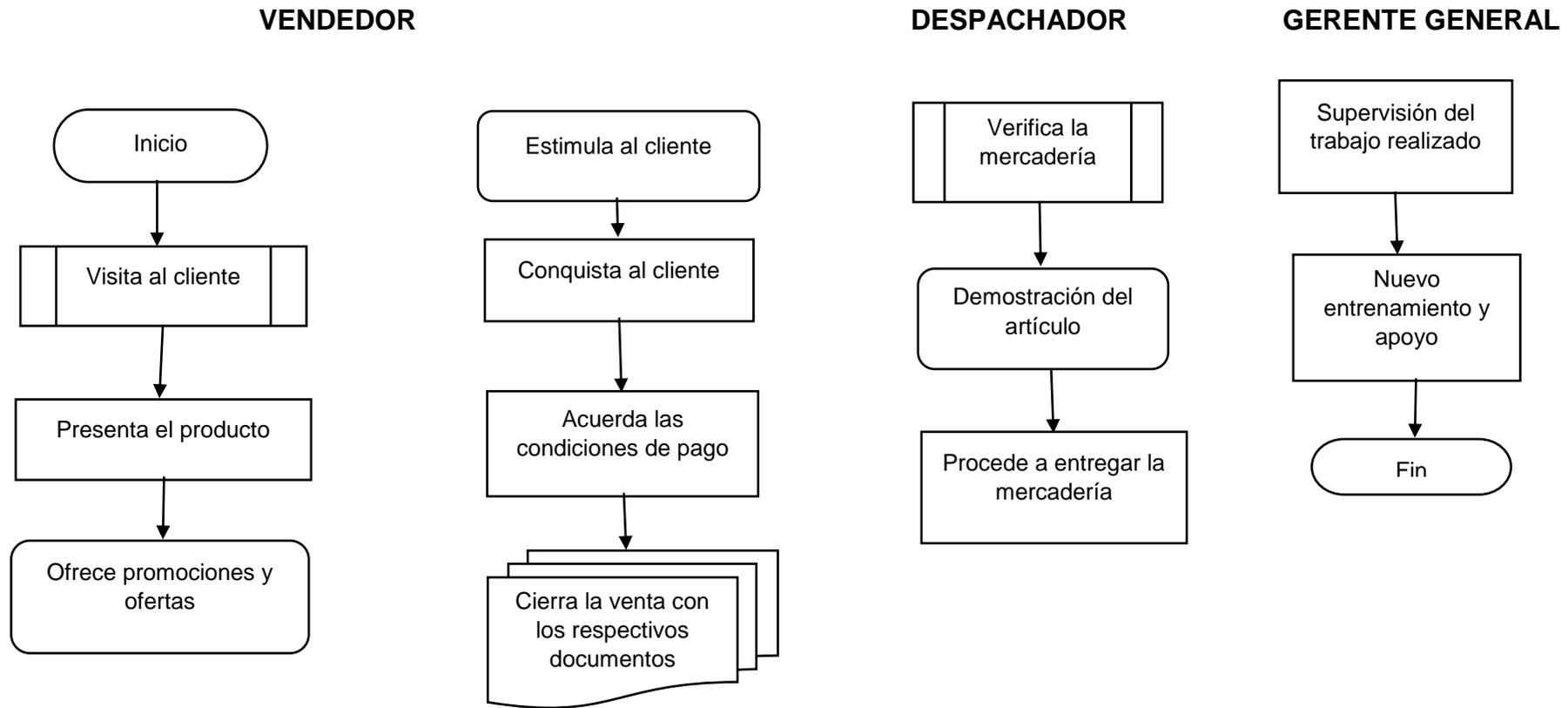


	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> VENTAS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> SALIDA DE MERCADERÍAS (fuera del almacén)		
<b>INICIA:</b>	Con la visita al cliente en su domicilio o lugar de trabajo.		<b>PÁG. 3/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la supervisión del trabajo realizado.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
	<p>Concede beneficio al cliente.</p> <p>Ofrece un estímulo por la compra (en ciertas ocasiones).</p> <p>Al mismo tiempo que aporta más utilidad para la empresa.</p> <p>Una vez conquistado el cliente se acuerda la forma de pago, el tiempo, el valor de las cuotas.</p> <p>Y se procede a legalizar la venta con la firma de un pagare.</p> <p>Verifica la mercadería la calidad, el estado de la misma, garantía, y se hace una demostración del artículo (si fuese el caso).</p> <p>Procede a hacer la entrega.</p> <p>Al término del día, tienen la supervisión de lo realizado, con nueva motivación, nuevo entrenamiento y apoyo para superar momentos de desánimo y decadencia.</p>	<p align="center"><b>Vendedor</b></p> <p align="center"><b>Despachador</b></p> <p align="center"><b>Gerente general</b></p>

