



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

ESTUDIO PARA LA APLICACIÓN DE UN MECANISMO DE CONTROL  
DE INVENTARIOS EN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA  
EMPRESA KATYDEN DEL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE  
(BUCAY).

**AUTORES:**

ORTEGA VILLAMAR JOSÉ LUIS  
BASTIDAS SATIÁN MERCY FERNANDA

**Milagro, noviembre del 2013**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Mercy Fernanda Bastidas Satián y el Sr. José Luis Ortega Villamar, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A. y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 18 días del mes de noviembre del 2013

Ing. Edwin Valderrama Barragán, MTF.

**TUTOR DE LA TESIS**

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

Los autores de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 18 días del mes de noviembre del 2013

José Luis Ortega Villamar

**C.C. 0918306788**

Mercy Fernanda Bastidas Satián

**C.C. 0603640434**

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios a mis padres y a mi preciosa hija. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y otorgándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes en el transcurso de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mi hija porque es la razón de mi vida, ha sido la fuerza el empuje que necesito para seguir adelante. Gracias por depositar su entera confianza en mí, sin dudar ni un solo momento de las ganas que tengo de continuar adelante. Los amo con mi vida.

**MERCY FERNANDA BASTIDAS SATIÁN**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por la confianza depositada y sacrificio por enseñarme los valores éticos y con su ejemplo constante de honestidad para alcanzar mis objetivos.

A mis amigos, familiares y compañeros de clases, que de alguna manera me han apoyado y he aprendido de ellos, por su desinteresada colaboración recibida de ellos.

Y a mis docentes, que fueron los formadores de mis ideales y por los conocimientos recibidos que servirá en mi vida profesional.

**JOSÉ LUIS ORTEGA VILLAMAR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por el amor, el bienestar que me ha dado dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante. Agradezco a mis padres por todo el apoyo brindado y sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir, a mi esposo, por la comprensión y el cariño que ha tenido conmigo.

A mis hermanos Jhofre, Carlos, Lourdes, por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar que hace que yo me sienta feliz de tener la familia que tengo, los quiero mucho.

MERCY FERNANDA BASTIDAS SATIÁN

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el creador de nuestra existencia, darnos las fuerzas e inspiración de culminar este trabajo y habernos dado la oportunidad de tener lo que nos ha dado.

A mis padres por su incalculable sacrificio por formarnos, sus valores inculcados y el ejemplo de trabajo recibido por ellos, así como el esfuerzo y sacrificio por enseñarme el valor de la educación que ayudará en mi formación como profesional.

A mis amigos, familiares y compañeros de clases, que de alguna manera me han apoyado y he aprendido de ellos, por su desinteresada colaboración recibida de ellos.

A la Ing. Alexandra del Pilar Riofrío Zúñiga, Gerente de la empresa objeto de esta tesis, por brindarnos todas las facilidades para su realización.

Y a nuestros docentes, que fueron los formadores de nuestros ideales y por los conocimientos recibidos que nos servirá para nuestra vida profesional.

**JOSÉ LUIS ORTEGA VILLAMAR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Licenciado.

Jaime Orozco Hernández, MSc.

**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

Presente.-

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – C.P.A, cuyo tema fue “Estudio para la aplicación de un mecanismo de control de inventarios en las actividades administrativas de la empresa KATYDEN del cantón General Antonio Elizalde (Bucay)” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 18 días del mes de noviembre del 2013

José Luis Ortega Villamar

Mercy Fernanda Bastidas Satián

**C.C. 0918306788**

**C.C. 0603640434**

## ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	5
1.1.3 Formulación del Problema .....	6
1.1.4 Sistematización del Problema.....	6
1.1.5 Determinación del Tema.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo General de la Investigación .....	7
1.2.2    Objetivos Específicos de la Investigación.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II .....	9
MARCO REFERENCIAL .....	9
2.1 MARCO TEÓRICO .....	9
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	9
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	10
2.1.3 Fundamentación .....	11
2.2 MARCO LEGAL.....	36
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	53
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	57
2.4.1 Hipótesis General .....	57
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	57
2.4.3 Declaración de Variables.....	58

2.4.4 Operacionalización de las Variables .....	59
CAPÍTULO III .....	61
MARCO METODOLÓGICO .....	61
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL .....	61
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	62
3.2.1 Características de la Población .....	62
3.2.2 Delimitar la Población. ....	62
3.2.3 Tipo de la muestra. ....	63
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	63
3.2.5 Proceso de Selección. ....	65
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	65
3.3.1 Métodos Teóricos. ....	65
3.3.2 Métodos Empíricos. ....	66
3.3.3 Técnicas e Instrumentos.....	66
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN. ....	67
CAPÍTULO IV .....	68
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	68
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL. ....	68
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS. .....	69
4.3 RESULTADOS.....	94
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	96
HIPOTESIS PARTICULARES.....	97
RESULTADOS .....	97
CAPÍTULO V .....	99

PROPUESTA.....	99
5.1 TEMA.....	99
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	99
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	100
5.4 OBJETIVOS.....	101
5.4.1 Objetivos Generales.....	101
5.4.2 Objetivos Específicos.....	101
5.5 UBICACIÓN.....	101
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	103
5.6.1 factibilidad Administrativa.....	103
5.6.2 Factibilidad Legal.....	106
5.6.3 Factibilidad Financiera.....	107
5.6.4 Factibilidad Técnica.....	112
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	114
5.7.1 Actividades.....	126
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	128
5.7.3 Impacto.....	129
5.7.4 Cronograma.....	132
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	133
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES.....	136
C. MATERIALES DE REFERENCIA.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.....	140

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Argumentos en Administración de Inventarios. ....	14
Cuadro 2. Operacionalización de variables.....	59
Cuadro 3. Resultados pregunta 1 – Encuesta a empleados. ....	69
Cuadro 4. Resultados pregunta 2 – Encuesta a empleados. ....	70
Cuadro 5. Resultados pregunta 3 – Encuesta a empleados. ....	71
Cuadro 6. Resultados pregunta 4 – Encuesta a empleados. ....	72
Cuadro 7. Resultados pregunta 5 – Encuesta a empleados. ....	74
Cuadro 8. Resultados pregunta 6 – Encuesta a empleados. ....	75
Cuadro 9. Resultados pregunta 7 – Encuesta a empleados. ....	76
Cuadro 10. Resultados pregunta 8 – Encuesta a empleados. ....	77
Cuadro 11. Resultados pregunta 9 – Encuesta a empleados. ....	78
Cuadro 12. Resultados pregunta 10 – Encuesta a empleados. ....	79
Cuadro 13. Resultados pregunta 11 – Encuesta a empleados. ....	80
Cuadro 14. Resultados pregunta 12 – Encuesta a empleados. ....	81
Cuadro 15. Resultados pregunta 1 – Encuesta a clientes.....	83
Cuadro 16. Resultados pregunta 2 – Encuesta a clientes.....	84
Cuadro 17. Resultados pregunta 3 – Encuesta a clientes.....	85
Cuadro 18. Resultados pregunta 4 – Encuesta a clientes.....	86
Cuadro 19. Resultados pregunta 5 – Encuesta a clientes.....	87
Cuadro 20. Resultados pregunta 6 – Encuesta a clientes.....	88
Cuadro 21. Resultados pregunta 7 – Encuesta a clientes.....	89
Cuadro 22. Resultados pregunta 8 – Encuesta a clientes.....	91
Cuadro 23. Resultados pregunta 9 – Encuesta a clientes.....	92
Cuadro 24. Resultados pregunta 10 – Encuesta a clientes.....	93