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Figura # 10: Flujograma de salida de las mercaderías



Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Cuadro # 22: Procesos del control de los inventarios

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> INVENTARIOS	CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE INVENTARIOS	
<b>INICIA:</b>	Con establecer un control de inventarios.	<b>PÁG. 1/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la actualización de las mercaderías.	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
1.	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Asegurar la disponibilidad de existencias que necesita la empresa para operar con el menor costo posible.</p>	
2.	<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Este proceso involucra a la mayor parte del personal de la empresa, puesto que es un trabajo en equipo, para lograr un óptimo nivel de inventarios y obtener mayor rentabilidad para la empresa.</p>	
3.	<p><b>RESPONSABLES</b></p> <p>Es responsabilidad del <b>gerente general</b> cumplir y hacer cumplir los objetivos y metas de la empresa.</p> <p>Es responsabilidad del <b>jefe de compras</b> llevar el control de las mercaderías que ingresan al almacén.</p> <p>Es responsabilidad del <b>jefe de ventas</b> llevar el control de las mercaderías que salen del almacén.</p> <p>Es responsabilidad del <b>contador</b> registrar todas las compras y ventas que se realizan dentro y fuera de la empresa.</p>	
4.	<p><b>POLÍTICAS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Involucrar al personal del departamento de ventas en el control de las mercaderías.</p> <p>Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.</p>	

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> INVENTARIOS		CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> MERCADERÍAS		<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE INVENTARIOS		
<b>INICIA:</b>	Con establecer un control de inventario.		<b>PÁG. 2/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la actualización de las mercaderías.		

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
5.	<p>Realizar el control de inventarios a través de sistemas computarizados, en especial si se mueve gran cantidad de mercaderías.</p> <p>No mantener las mercaderías demasiado tiempo para evitar los altos costos que se produce.</p> <p>Realizar la entrega de mercaderías solo con los documentos respectivos.</p> <p>Cuidar de los inventarios teniéndolos en instalaciones protegidos de deterioros físicos y de robos.</p> <p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Control del inventarios PEPS</p> <p>Para realizar el control de los productos según este sistema, se siguen los siguientes pasos:</p> <p>1.- Se lleva el registro del costo de cada artículo adquirido por la empresa.</p> <p>2.- Los primeros costos en el inventario son los primeros que salen al costo de las mercaderías vendidas.</p> <p>3.- De ahí su nombre primeras entradas, primeras salidas.</p> <p>4.- El inventario final se basa en los costos de compras más recientes.</p>	<p><b>Jefe de ventas</b></p>