Cuadro 25. Verificación de Hipótesis. ....	96
Cuadro 26. Balance General Comparativo.....	108
Cuadro 27. Estado de Resultados.....	109
Cuadro 28. Estado de Cambios en el capital de trabajo .....	110
Cuadro 29. Análisis FODA .....	112
Cuadro 30. Análisis FO FA DO DA .....	113
Cuadro 31. Actividades .....	126
Cuadro 32. Presupuesto de aplicación de propuesta.....	128
Cuadro 33. Cronograma.....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones Principales. ....	12
Figura 2. Clasificación ABC.....	15
Figura 3. Comportamiento.....	17
Figura 4. Costos.....	19
Figura 5. Fórmula.....	63
Figura 6. Resultados de Pregunta 1, Encuesta a Empleados .....	69
Figura 7. Resultados de Pregunta 2, Encuesta a Empleados .....	71
Figura 8. Resultados de Pregunta 3, Encuesta a Empleados .....	72
Figura 9. Resultados de Pregunta 4, Encuesta a Empleados .....	73
Figura 10. Resultados de Pregunta 5, Encuesta a Empleados .....	74
Figura 11. Resultados de Pregunta 7, Encuesta a Empleados .....	76
Figura 12. Resultados de Pregunta 8, Encuesta a Empleados .....	77
Figura 13. Resultados de Pregunta 9, Encuesta a Empleados .....	78
Figura 14. Resultados de Pregunta 10, Encuesta a Empleados .....	79
Figura 15. Resultados de Pregunta 11, Encuesta a Empleados .....	80
Figura 16. Resultados de Pregunta 12, Encuesta a Empleados .....	82
Figura 17. Resultados de Pregunta 1, Encuesta a Clientes.....	83
Figura 18. Resultados de Pregunta 2, Encuesta a Clientes.....	84
Figura 19. Resultados de Pregunta 3, Encuesta a Clientes.....	85
Figura 20. Resultados de Pregunta 4, Encuesta a Clientes.....	86
Figura 21. Resultados de Pregunta 5, Encuesta a Clientes.....	88
Figura 22. Resultados de Pregunta 6, Encuesta a Clientes.....	89
Figura 23. Resultados de Pregunta 7, Encuesta a Clientes.....	90
Figura 24. Resultados de Pregunta 8, Encuesta a Clientes.....	91

Figura 25. Resultados de Pregunta 9, Encuesta a Clientes.....	92
Figura 26. Resultados de Pregunta 10, Encuesta a Clientes.....	93
Figura 27. Croquis de ubicación de la empresa .....	102
Figura 28. Organigrama estructural actual .....	106
Figura 29. Organigrama Propuesto .....	115

## RESUMEN

Debido a la importancia de disponer de control sobre los inventarios, los cuales son los elementos más sensibles de estudio dentro de los activos y tienen relación directa con la rentabilidad de toda empresa, consideramos realizar este trabajo en la empresa KATYDEN, como referente de su aplicación y que servirá como modelo para empresas con características similares, empleamos los métodos científicos necesarios para obtener información y con los resultados obtenidos otorgar las recomendaciones analizadas mediante el soporte de libros, entrevistas con profesionales del área de inventarios y con los conocimientos adquiridos, solucionar los problemas encontrados, ya que con su aplicación será de gran beneficio para mejorar radicalmente la organización, optimizar el control y la toma de decisiones en la empresa a emplearse. También tiene por objeto optimizar los recursos con los que posee la empresa, lograr obtener el máximo provecho y traducirlos en resultados positivos para la productividad de la empresa.

## **ABSTRACT**

Because of the importance of control over inventories, which are the most sensitive elements of study within assets and are directly related to the profitability of any company, we consider this work in the company KATYDEN, as regards its application and serve as a model for companies with similar characteristics, we employ scientific methods for obtaining information and with the results analyzed by granting support recommendations of books, interviews with professionals in inventories and the knowledge acquired to solve the problems encountered because your application will be of great benefit to radically improve the organization, improve control and decision-making in the company to be used. It also aims to optimize the resources owned by the company and to get the most out and translate into positive results for the productivity of the company.

## INTRODUCCIÓN

Hace muchos años en las antiguas civilizaciones, el ser humano ha tenido la necesidad de disponer de control sobre el almacenamiento de sus bienes, con el propósito de poder satisfacer la demanda futura, además de optar con mecanismos que ayuden a su conservación e integrar ciertos controles que eviten su deterioro o pérdida, con el inicio de las empresas se hizo de vital importancia la disposición de un control de estos bienes almacenados, de tal forma que aunque no disponían de equipos tecnológicos para su registro, trataban de organizarlos y poder obtener resultados satisfactorios.

Partiendo de esta reflexión podemos decir que la administración de los inventarios es de gran importancia, por el monto que representa dentro de una organización para su normal desempeño, es indispensable contar con disponibilidad real de este rubro; por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración y organización financiera eficiente de toda organización, la que tendrá como finalidad mantener y aumentar su rendimiento, por lo tanto si no hay inventarios no hay ventas. Y si no hay ventas no hay rentabilidad lo que a corto plazo repercutiría en pérdida de mercado y el cierre del negocio.

Para lograr una administración de inventarios beneficiosa, es indispensable establecer políticas y procedimientos que logren obtener resultados satisfactorios; que deben ser diseñadas conjuntamente por las áreas involucradas, esto es: la alta Dirección con el departamento de ventas, producción y finanzas. Estas políticas y procedimientos consisten principalmente en la fijación de medidas para el control del movimiento del inventario, y evitar el desperdicio de recursos y aprovecharlos al máximo.

Con estos antecedentes referenciales hemos visto la necesidad de investigar los problemas que se pueden presentar en la administración de inventarios dentro de la empresa KATYDEN, y cuyos resultados que obtengamos servirán para mejorar su desempeño, estos resultados también pueden ser aplicados a empresas con similares características; dentro de la investigación verificaremos las causas que

provocan la desorganización de este importante rubro dentro de los activos de la empresa en efecto, así mismo determinar los efectos que pueden generarse al no implantar las medidas necesarias y otorgar las recomendaciones necesarias que permitan el desarrollo financiero de la empresa.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematicación**

Desde tiempos remotos, los egipcios y demás pueblos antiguos, acostumbraban a almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en épocas de escasez, de sequía o de catástrofes naturales. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una manera de confrontar los periodos de carencia, que le aseguraran la subsistencia cotidiana y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de abastecimiento de bienes y alimentos necesarios para el sustento humano, originó la existencia de los inventarios.

El inventario tiene como objetivo fundamental proveer a las empresas de productos necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, tiene un rol importante para el funcionamiento armónico y organizado dentro del proceso de producción y comercialización y mediante su correcta organización afrontar la demanda.

La empresa KATYDEN se dedica actualmente a la confección y comercialización de prendas de vestir, principalmente de uniformes, además otorgando el servicio de bordado, con esto ofrece a sus clientes variedad de productos que son exhibidos en los mostradores de su almacén, ubicado en el Cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

Hemos podido observar que existe una constante rotación de los productos, pero no existen controles en los niveles de stock en inventarios, así como de la dotación de productos en los mostradores, lo que ocasiona que los clientes no encuentren los productos en exhibición o ya que estén descontinuados, lo que afecta directamente al cliente produciéndole confusión y pérdida de tiempo al momento de buscar un producto determinado.

También notamos que no existe una categorización de los productos con respecto a las ubicaciones en los mostradores, esto provoca desorden por no estar la mercadería clasificada por tipo o grupo de productos, lo que demanda mayor tiempo al encontrar el producto solicitado por el cliente y a la vez amontonamiento de las personas que acuden al local.

Se hace evidente la carencia de registro detallado de las ventas, lo que permite que no se lleve un seguimiento de los productos con mayor demanda, lo que repercute en la toma de decisiones inadecuadas al momento de realizar el pedido de la mercadería, como productos descontinuados o no aceptados por el mercado.

La falta de políticas sobre el correcto uso de inventarios es una de las principales causas de desorganización en el proceso de venta, lo que ocasiona que no se lleve el control necesario para poder evitar despilfarro, mermas o hurtos y poder determinar con exactitud el stock real, así como también controlar la salida de la mercadería.

De tal manera la problemática planteada en cuanto al manejo de inventarios, se debe principalmente a que no se ha establecido controles internos, políticas, funciones, procedimientos y procesos adecuados, esto provoca el sobre stock o déficit de productos y excesiva mercadería pasada de moda.

De continuar la problemática dentro de la empresa KATYDEN puede llegar a tener pérdidas económicas considerables, y a su vez disminución de clientes, lo que repercutiría en el cierre de la empresa.