Cuadro 27. Procesos del control de los inventarios

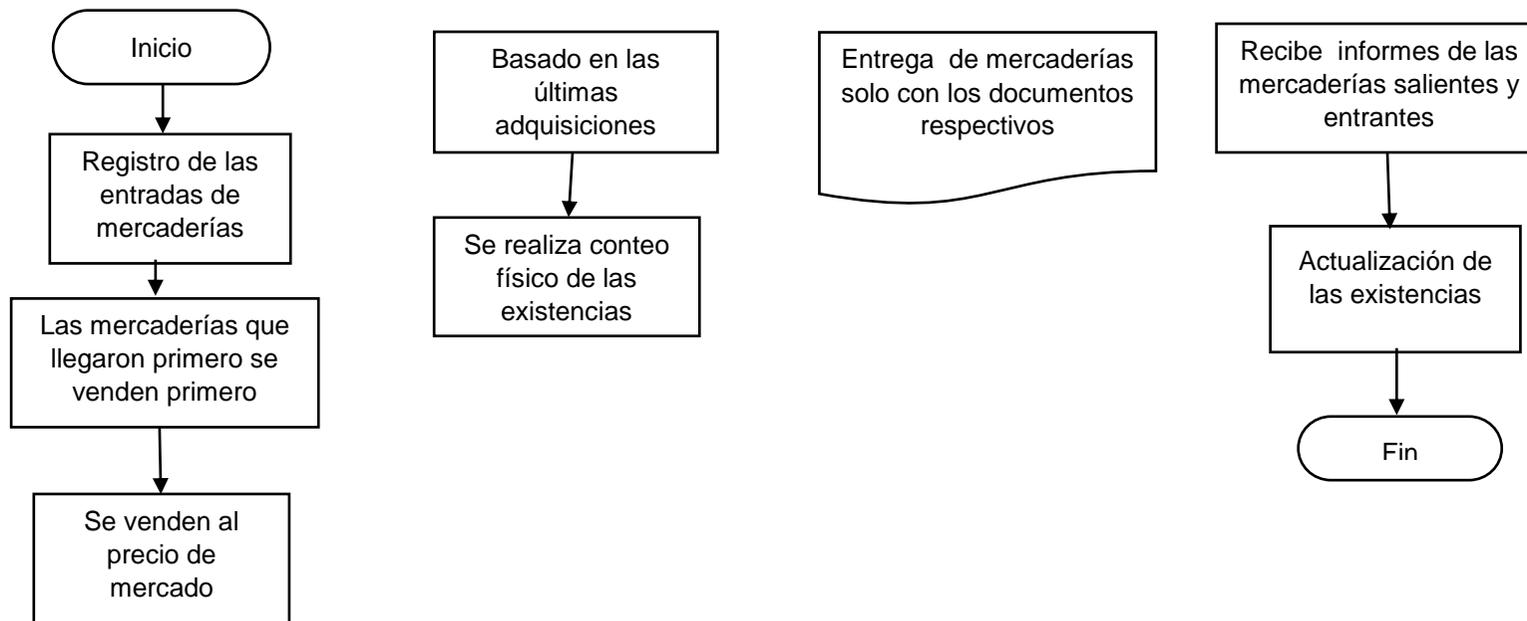
	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>FUNCIÓN:</b>
	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO	CONTROL
	<b>SECCIÓN:</b> INVENTARIOS	<b>VERSIÓN 1.0</b>
	<b>PROCEDIMIENTO:</b> CONTROL DE INVENTARIOS	
<b>INICIA:</b>	Con establecer un control de inventario.	<b>PÁG. 3/3</b>
<b>TERMINA:</b>	Con la actualización de las mercaderías.	

No.	ACTIVIDAD	UNIDAD DE TRABAJO
	<p>5.- Se ubica la mercadería recién llegada al último para dar paso a la primera que llegó.</p> <p>6.-Las mercaderías que llegan primero son las que se venden primero.</p> <p>7.-Se venden al precio que este en el mercado basado en las últimas mercaderías compradas.</p> <p>8.- Como resultado se obtendrá una mayor utilidad.</p> <p>El jefe de compras registra las entradas de mercaderías al almacén, informes de recepción en bodega con su respectiva documentación.</p> <p>Los documentos que se elaboran por la entrada y salida de las existencias, están firmados por la persona que entrega y por la que recibe dichas existencias.</p> <p>Hace conteo físico de las mercaderías cada seis meses.</p> <p>El contador hace los registros y la justificación si existiera diferencia entre el conteo físico y el registro contable. Da informes a la gerencia.</p> <p>Las mercaderías salen del almacén únicamente con el respaldo de los respectivos documentos.</p> <p>Actualización de las existencias tanto en cantidad como en precios.</p>	<p><b>Jefe de bodega</b></p> <p><b>Vendedor</b></p> <p><b>Contador</b></p>

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

Figura # 11: Flujograma de control de inventarios

### METODO PEPS



Elaborado por: Blanca Valdiviezo

### **5.7.1. Actividades**

A continuación se especifica cada una de las acciones que se tomara para el diseño del sistema de control interno el cual se basa en los objetivos de dicha propuesta.

#### **Objetivo general de la propuesta**

Mejorar los controles en el área de los inventarios, a través de políticas y procedimientos para alcanzar una igualdad entre el inventario físico y lo que se encuentra en el sistema del Comercial Anthony.

Esta propuesta tiene como fin optimizar los controles de inventarios a través de políticas y procedimientos que permitirá a la empresa alcanzar la igualdad entre las mercaderías físicas y las contables con el trabajo en equipo del personal del Comercial Anthony.

#### **Objetivos Específicos de la propuesta**

- Mejorar la eficiencia en la gestión de compras.

Manteniendo un informe actualizado de las existencias que hay en el almacén y haciendo una buena planificación se logrará una eficiencia en la gestión de compras.

- Incrementar el nivel de ventas.

Se requiere aplicar las políticas y procedimientos de control en los inventarios para tener las mercaderías disponibles y así poder satisfacer a tiempo la demanda de los clientes logrando un incremento en las ventas.

- Descartar errores en los registros de las mercaderías.

Lo que se quiere lograr con este objetivo es que se lleve un correcto registro de las entradas y salidas de las mercaderías para poder hacer una correcta asignación de los activos de la empresa los cuales pueden ser para el uso de la misma o para su posterior despacho.

- Adquirir conocimiento del manejo y control de inventarios.

Todos los empleados y líderes de la empresa deben conocer sobre los manuales de políticas y procedimientos de inventarios establecidos dentro de ella, para conocer de manera específica sobre sus funciones y

responsabilidades y poder cumplir con ellas y esta labor dará como resultado mayor rentabilidad para la empresa.

### 5.7.2. Recursos, Análisis Financiero

Cuadro # 23: Recursos

Detalle	Cantidad	Medida	Valor	Total
Computadora	1	Unidad	\$500	\$500
Impresora	1	Unidad	\$200	\$200
Tinta para impresora	4	Unidad	\$10	\$40
Resma de hojas	3	Unidad	\$5	\$15
Esfero	2	Unidad	\$0,35	\$0,70
Lápiz	1	Unidad	\$0,30	\$0,30
Borrador	1	Unidad	\$0,30	\$0,30
Cuaderno	1	Unidad	\$1,50	\$1,50
Grapadora	5	Unidad	\$2,50	\$12,50
Grapas	3	Cajas	\$0,50	\$1,50
Saca grapas	5	Unidad	\$1,50	\$7,50
Clip	4	Cajas	\$0,35	\$1,40
Carpetas	10	Unidad	\$0,40	\$4
Pendrive (8GB)	1	Unidad	\$9	\$9
Internet	3	Costo/mensual	\$25	\$50
Proyector	1	Unidad	\$250	\$250
Lamina para proyector	1	Unidad	\$125	\$125
<b>Total</b>	<b>23</b>			<b>\$1.218,40</b>

Elaborado por: Blanca valdiviezo

### Análisis Financiero

El tiempo de realización de esta propuesta es de alrededor de 12 semanas, estimando una inversión de \$1.218,40, con el propósito de lograr una eficiente administración a través de las políticas y procedimientos en los controles de inventarios en el Comercial Anthony.

### **5.7.3. Impacto**

Con los manuales de políticas y procedimientos de esta propuesta se beneficiara la empresa ya que habrá un mejor conocimiento para el personal que labora en esta entidad y aprenderán a llevar de una manera más ordenada los controles de inventarios, dando como resultado una semejanza en las mercaderías físicas y los registros contables del Comercial Anthony.

#### Impacto Social

**Social** como corresponde a esta propuesta va a demandar gran cantidad de personas de este cantón y sus alrededores que solicitaran de los artículos de este Comercial de manera que se le podrá ofrecer un buen servicio satisfaciendo sus necesidades a tiempo.

#### Impacto laboral

**Laboral** este se realizara con el seguimiento eficiente de las labores a diario en función a lo que está establecido por el Comercial logrando el beneficio para el personal y esta entidad.

### 5.7.4 Cronograma

Cuadro # 24: Cronograma

ACTIVIDADES	DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE INVENTARIOS																												
	Octubre 2014				Noviembre 2014				Diciembre 2014				Enero 2015				Febrero 2015				Marzo 2015				Abril 2015				
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Estudio de los temas	█	█																											
Diseño de entrevista y encuesta			█	█	█																								
Aplicación de Entrevista y Encuesta					█	█	█																						
Tabulación y análisis de los datos recolectados a través de las herramientas de investigación								█	█																				
Diseño de la propuesta										█	█	█																	
Elaboración de normas y procedimientos														█	█	█	█	█											
Entrega del proyecto																				█	█	█	█						
Capacitaciones																								█	█	█	█		

Elaborado por: Blanca Valdiviezo

### **5.7.5. Lineamiento para Evaluar la Propuesta**

La aplicación de herramientas de investigación como las encuestas se estima que es una manera muy acertada para obtener información confiable del comercial en el área administrativa, saber cuáles son sus deficiencias y necesidades, conocer sus puntos de vista acerca de los controles en los inventarios de esta entidad y así poder dar posibles soluciones a estas dificultades que se presentan diariamente en este local comercial.