La Empresa se ve en la urgente necesidad de emplear políticas de control de inventarios, incorporar un registro detallado del movimiento de inventario, para poder establecer controles previos y recurrentes, además de otorgar capacitación a los empleados para que cumplan con las funciones de organización de la mercadería en los mostradores de acuerdo a su categorización y demanda y su distribución lógica, además de poder controlar el ingreso y salida de la mercadería del almacén, esto es los productos con mayor rotación y saber con exactitud el stock con que dispone, con todo esto poder determinar correctamente sus rendimientos financieros y tomar decisiones acertadas.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Espacio:**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** General Antonio Elizalde (Bucay)

**Área Temática:** Administrativa

**Tiempo**

El registro de inventario deberá ser en tiempo real, el cual permitirá reflejar los saldos actualizados y reales, para poder tomar las decisiones oportunas y estratégicas.

**Universo**

Las distintas necesidades con lo relacionado a la educación en el Ecuador y la utilización de los implementos de primera necesidad, como uniformes y prenda de vestir de los ciudadanos del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), se ha determinado la población del Cantón como Universo de la presente investigación.

Esta población fue tomada según datos del INEC, censo de población y vivienda del año 2010, además se toma en consideración la población total de los empleados que laboran en la Empresa KATYDEN.

### **1.1.3 Formulación del Problema**

¿En que afecta la carencia de control de inventarios en el desarrollo competitivo de la empresa KATYDEN en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay)?

### **1.1.4 Sistematización del Problema**

¿Cómo afecta la falta de organización en la distribución de la mercadería en los mostradores de la empresa KATYDEN para satisfacer las necesidades del cliente?

¿Cómo influye el desconocimiento de las funciones que realizan los empleados, en la correcta organización y comunicación dentro de la empresa KATYDEN?

¿Cómo influye la falta de comunicación en el correcto desempeño de los empleados de la empresa?

¿Cómo incide la falta de capacitación del personal para la atención al cliente en la empresa KATYDEN?

¿De qué manera incide la insuficiencia de políticas de control de inventarios para mejorar el rendimiento financiero de la empresa KATYDEN?

¿Cómo afecta la carencia de registros detallados de los productos para la acertada toma de decisiones por parte de la gerencia?

### **1.1.5 Determinación del Tema**

Estudio para identificar los factores que influyen en el deficiente control de inventarios en las actividades administrativas de la empresa KATYDEN del cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

## **1.2 OBJETIVOS**

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

Identificar los factores que influyen en el deficiente control con respecto al manejo de inventarios para el desarrollo competitivo de la empresa KATYDEN.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación**

1. Identificar cómo afecta la falta de organización en la distribución de la mercadería en los mostradores de la empresa KATYDEN para satisfacer las necesidades del cliente.
2. Establecer cómo influye el desconocimiento de las funciones que realizan los empleados, en la correcta organización y comunicación dentro de la empresa KATYDEN.
3. Establecer en que incide la falta de capacitación del personal en la atención al cliente en la empresa KATYDEN.
4. Determinar de qué manera incide la insuficiencia de políticas de control de inventarios para mejorar el rendimiento financiero de la empresa KATYDEN.
5. Analizar cómo afecta la carencia de registros detallados de los productos para la acertada toma de decisiones por parte de la gerencia.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad vivimos en cambios globales constantes en el sector empresarial, por las innovaciones tecnológicas lo que hace necesario adaptarse a estos cambios y KATYDEN se ha visto en la necesidad de adoptar nuevas estrategias para mejorar los controles en el manejo de inventarios, a fin de garantizar el éxito y desarrollo económico, ya que si no se toma una medida de mejora en el área de inventarios se puede llegar a la pérdida de clientes y más aún el cierre del negocio.

En KATYDEN, con respecto al manejo de inventarios, los propietarios no le han dado la importancia necesaria para determinar si se está llevando un correcto control de los mismos, esto da como consecuencia el desajuste en el conteo físico de la mercadería con el registro actual, este problema tiene relación con la carencia de políticas, las que conlleva al desconocimiento por parte del personal que labora dentro de la empresa para desarrollar sus actividades, así como la falta de manuales de funciones y procesos adecuados referente al manejo correcto de los inventarios, por esto KATYDEN busca mejorar en esta área para poder determinar sus resultados y tomar las decisiones oportunas.

Metodológicamente, para el desarrollo de nuestra investigación, aplicaremos técnicas de investigación, tales como la encuesta, la observación directa y la entrevista, para medir el clima organizacional y el desarrollo correcto de las actividades, conocer el grado de satisfacción del personal y de los clientes dentro del área de inventarios, si se está llevando correctamente con respecto a los objetivos de la empresa, analizar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y la situación actual de la organización con respecto al control de ingreso y salida de las mercaderías.

Con nuestra investigación lograremos obtener resultados que faciliten la óptima toma de decisiones por parte de la gerencia, lograr establecer la situación real de la empresa dentro del área de inventarios, buscar las alternativas para mejorar la atención al cliente por parte de los colaboradores de la empresa, satisfacer la demanda dentro del mercado de prendas de vestir con productos disponibles al menor tiempo posible. Además este proyecto servirá como referente para otras empresas de las mismas características para que puedan implantarlo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

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

Ha sido costumbre en los pueblos de la antigüedad la necesidad de almacenar los alimentos que obtenían en tiempos de cosecha para así asegurarse y tener a su alcance sus productos alimenticios necesarios en tiempos de escasez, estos productos almacenados vinieron a formar parte de lo que hoy en día denominamos inventarios, su cuidado y almacenaje aseguraron la supervivencia de muchos pueblos, quienes no almacenaban tenían que comprar o hacer transacciones.

Es así que nace el comercio de bienes y servicios frente a la necesidad de los pueblos, formando verdaderas empresas comerciales cuya mayor importancia es el tratamiento de sus inventarios en su manipulación, calidad, control físico oportuno y un esmerado control contable que le permita tener a su alcance una información confiable de su situación financiera.

El mantener inventarios sirve fundamentalmente para una empresa industrial el que la empresa tenga el stock necesario de materiales para su continuo desenvolvimiento dentro del proceso de producción y para las empresas comerciales forma un papel vital para su funcionamiento acorde a las necesidades y de forma coherente para afrontar la demanda de los clientes, financieramente los inventarios

son el rubro corriente más grande que poseen ya que es dinero efectivo en forma de material que se reflejan en el Estado de Situación Financiera.

KATYDEN tuvo sus inicios de la década de los ochenta comercializando sus productos en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo, con un pequeño negocio informal de propiedad de la Ingeniera Alexandra Riofrío Zúñiga que vendía ropa, especialmente uniformes, posteriormente decidió formalizar su actividad comercial, abriendo un local en la ciudad de Riobamba, en las calles La Cuarenta y Cuatro - 8 y Pasaje A, donde permaneció por varios años, al hacer un recorrido por el cantón Bucay por el año 2008, vio la necesidad de incorporar este tipo de negocio por su carencia en ese entonces, lo que la motivó a trasladar su negocio a este cantón, teniendo a disposición equipos especializados en corte confección y bordado y alquilando un local en las calles Rocafuerte y 9 de Octubre, consecutivamente en el año 2010 presentó su proyecto en el Banco de Pichincha, sobre la construcción de un almacén de ventas de prendas de vestir en el cantón Bucay, para obtener un crédito productivo el mismo que fue aprobado; con este crédito sumado a sus ahorros, logró iniciar sus primeros pasos de negocio con un local propio donde está ubicado en la misma dirección hasta la actualidad, a disposición de quienes requieran de sus productos y servicios.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

El inventario al ser uno de los activos más relevantes y dinámicos dentro del balance general, demanda una mayor atención ya que también afecta directamente a la utilidad en el estado de resultados.

La importancia de disponer con un adecuado manejo de inventarios adquiriendo control desde la compra, posteriormente a producción, almacenamiento hasta las ventas, beneficia en gran medida al desarrollo competitivo dentro del mercado de toda empresa ya sea comercial, industrial o de servicios lo que permite disponer en el momento oportuno la materia prima y la mercadería utilizable en la etapa correspondiente.

Los niveles de inventario están directamente ligados con las ventas, es decir sus volúmenes se dan por la demanda que tenga. La obtención de utilidades reside en gran parte en las ventas, debido a que es el motor de la empresa, no obstante, si la función del inventario no opera con efectividad; el área de ventas no tendrá suministro suficiente para poder trabajar, el cliente no se satisface y la oportunidad de obtener rendimientos financieros se convierte en una posibilidad remota, no es fácil conseguirlo por lo tanto esta reflexión nos lleva a afirmar que sin inventarios no hay ventas. El control del inventario es uno de los funciones de la administración en la mayoría de las empresas que no se suele atender adecuadamente y no se dispone de registros verídicos, un responsable, políticas o sistemas que apoyen su gestión final del formulario.<sup>1</sup>

Existen muchos gastos asociados al efectuar una orden de cierto producto. Al producirlo internamente los costos no necesariamente dependen del tamaño de la orden o del tamaño de la partida producida, sino de los materiales y servicios involucrados directamente en la producción del producto. Involucra además los gastos en los que se incurre al mantener una unidad en inventario un determinado periodo de tiempo, por ejemplo costo anual, semestral o diario de mantener una unidad en inventario. El valor del costo de conservar unidades en inventario depende en general de los costos de almacenamiento, impuestos, financieros, seguridad, asociados a la devaluación de los artículos recopilados o bien su obsolescencia. Sin embargo, el mayor componente del costo de mantener unidades en inventario está ligado al costo de oportunidad, asociado a mantener un capital estancado por concepto de inventario.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Teoría de inventarios**

---

<sup>1</sup> Tesis sobre Desarrollo de un modelo para gestión de inventarios de productos terminados caso: Distribuidora de aluminio arquitectónico UNITRAL, repositorio ESPE.

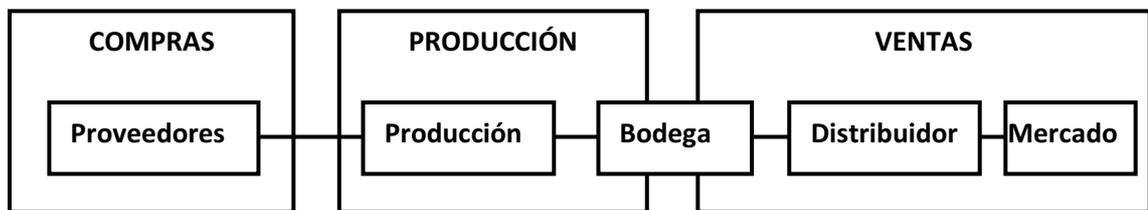
<sup>2</sup> Tesis sobre Desarrollo de un sistema de inventario utilizando modelos probabilísticos, aplicado a una empresa comercializadora, repositorio de la Escuela Politécnica Nacional.

Se define al inventario como la provisión de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer la demanda a futuro.

La función de la teoría de inventarios reside en planear y controlar el nivel del flujo de los materiales en una empresa, desde los proveedores, hasta la entrega a los consumidores.

En toda empresa existen cuatro funciones principales que deben de trabajar en forma sistematizada. Estas funciones son **Compras, Producción, Finanzas y Ventas**. El siguiente cuadro muestra la relación entre estas funciones:<sup>3</sup>

**Figura 1.** Funciones Principales.



**Fuente:** Libro Investigación de Operaciones 4

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

Entre las razones más sustanciales para constituir un inventario es:

- **Capacidad de predicción:** con el fin de planear la capacidad y establecer un cronograma de producción, es necesario controlar cuenta materia prima, cuantas piezas y cuantos suben a ensamblajes se procesan en un momento dado. El inventario debe conservar el equilibrio entre lo necesario y lo que se procesa.
- **Fluctuaciones en la demanda:** una reserva de inventario a la mano supone protección, no siempre se sabe cuánto va a solicitarse en un momento dado, pero aun así debe satisfacerse en forma oportuna la demanda de los

<sup>3</sup> MOYA, Marcos: Investigación de Operaciones 4, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José de Costa Rica, 1999.

clientes o de la producción. Si puede observarse como actúan los clientes en la cadena del abastecimiento, las novedades de las fluctuaciones de la demanda se mantienen al mínimo.

- **Inestabilidad del suministro:** El inventario resguarda de la falta de confiabilidad de los proveedores o cuando escasea un artículo y es difícil asegurar un abastecimiento constante. En lo posible, los proveedores de baja seguridad deben rehabilitarse a través de la comunicación, o de lo contrario deberán remplazarse. La rehabilitación se puede lograr por medio de pedidos de compra, con tiempos pre determinados de suministros de productos, sanciones en precios o plazos de pago por incumplimiento, una mejor comunicación verbal y electrónica entre las partes, etc. El efecto de ello será una reducción de las necesidades de inventario a mano.
- **Protección de precios:** La adquisición acertada de inventarios en los períodos adecuados ayuda a evitar el impacto a la elevación de los costos.
- **Descuento por cantidad:** Con frecuencias se ofrecen descuentos cuando se compra en cantidades grandes en lugar de pequeñas.
- **Menores costos de pedidos :** si se compra una cantidad mayor a un artículo, pero con mayor periodicidad los costos de pedidos son menores que si compra en bajas cantidades una y otra vez ( sin embargo, los costos de mantener un artículo por un periodo de tiempo serán más altos )<sup>4</sup>

### **Administración de inventarios**

En los negocios consta un contexto reconocido por muchos, pero desafortunadamente racionalizada e implementada por pocos: “quien compra bien, vende o produce bien”. Tener una eficiente política de compras, le permite un

---

<sup>4</sup> MULLER, Max: *Fundamentos de administración de inventarios*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.

manejo acucioso a la empresa y disminuye sus costos lo que indudablemente mejorará su rentabilidad. Con respecto a lo anterior es necesario estudiar los inventarios desde el momento en que se presupone la compra es decir incorporarlos en los procesos de planeación de la compañía y en su contra partida obligatoria, el control.

En la acepción más amplia de la palabra, los inventarios son considerados como recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado. Algunos autores los definen simplemente como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados otros los definen como un activo corriente de vital importancia para el funcionamiento de la empresa.

Existen varios argumentos para justificar la disposición o no de inventarios:

**Cuadro 1.** Argumentos en Administración de Inventarios.

ARGUMENTOS FAVORABLES	ARGUMENTOS EN CONTRA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prevenir la escasez</li> <li>➤ Es preferible ahorrar productos que plata</li> <li>➤ Permiten obtener ganancias adicionales cuando hay alzas</li> <li>➤ Facilitan desfasar(separar) los diferentes procesos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inmovilizan recursos que podrán usarse mejor</li> <li>➤ Esconden los problemas de la empresa</li> <li>➤ Disimulan la ineptitud del tomador de decisiones</li> <li>➤ Facilitan esconder los problemas de calidad</li> <li>➤ Generan costos financieros altos</li> <li>➤ Generan obligaciones tributarias</li> </ul>

**Fuente:** Libro Fundamentos de administración de inventarios.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

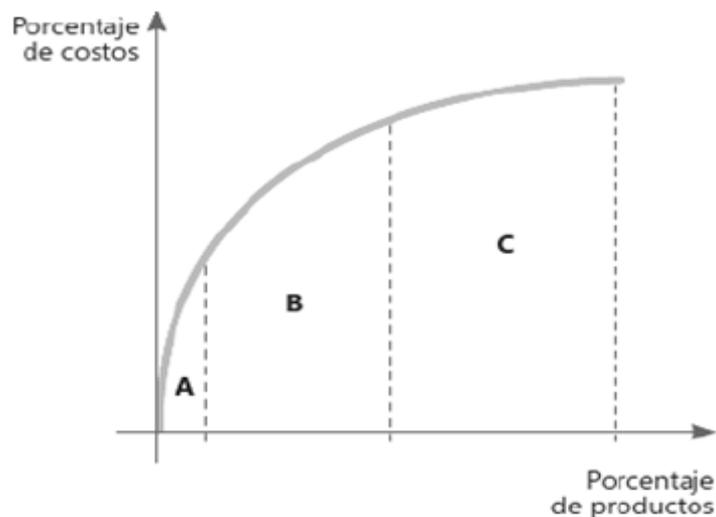
Los argumentos esgrimidos por los partidarios de cada corriente tiene validez relativa, lo que los hace tan peligrosos, ya que al tener una parte de realidad son aún más difíciles de rebatir que las verdaderas absolutas. Debido a lo anterior es que se debe buscar objetividad en la posición a asumir.