## CONCLUSIONES

El resultado de esta investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

- ✚ Los inadecuados procesos en el control de inventarios aplicados en el comercial mencionado se lo pudo evidenciar a través de la observación, utilizando las diferentes técnicas e instrumentos, donde se llegó a la conclusión de que el control administrativo es deficiente en el área de los inventarios.
- ✚ El inventario con el que cuenta la empresa no es confiable puesto que no hay una coincidencia entre lo físico y lo contable y esto impide que se haga una correcta gestión de las compras de los artículos que realmente necesita la empresa para satisfacer la demanda del cliente.
- ✚ Las funciones que se realizan en el área de los inventarios sin ninguna política ni procedimiento, es decir el personal labora de acuerdo a sus conocimientos, esto permite que se presente retrasos en las ventas al no tener disponibles las mercaderías en el momento preciso.
- ✚ Las actividades de las entradas y salidas de las mercaderías no son registradas correctamente y esto trae confusión en el momento de la asignación de los activos que son el corazón de la empresa.
- ✚ Según los datos obtenidos en las encuestas se dio a manifestar que no existe un conocimiento adecuado del manejo y control de inventarios poniendo en riesgo la rentabilidad del Comercial.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se han elaborado en base a las conclusiones.

- ✚ Se recomienda que se considere y se aplique la propuesta, puesto que se ha elaborado procedimientos para las compras, ventas y control en los inventarios, los que permitirán obtener resultados positivos para la empresa como eficiencia en las actividades comerciales y operacionales.
  
- ✚ Es de vital importancia que el inventario sea preciso y claro para tomar decisiones claves en lo que necesita la empresa, cuando, cuanto y en qué momento se debe realizar el reaprovisionamiento de las mercaderías.
  
- ✚ Se recomienda hacer conocer a todo el personal que labora en la empresa sobre las políticas y procedimientos de los controles de inventario para que se cumplan y de esta manera permita satisfacer la demanda del cliente en el momento oportuno, logrando así un incremento en las ventas.
  
- ✚ Es necesario que se lleve un registro ordenado de las existencias que entran y salen del almacén, ubicarlas en el lugar correcto y de esta forma cuando se las requiera encontrarlas sin ninguna dificultad para que lleguen a su lugar de destino.
  
- ✚ Se debe hacer conocer a todos los que laboran en esta empresa de las decisiones, funciones, procedimientos que establece sobre el manejo y control de inventarios para comprometerlos a todos con este trabajo, puesto que va a traer muchos beneficios, como una mayor rentabilidad, mejorar el servicio al cliente, buena imagen de los trabajadores y la entidad, mejor competitividad en el mercado.

## Bibliografía

- (s.f.). En DOUGLAS, Emery, *Fundamentos de Administracion Financiera* (págs. 93-99).
- (s.f.). <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-comercial-del-pais-lidero.html>.
- (CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 46 LITERAL A-I. (s.f.).
- ALVIRA MARTIN, F. (s.f.). En *La Encuesta Una Perspectiva General Metodologica* (págs. 10-14).
- ANAYA TEJERO, Julio Juan. (s.f.). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*.
- BARRY RENDER, E. (s.f.). *Métodos cuantitativos para los negocios*.
- BASTOS BOUBETA, A. I. (s.f.). *Distribución logística y comercial: La logística en la empresa*.
- BOLAND, Lucrecia. (s.f.). *Funciones de la administración*.
- BONAVIDES MATEOS, Enrique. (s.f.). En BONAVIDES MATEOS, Enrique, *El patriarca Jose y su Tiempo* (págs. 47-78).
- BRAVO, L. (s.f.). [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902_1.pdf).
- BRAVO, L. (s.f.). [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902_1.pdf).
- CASTILLO SANCHEZ, M. (s.f.). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*.
- CHAPMAN, S. (s.f.). *Planificación y control de la producción*.
- CHECA HINOJO, E. J. (s.f.).
- CODIGO DEL TRABAJO - Páginas 3-24. (s.f.).
- COMPANYS PASCUAL, R. (s.f.). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR de los Intercambios y Negocio Justo Art. 335-337. (s.f.).
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR Formas de Trabajo y su Retribucion Art. 325-328. (s.f.).
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR Politica Comercial Art. 304. (s.f.).
- CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art- 8. (s.f.).
- CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 42 LITERAL 1-35. (s.f.).

CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 44 LITERAL A-L. (s.f.).

CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 9,11,12,13,14-19. (s.f.).

CONSULTORA ASEGURADORA DEL PACIFICO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente H. CONGRESO NACIONAL CODIFICACION 2005-017 LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION Art. 45 LITERAL A-J. (s.f.).

CUATRECASAS ARBÓS, Lluís. (s.f.). *La gestión de stocks. Modelos: Organización de la producción y dirección de Operaciones.*

DIAZ DE SANTO. (s.f.).

*Dirección de ventas 12ª edición: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores.* (s.f.).

ESCUADERO SERRANO, M. J. (s.f.). *Gestión de Aprovisionamiento y Administración.*

EVERETT E., A. (s.f.). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y ..*

FERRÍN GUTIÉRREZ, A. (s.f.). *Gestión de stocks en la logística de almacenes.*

GARCIA SABATER, J. P. (s.f.). *GESTIÓN DE STOCKS DE DEMANDA INDEPENDIENTE.*

GARCÍA SANCHÉZ, M. D. (s.f.). *Manual de marketing.*

GARCIA YUSTE, R. (s.f.). *Sistemas de retribución de las ventas: cómo remunerar a comerciales y vendedores para mejorar su rendimiento.*

GARCIA, Pedro. (2006). *Introducción a la Investigación.* Venezuela.

GITMAN, L. (s.f.). En GITMAN, Lawrence, *Principios de administración Financiera* (págs. 501-503).

GUERRA VALVERDE, Y. (s.f.). *Modelos y sistemas de inventario.*

HEINEMANN, Klaus. (s.f.). *Introducción a la metodología de investigación.*

HEREDIA VIVEROS, N. L. (s.f.). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva.*

HEREDIA VIVEROS, N. L. (s.f.). *Gerencia de Compras: La Nueva Estrategia Competitiva.*

HERNÁNDEZ, JESUS. (s.f.). *Costo de Ventas.*

<http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/reglamentos/reglamento-de-comprobantes-de-venta-y-retencion.pdf> Cap. 1. (s.f.).

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/40902_1.pdf). (s.f.).

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf). (s.f.).

[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf). (s.f.).

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>. (s.f.).

[https://docs.google.com/document/d/1i\\_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1i_7JycioRV35bxTWytsbN1k7fQx-6ET8feWO9zoCcBk/edit?pli=1). (s.f.).

[https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=++concepto+mercaderias](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=++concepto+mercaderias). (s.f.).

[https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=bodega+concepto](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=bodega+concepto). (s.f.).

[https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=reportes++concepto](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=reportes++concepto). (s.f.).

IZAR LANDETA, J. M. (s.f.). *Fundamentos de Investigación de Operaciones para Administración*.

JIMÉNEZ BOULANGER, F. (s.f.). *Costos industriales*.

LACALLE, G. (s.f.). *Gestión logística y comercial*.

LEE J. KRAJEWSKI. (s.f.). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*.

LINO PANCHANA, D. (s.f.). [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=refrex+tesis](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=refrex+tesis).

LOPEZ FERNANDEZ, R. (s.f.). *Operaciones de Almacenaje*.

LOPEZ FERNANDEZ, R. (s.f.). *Logística Comercial*.

MACHUCA PERALTA, L. (s.f.).  
[https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=cenepa+tesis+machuca+](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=cenepa+tesis+machuca+).

MALHOTRA, J. (s.f.). *investigacion de mercados*.

MANZANO ORREGO, J. (s.f.). *Logística de Aprovisionamiento*.

MANZANO ORREGO, J. (s.f.). *Logística de Aprovisionamiento*.

MAULEON TORRES, M. (s.f.). *Gestion de Stock*.

MERCADO, S. (s.f.). *Compras/ Buys: Principios Y Aplicaciones/ Principles and Applications*.