Lo que es discutible es que los inventarios representan un alto porcentaje en los activos en el balance y a las compras les sucede lo mismo con respecto a las utilidades en los estados de resultado. Entonces, si desde el punto de vista financiero se reconoce esta realidad y no se hace nada con el objeto de mejorar su manejo se está siendo irresponsable con la organización.

### **Clasificación ABC de inventarios**

En cada empresa se utilizan diversos productos, con sus propias especificaciones, por lo tanto, cada uno necesita de un manejo particular dependiendo de su relevancia en los procesos de la compañía y de las posibilidades de adquisición. Pensar que todos los inventarios se deben controlar de la misma forma es una visión limitada de la realidad, que implica deterioro y costos elevados innecesarios.

**Figura 2.** Clasificación ABC.



**Fuente:** Libro Fundamentos de administración de inventarios

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

El análisis ABC es una forma de clasificar los productos de acuerdo con criterios predefinidos. La mayor parte de los textos que tratan este tema, toman como criterio el valor de los inventarios y dan porcentajes relativamente arbitrarios para ser de esta clasificación: el 10% de los productos constituyen el 60% de las compras de la empresa, por lo tanto residen en la zona A; un 40% de los productos representan el 30% que serían los que están en la zona B; el resto ( el 50% de los productos), representa en 10% de las compras; por lo tanto son productos C.

Los valores anteriores son arbitrarios; cada empresa tiene sus particularidades entonces si alguien decide utilizar este criterio debe ser consciente de las realidades de su empresa. Debe pensar no solo en los costos si no ver otros criterios, lo que es obviamente la principal dificultad en este tipo de análisis.

Es innegable, sin embargo que un bajo porcentaje de productos, desde cualquier criterio, es indispensable para el funcionamiento de la empresa y/o para mejorar su rentabilidad; estos serían clasificados como productos A típicos, y de acuerdo a este punto de vista se van seleccionando los productos de las demás zonas.

Si se supone oportuno podrían pensarse en la posibilidad de adicionar una zona D, para productos realmente fútiles y de costo muy bajo.

En la figura anterior da una visión de la clasificación ABC; no se utilizaron porcentajes de manera explícita, para no caer en la tentación de dogmatizar sobre un valor en particular. El objetivo es que a los productos de la zona A se le busquen modelos que permitan un control muy fuerte sobre el criterio clave que se esté manejando, y a medida que se alejen los productos de esta zona, los estándares puedan ser más flexibles. Esto no quiere indicar que se descuide el control físico de los inventarios.

### **Modelo de cantidad económica de pedidos**

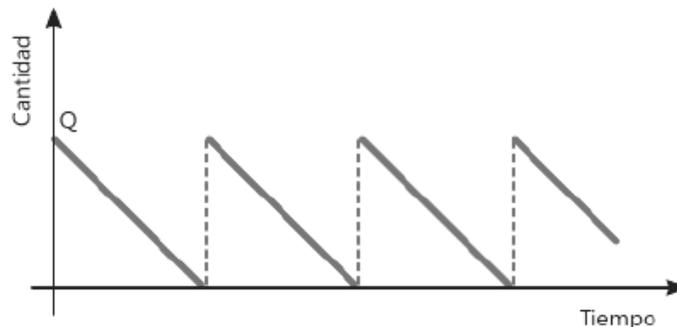
Este modelo nace de una serie de supuestos fuertes, los cuales se van puliendo a medida que se avanza en la teoría sin embargo, sus aplicaciones y utilidad son significativos y los desarrollos que han permitido, lo hacen un punto de referencia

obligado en todos los campos en donde se hable de inventarios. Por eso no es extraño encontrar criterios a este modelo en diversos libros de costo, de administración de operaciones, de producción, de logística, de cálculo y de otros temas. Los supuestos con respecto a los que este modelo se fundamenta son:

- La demanda se conoce con certidumbre y es constante.
- Los costos relacionados con el modelo permanecen constantes.
- La cantidad de pedido por orden es la misma.
- El pedido se recibe en el momento que se ordena.
- El inventario se restablece en el momento que se agota.
- El proveedor surte las cantidades solicitadas en un solo lote.
- Se considera un horizonte infinito y continuo en el tiempo.

El comportamiento de este modelo se verifica fácilmente a continuación:

**Figura 3.** Comportamiento.



**Fuente:** Libro Fundamentos de administración de inventarios

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

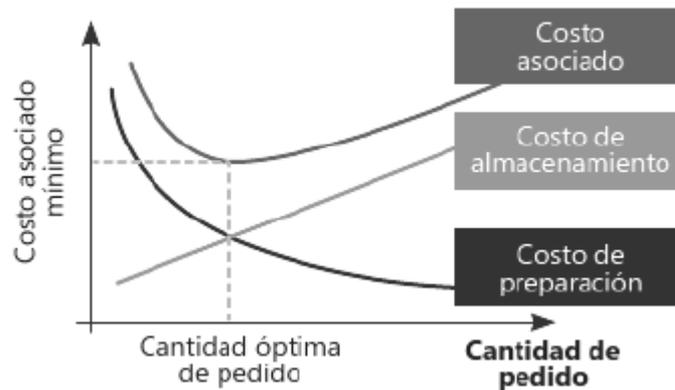
Se necesita tomar una decisión sobre la altura del triángulo (cantidad de pedido), el número de triángulos (números de pedidos en el periodo), la base del triángulo (tiempo entre pedidos) y conocer el valor asociado con estas decisiones. Para aplicar este modelo es necesario conocer los siguientes datos:

- **La demanda:** normalmente se trabaja de forma anual, aunque el modelo permite otros manejos. Se formula a partir de la planificación de la empresa.
- **El costo de pedido:** este genera cada vez que la compañía efectúa una compra. En su cálculo debe incorporarse desde el tiempo que se toma para formalizar el pedido hasta los gastos de transporte y recepción de la mercancía, sin dejar de lado incluir los gastos administrativos correspondientes al pago de la factura.
- **El costo de mantenimiento (conservación)**

Este indica cuánto vale tener la unidad de inventario en bodega. Debe tenerse en cuenta desde el costo del efectivo, hasta los seguros en caso de poseerlos, el de la bodega y el del personal que maneja los inventarios; este costo se debe dar en la misma unidad de tiempo en que se estima la demanda.

La parte compleja del modelo es precisamente la definición de los anteriores. Si se calcula objetivamente el modelo da unos resultados auténticos, así no sean totalmente exactos. El objetivo del modelo no es disminuir uno de estos costos, ya que su procedimiento es inverso y en caso de minimizar uno solo de ellos, el otro se dispara y los costos asociados serán más altos; lo importante es reducir el monto de los costos de pedir y de mantener, lo que se define con el nombre de costo asociado. En la siguiente figura se puede observar como dicho costo en los valores cercanos al mínimo no cambia considerablemente; sin embargo, si nos apartamos de este, los costos pueden incrementarse de manera importante. Entonces se debe pedir un valor muy cercano a la cantidad económica de pedido.

**Figura 4.** Costos.



**Fuente:** Libro Toma de Decisiones Gerenciales

### **Conclusiones sobre inventarios**

El manejo de los inventarios es sin lugar a dudas un elemento crítico para el buen desarrollo de toda empresa. Si este no se efectúa correctamente, la probabilidad de tener problemas de abastecimiento o mayores costos es muy alta. Por esto, permanentemente se deben estar revisando las normas para su manejo dentro de la compañía, siendo conscientes de que nos exponemos a una realidad donde lo único constante es el cambio, y si no somos consecuentes con esta realidad la posibilidad de dejar de ser competitivo y salir del mercado es muy alta.

En las decisiones administrativas el razonamiento del experto es insustituible. Sin embargo, un buen manejo de los inventarios cuantitativos facilita de manera desmedida su labor, permitiéndole efectuar errores en el papel. De esta forma, la rentabilidad de la compañía debe mejorar considerablemente.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> AMAYA Jairo: *Toma de Decisiones Gerenciales*, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2009

## **Inventarios y costos de los productos vendidos**

Los controles que avalan una valuación objetiva de los inventarios se encuentran en el ciclo de compra o de adquisiciones. Incluyen procedimientos para seleccionar a los proveedores ordenar mercancía o materiales, inspeccionar los bienes recibidos registrar la responsabilidad con el proveedor autorizar y efectuar desembolsos en efectivo. En la industria manufacturera, la valuación de inventarios se ve afectada por el ciclo de producción o conversión, donde varios costos se asignan a inventarios y luego se transfieren al costo de los productos vendidos.

### **Fuente y naturaleza de los inventarios**

El término de inventario se emplea para designar:

- Productos listos para venderse ya sea mercancía de una empresa comercial o los productos terminados de un fabricante.
- Bienes en proceso de producción.
- Insumos consumidos directa o indirectamente en la producción como materias primas, piezas compradas y suministros.

### **Método para auditar los inventarios y el costo de los productos vendidos**

Los objetivos son los siguientes:

1. Examinar el riesgo inherente, entre otras cosas los riesgos de fraude.
2. Examinar el control interno de los inventarios y el costo de productos vendidos.
3. Verificar la existencia de inventarios y la realización de transacciones que afectan el costo de dichos productos.
4. Verificar la integridad los inventarios.
5. Comprobar si el cliente tiene derechos sobre los inventarios registrados.
6. Comprobar la veracidad administrativa de los registros, de los programas que soportan a los inventarios y el costo de los productos vendidos.

7. Determinar si la valuación de los inventarios y del costo de los productos vendidos se obtuvo con métodos apropiados.
8. Determinar si la presentación y la revelación de ambas cosas son adecuadas: por ejemplo, la revelación de las clasificaciones de los inventarios, los métodos contables y los inventarios pignorados en garantía de préstamos.

### **Control interno de los inventarios y del costo de los productos vendidos.**

Sería difícil exagerar la importancia de un buen control interno de los inventarios y del costo de los productos vendidos, desde el punto de vista de los directivos y de los auditores. En algunas compañías se hace hincapié en el control de efectivo y de los valores, pero se presta poca atención al del inventario. Quizá ello se deba a que muchos tipos de inventarios se componen de elementos poco expuestos al robo. No se dan cuenta de que los controles del inventario inciden en todas las funciones referenciales a la producción y a la venta de los bienes.

### **Ambiente de control**

He aquí los aspectos que son particularmente significativos al examinar los inventarios y el costo de los productos vendidos:

#### **1.-compromiso con la competencia y políticas y prácticas de recursos humanos.**

Ayudan a garantizar que se asigne a personal calificado y capacitado la responsabilidad de comprar bienes y servicios, de recibirlos y almacenarlos. El compromiso con la competencia del personal de la planta contribuye a garantizar que el proceso de manufactura sea eficaz y eficiente y que se lleve a cabo las actividades obligatorias de control.

#### **2.- integridad y valores éticos.**

Las compras y los desembolsos en efectivo son actividades que ofrecen gran oportunidad de que los empleados – lo mismo que los ejecutivos - cometan fraude.

La comunidad de integridad y de los valores éticos de estos últimos contribuye a dos cosas: los desembolsos se destinan a bienes autorizados y legítimos que se reciben en realidad; la contabilidad de las compras es correcta. La importancia de competencia y de la integridad se ejemplifica si consideramos a los agentes que negocian las condiciones de compra con los proveedores. Si son incompetentes, pueden comprometer a la compañía a grandes compras en condiciones desfavorables. Si aceptan sobornos, la compañía no solo perderá los montos aceptados, si no adquirirá bienes de calidad inferior o pagará precios excesivos.

### **3.- Estructura organizacional y asignación de autoridad y de responsabilidad**

El control interno mejora cuando la estructura organizacional del cliente es apropiada, cuando los niveles de autoridad y de responsabilidad en las actividades de compra y producción se comunican con toda claridad. Es muy importante que el personal encargado de comprar, de recibir y de producir conozca su responsabilidad referente a aplicar los controles.

#### **Evaluación de riesgo**

El riesgo de error material en los estados financieros disminuye cuando los ejecutivos evalúan y administran los riesgos ligados con la compra y con la producción de bienes y servicios. Entre los aspectos que les interesan figuran los siguientes:

- 1) Disponibilidad de una oferta de bienes, de servicios y de mano de obra calificada.
- 2) Estabilidad de precios y tarifas salariales.
- 3) Generación de suficiente flujo de efectivo para pagar las compras.
- 4) Cambios en la tecnología que afectan a los procesos de manufactura.
- 5) Obsolescencia del inventario.

#### **Monitoreo**

Los controles de monitoreo de ciclo de compras incluyen el establecimiento de un proceso formal para obtener retroalimentación de los proveedores, entre otras cosas

sus quejas referentes al pago. Uno de los controles del ciclo de producción consiste en que los supervisores de producción observen la ejecución de varias actividades y funciones, así como evaluación de la calidad y desempeño. También los gerentes deberían tener un proceso formal para atender las recomendaciones de los auditores internos tendientes a mejorar las funciones de compra y de producción, lo mismo que las actividades respectivas de control.

### **Ciclo de compras y de producción: sistemas contables y actividades de control**

Comprar, receiptar, almacenar, emitir, procesar y embarcar son las funciones físicas vinculada directamente con los inventarios; el sistema contable de costos y los registros de inventario perpetuo constituye las funciones de registro. Los auditores quieren conocer el resultado final de las funciones de registros: de ahí la necesidad de que conozcan y evalúen el sistema de contabilidad de costos y los registros del inventario perpetuo, lo mismo que las actividades de control y los documentos originales en que se basa la preparación de los datos financieros.

### **La función de compras**

Un buen control interno de compras quiere ante todo, una estructura organizacional que delegue a un departamento independiente de la compañía la autoridad exclusiva de comprar todos los materiales y los servicios. La compra, la recepción y el registro son funciones que deberían estar claramente separadas y asignadas a departamentos especiales. En las empresas pequeñas este tipo de departamentalización acaso no sea posible; pero incluso en ellas puede asignarse a una persona debidamente supervisada la responsabilidad de todas las transacciones de compras.

La transacción de compras empieza cuando los almacenes u otro departamento que necesita los bienes o servicios emite una requisición de compra debidamente aprobada.

### **La función de recepción**

Todos los productos recibidos por la compañía- sin excepción alguna – deberían pasar por un departamento de recepción que sea independiente de los de compras, de almacenamiento y embarques. El departamento de recepción se encarga de lo siguiente:

- 1.- Determinar las cantidades de productos recibidos.
- 2.- Detectar la mercancía dañada o defectuosa.
- 3.- Preparar el informe de recepción.
- 4.- Transmitir inmediatamente al almacén los productos recibidos.

### **La función de almacenamiento**

Al entregarse los productos a los almacenes, se cuentan, se inspeccionan y se emite el recibo correspondiente. El almacén notifica entonces al de contabilidad la cantidad recibida y almacenada. Al realizar estas funciones hace una importante contribución al control global del inventario. Cuando firma de conformidad, asume su responsabilidad y verifica el trabajo del departamento de recepción cuando notifica al departamento de contabilidad los productos que realmente se almacenaron.

### **La función de emisión**

El departamento de almacén es responsable de todos los bienes bajo su control; de ahí que insista en que se emita una requisición pre numerada de todos los artículos que pasan de sus manos que sirva de recibo firmando por el departamento que los acepta generalmente las requisiciones se preparan por triplicado. El departamento que las solicita conserva una copia; otra será el recibo del departamento de almacén; la tercera es una notificación al departamento de contabilidad para que distribuya los costos.