MOHAMMAND. (s.f.).

MONDINO, Diana. (s.f.). *Finanzas para empresas competitivas*. (D. MONDINO, Ed.)

Mongua G. Pedro y Sandoval R. Héctor . (s.f.).  
<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1109/1/Tesis.PROPUUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20INVENTARIO.pdf>.

MONGUA, P. y. (s.f.).  
<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1109/1/Tesis.PROPUUESTA%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20INVENTARIO.pdf>.

MOYA NAVARRO, M. J. (s.f.). *Investigacion de Operaciones*.

MOYA NAVARRO, Marcos Javier. (s.f.). *Investigacion de Operaciones*.

MULLER, M. (s.f.). *Fundamentos de Administracion de Inventario*.

MULLER, M. (s.f.). *Fundamentos de administración de inventarios*.

MULLER,Max. (s.f.). *Fundamentos de administracion de inventarios*.

MUÑOZ NEGRON, D. (s.f.). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*.

OLAVARRIETA, J. (s.f.). *Consejos Generales de Productividad*.

PARRA GUERRERO,Francisca. (s.f.). *Gestion de Stocks*.

PAU,Jordi. (s.f.). *Manual de logistica integral*.

PEREZ,Maria. (2012). *Metodos y Tecnicas de Investigacion Historica*. madrid.

*Registro Oficial 449 Organo del Gobierno del Ecuador Administracion del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la Republica Tribunal Constitucional capitulo cuarto Art 304 literal 1,2,3,4,5,6. (s.f.).* Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>

*Registro Oficial 449 Organo del Gobierno del Ecuador Administracion del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la Republica Tribunal Constitucional capitulo noveno Art. 83 literal 1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,15. (s.f.).*

*Registro Oficial 449 Organo del Gobierno del Ecuador Administracion del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la Republica Tribunal Constitucional capitulo sexto Art. 325,326:literal 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16;Art.327,328. (s.f.).*

*Registro Oficial 449 Organo del Gobierno del Ecuador Administracion del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la Republica Tribunal Constitucional capitulo sexto seccion quinta Art. 335,336,337. (s.f.).*

*Registro Oficial No 449 Organo del Gobierno del Ecuador Administracion del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la Republica Tribunal Constitucional capitulo segundo Art. 33-34. (s.f.).*

*REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. (s.f.).*

RENDER,Barry. (s.f.). *Metodos Cuantitativos para los Negocios*.

SANTOS, D. d. (s.f.). En *COMPRAS E INVENTARIOS* (págs. 1-20).

*SERVICIO DE RENTAS INTERNAS CAP.1. (s.f.).*

*Servicios de Rentas Internas. (s.f.).* Obtenido de <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/reglamentos/reglamento-de-comprobantes-de-venta-y-retencion.pdf>.

URZELAI INZA,Aitor. (s.f.). *Manual Basico de Logistica Integral*.

VAn JOME,John. (s.f.). *Fundamentos de administración financiera*.

VÉRTICE. (s.f.). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*.

VICIANA PÉREZ, A. (s.f.). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta. .*

VILLARROEL, S. (s.f.). *Gestion de Pedidos y Stock*.

YUNI,Jose. (s.f.). *tecnicas para investigar 2*.

# Anexos

Anexo # 2: Formato de la entrevista



**Universidad Estatal de Milagro**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales**  
**Carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría**

**ANEXO 2. ENTREVISTA**

**Objetivo:** Determinar de qué manera incide el deficiente control de inventarios en las diferencias del stock de mercaderías físico y el contable del Comercial Anthony.

**Cooperación:** De antemano le agradezco por la colaboración en la información que me proporcionara, le garantizo que la información se mantiene en forma confidencial.

**Introducción:** por favor llene este formulario tan preciso como sea posible, no deje espacios en blanco.

**PREGUNTAS**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Título:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Considera usted que se debería tener conocimiento sobre el manejo y control de inventario? ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

---

---





**¡Gracias por su colaboración**



ANEXO # 3: FOTOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA

Encuesta realizada a la Lcda. Gabriela Vargas Miranda que labora como Cajera del Comercial Anthony.



Encuesta realizada al Sr. David Briones Acosta que labora como Despachador del Comercial Anthony.



Entrevista realizada a la Ing. Jessica Molina que labora en Promociones STENENS como Auxiliar Contable.