## **La función de producción**

La producción global debería controlarse con un **programa maestro de producción** que presente las necesidades generales de producción en un periodo particular. Como se elabora a partir de los pronósticos de la demanda de los productos de la compañía, le ayuda a asegurarse de que atenderá las necesidades de los clientes; evitando al mismo tiempo saturarse con ciertos productos. También garantiza que las materias primas y la mano de obra estén disponibles oportunamente para cumplir las exigencias de producción en el periodo. Una vez que se cuenta con los recursos requeridos, se preparan las órdenes de producción que autorizan fabricar ciertos bienes.

## **La función de embarque**

El embarque de artículos debería hacerse solo después de recibir la autorización respectiva. Normalmente es una orden de ventas aprobada por el departamento de crédito, aunque la función de embarque incluye la devolución de productos defectuosos a los proveedores.<sup>6</sup>

## **El control interno**

Es un proceso desarrollado por el consejo directivo, la administración y todo el personal de un ente, diseñado para suministrar una seguridad razonable con miras a al logro de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Seguridad en la información financiera.
- Cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

---

<sup>6</sup> WHITTINGTON, Pany: *Principios de Auditoria*, McGraw-Hill Interamericana, México, 2005

El control interno integra el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para proteger sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Es responsabilidad todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la EFICIENCIA TOTAL.

**Objetivos del control interno:**

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y necesaria como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar apropiadas medidas para la protección, utilización y conservación de los recursos financieros, técnicos, materiales y cualquier otro recurso de propiedad de la empresa.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la empresa se desarrollen dentro del marco jurídico constitucional, legal e incluso reglamentario.

**Elementos del control interno:**

Todos los elementos que comprenden el control interno deben gravitar entorno a los principios de calidad e idoneidad, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión.

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

“Las compañías comerciales obtienen la mayoría de sus ingresos vendiendo bienes”. Los artículos que se adquieren como objetivo de reventa a los clientes se llaman inventario. El éxito de la mayoría de las empresas comerciales depende de su capacidad de comprar, distribuir y vender el inventario ágilmente. En muchos casos, el inventario es un activo limitadamente “líquido”, es decir, generalmente se vende en un término de pocos días o semanas.

### **Ciclo de operaciones de una compañía comercial**

La serie de transacciones a través de las cuales una empresa genera su ingreso y sus entradas de efectivo de los clientes se llama el ciclo de operaciones. El ciclo de operaciones de una organización comercial consta de las siguientes transacciones básicas:

- 1.- compras de mercadería;
- 2.- ventas de mercadería, con frecuencia a crédito y
- 3.- cobro de las cuentas por cobrar a los clientes.

Como la palabra ciclo lo sugiere, esta secuencia de transacciones se repite perennemente. Parte del efectivo cobrado a los clientes se utiliza para comprar más mercadería y promueve un nuevo ciclo.<sup>7</sup>

### **Informe coso**

El informe es un manual de control que divulga el instituto de Auditores Internos de España en cooperación con la empresa de auditoría Coopers y Lybrand.

### **Resumen**

#### **Marco integrado de control**

---

<sup>7</sup> SAN MARTÍN, Yelena: Propuesta de un sistema de control y evaluación en el Área de Inventarios de "PRODIMEDA CIA. LTDA.", Facultad de Ciencias Administrativas, repositorio UCE.

El control constituye de cinco mecanismos interrelacionados que descienden de la manera como la administración maneja el negocio, y están instituidos a los procesos administrativos. Los elementos son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión y seguimiento del sistema de control.

El control, no radica en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional monótono y permanente, en el cual más de un componente afecta en los otros.

Por ende los cinco componentes constituyen un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones variables.

### ***Efectividad***

Los sistemas de control interno de organismos diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. De igual manera, un sistema específico puede operar en forma distinta en tiempos variados. Cuando un sistema de control interno obtiene una calidad razonable, puede ser “efectivo”.

El control interno puede ser declarado efectivo, si el consejo de Administración y la Gerencia tienen una razonable seguridad de que:

Se sabe el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo logrados. Los informes están siendo acomodados con información confiable.

Se están verificando las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su seguridad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Establecer si un sistema de control interno es

particular es efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una valoración de si los cinco componentes mencionados están presente y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo de la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros preestablecidos. De esta manera, estos elementos combinan también criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser aplicados, esto no representa que cada componente deba aplicar idénticamente o al mismo nivel, en organismos diferentes. Puede haber varios ajustes entre ellos dado que los controles pueden respetar a una multiplicidad de propósitos, aquellos agregados a un componente en que previenen un riesgo específico, sin embargo en composición con otros pueden alcanzar un resultado de conjunto satisfactorio.

### **Ambiente de control**

El estudio del COSO insta a este componente como el primero de los cinco y se describe al establecimiento de un entorno que incite e influence las actividades del personal con relación al control de sus actividades.

Es esta condición e imprescindible, a su vez, para la ejecución de los propios.

#### **1. Integridad y valores éticos**

Tiene como intención establecer amotinamientos relativos a los valores éticos y de diligencia que se aspira de todos los secciones de la organización durante el desempeño de sus actividades, debido a que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de las personas que lo diseñan y lo establece.

Es importante tener en consideración la forma en que son notificados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La colaboración de alta administración es la clave en este programa, ya que su aspecto dominante fija el tono necesario a través de su aplicación. Las personas imitan a sus líderes.

Debe tenerse cautela con aquellos factores que pueden contener conductas opuestas a los valores éticos como pueden ser: los controles débiles o los

requeridos; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inconvenientes sanciones para quienes operan inapropiadamente.

## **2. Competencia del personal**

Se relaciona a los conocimientos y habilidades que debe disponer el personal para cumplir acertadamente con sus tareas.

## **3. Consejo de administración y/o comité de auditoría.**

Debido a que estos integrantes fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es indiscutible que sus miembros cuenten con la experiencia, entrega e involucramiento ineludible para tomar las acciones apropiadas e interactúan con los Auditores Internos y Externos.

## **4. Filosofía administrativa y estilo de operación.**

Los actores más estimables son las actitudes mostradas hacia la información financiera, la tabulación de la información y principios y criterios contables, entre otros.

Otros componentes que intervienen en el ambiente de control se describen a aspectos correspondidos que se establecen los objetivos y se consideran los riesgos. Tiene que ver imparcialmente en la conducta de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es afectando por la historia de la empresa y su nivel de cultura administrativa.

### ***Evaluación de riesgos***

El segundo componente del control, implica la caracterización y análisis de riesgos valiosos para el resultado de los objetivos y la base para establecer la forma en que estos riesgos deben ser operados. Así mismo se refiere a los mecanismos forzados para identificar y maniobrar riesgos específicos asociados con las tendencias, tanto los que intervienen en el entorno de la organización como dentro de la misma.

Para lo anterior, es imprescindible en primer lugar la determinación de objetivos tanto a nivel global de la empresa como al de las actividades relevantes obteniendo como ello una base sobre la cual sean equiparados y analizados los elementos de riesgos que amenazan su pertinente cumplimiento.

La evaluación o dicho también la autoevaluación de riesgos debe ser responsabilidad inevitable para todos los niveles que están implicados en el alcance de objetivos.

## **1.- Objetivos**

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que constituye la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. El establecimiento de objetivos es la vía adecuada para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad primordial. Una vez que estos factores han sido señalados, la gerencia dispone la responsabilidad de definir criterios para calcularlos y prevenir su dable ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar orientando inmutablemente estos elementos sensibles de éxito.

El estudio del COSO formula una sistematización que pretende unificar los puntos de vista en relación. Estas categorías son las siguientes:

- **objetivos de operación.**

Son aquellos que tienen vínculo con la efectividad y eficiencia de las instrucciones de la organización.

- **Objetivos de información financiera.**

Se describe a la obtención de información financiera contable.

- **Objetivos de cumplimiento**

Está relacionado a la adherencia a leyes y reglamentos estatales o constituidos, así como también a las políticas formuladas por la gerencia.

En ciertos eventos la diferencia entre estos tipos de objetivos es exageradamente sutil, debido a que unos se trasladan o favorecen con otros.

La consecución de los objetivos antes mencionados están sujetos los siguientes eventos:

a.- Controles efectivos proporcionan una garantía sensata de que los objetivos de análisis de la información financiera y de cumplimiento serán conseguidos, debido a que están involucrados en el alcance de la alta dirección.

b.- en relación con los objetivos de trabajo, la realidad debido a que consta eventos limitados del control de la empresa. Sin embargo, la intención de los controles en estas categorías están dirigidas a evaluar la seguridad e interrelación entre los objetivos y metas en los diferentes niveles, la identificación y se efectúe las acciones imprescindibles para reprimir desviaciones.

Todas las organizaciones afrontan riesgos y estos deben ser valorados.

## **2 Riesgos**

El proceso a través del cual se analizan, identifica y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control seguro.

Para ello la empresa debe instituir un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de estas con el exterior.

Desde luego los riesgos a nivel global encierran no solo factores externos sino también internos (interrupción de un sistema de tabulación de información; calidad del personal; capacidad o cambios con respecto a las responsabilidades de la alta dirección).

Los riesgos a nivel de dinamismo también deben ser equiparados, aportando con ellos a gestionar los riesgos en las áreas o funciones más significativos. Obviamente los orígenes del riesgo en este nivel persisten a un nivel amplio que va desde lo lógico hasta lo terminado y con distintas categorías de significación.

El estudio de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en específica, debe contener entre otros aspectos los siguientes:

- Estimación del concepto del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la posibilidad de ocurrencia
- Estimación de cómo debe controlarse al riesgo, evaluación de acciones que deben seleccionarse.

#### **4.- manejo de cambios**

Este factor resulta de trascendental importancia debido a que está orientado a la identificación de los cambios que pueden intervenir en la certeza de los controles internos. Tales modificaciones son notables, ya que los controles delineados bajo ciertas circunstancias pueden no operar apropiadamente en otras.

De lo anterior procede la necesidad de localizar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un resultado desfavorable sobre los controles internos y la seguridad sensata de que los objetivos sean logrados. El manejo de cambios debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones versátiles como se menciona al principio de este componente, el compromiso principal sobre los riesgos, su exposición y manejo es la de la gerencia, mientras que el de la auditoría interna le incumbe aportar al cumplimiento de tal responsabilidad.

#### ***Actividades de control***

Las actividades de control son aquellas que componen la gerencia y cierto personal de la organización para desempeñar diariamente con actividades determinadas. Estas actividades están sujetadas con las políticas, sistemas y procedimientos fundamentalmente. Ejemplo de estas actividades son verificación, aprobación, inspección, revisión de los índices de rendimiento.

Además la preservación de los recursos, la separación de funciones, la vigilancia y la capacitación apropiada.

Las actividades de control tienen varias características. Suelen ser manuales o computarizadas, gerenciales u operativas, generales o específicas, preventivas o defectivas.

Sin embargo, lo relevante es que sin importar su tipo o categoría, todas ellas estén apuntando en dirección a los riesgos en beneficio a la organización, su misión u objetivos, así como la protección de los recursos.

Las actividades de control son de gran relevancia no solo porque en si misma implican la forma considerada de hacer las cosas, si no debido a que son el medio eficiente de asegurar en mayor nivel el logro de los objetivos y estos sí que tienen mayor preeminencia que hacer las cosas de forma considerada.

### **Control en los sistemas de información**

Los sistemas están delineados en toda la Empresa y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Por ello conviene analizar este punto.

De forma más amplia se razona que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información, sobre esto mostramos algunos comentarios.

#### **Controles Generales.**

Tienen como propósito garantizar una operación y continuidad adecuada, y encierran el control dentro del centro de procesamiento de datos y su garantía física, contratación y mantenimiento del software y hardware, así como la acción propiamente dicha. Además lo relacionado con las funciones de mantenimiento y desarrollo de sistema, soporte técnico, inclusive la administración de base de datos y varios.

#### **Controles de Aplicación.**

Están dirigidos hacia dentro de cada sistema y funciona para lograr el procesamiento, confiabilidad e integridad de la información, a través de la autorización y confirmación correspondiente. Desde luego estos controles contienen

las aplicaciones propuestas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o conceden información.

Los sistemas de información contra los de tecnología son y serán sin duda un medio para acrecentar la productividad y competitividad. Ciertos descubrimientos sugieren que la estructura de la estrategia, la composición organizacional y la innovación tecnológica de la información es un significado clave para lo que queda de este siglo y el inicio del próximo. Es conveniente inferir en esta parte las tecnologías que ascienden a los sistemas de información y que además, en su momento será inevitable trazar controles a través de ellos.

De esta forma como el caso de CASE, el procesamiento de figuras y el cambio electrónico de datos, de la estrategia, de la estructura. Conviene expresar, al igual que los demás elementos, que las actividades de control, sus objetivos y su estructura deben mostrar a las necesidades determinadas de cada sociedad.

### ***Información***

Es natural que para poder controlar una empresa y tomar decisiones apropiadas respecto a la creación, uso y aplicación de los recursos, es imperioso disponer de información apropiada y oportuna ciertamente los estados financieros contribuyen una parte importante de esa información. Su aporte es incuestionable.

Sin embargo, mi primera reflexión sería que la información contable tiene límites. Ni se puede utilizar para todo, ni se puede disponer todo de ella. Aquello puede parecer indiscutible, pero hay quienes especulan que la información de los estados financieros pueda ser suficiente para tomar decisiones con relación de una sociedad.

Habitualmente se intenta evaluar la situación presente y pronosticar la situación futura solo con respecto en la información contable. Esta perspectiva simplista, por su parcialidad, solo puede trasladar a juicios incorrectos.

Para todos los efectos, es exacto estar conscientes que la contabilidad nos refleja en parte lo que sucedió pero no lo que va a acontecer en el futuro. Por otra parte, la información no financiera constituye la plataforma para la toma de determinadas

decisiones, pero indistintamente su producto es escaso para la adecuada dirección de una compañía.<sup>8</sup>

## **2.2 MARCO LEGAL.**

### **Norma Internacional de Contabilidad N° 2**

#### ***Inventarios***

##### **Objetivo**

- 1 El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un contenido fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos. Esta Norma provee una guía práctica para la identificación de ese costo, así como para la subsiguiente declaración como un gasto del periodo, encerrando también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable. También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios.

##### **Alcance**

- 2 Esta Norma es de aplicación a todos los inventarios, excepto a:
  - (a) las obras en curso, resultantes de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados (véase la NIC 11 *Contratos de Construcción*);
  - (b) los instrumentos financieros (véase NIC 32 *Instrumentos Financieros: Presentación* y NIC 39 *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición*); y

---

<sup>8</sup> LADINO, Enrique: *Control interno: informe Coso*, Editorial: El Cid Editor, Argentina, 2009

- (c) los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección (véase la NIC 41, *Agricultura*).
- 3 Esta Norma no es de aplicación en la medición de los inventarios mantenidos por:
- (a) Productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, de minerales y de productos minerales, siempre que sean medidos por su valor neto realizable, de acuerdo con prácticas bien consolidadas en esos sectores. En el caso de que esos inventarios se midan al valor neto realizable, los cambios en este valor se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios.
  - (b) Intermediarios que comercian con materias primas cotizadas, siempre que midan sus inventarios al valor razonable menos costos de venta. En el caso de que esos inventarios se lleven al valor razonable menos costos de venta, los cambios en el importe del valor razonable menos costos de venta se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios.
- 4 Los inventarios a que se ha hecho referencia en el apartado (a) del párrafo 3 se miden por su valor neto realizable en ciertas fases de la producción. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se han recogido las cosechas agrícolas o se han extraído los minerales, siempre que su venta esté asegurada por un contrato a plazo sea cual fuere su tipo o garantizada por el gobierno, o bien cuando existe un mercado activo y el riesgo de fracasar en la venta sea mínimo. Esos inventarios se excluyen únicamente de los requerimientos de medición establecidos en esta Norma.
- 5 Los intermediarios que comercian son aquéllos que compran o venden materias primas cotizadas por cuenta propia, o bien por cuenta de terceros.

Los inventarios a que se ha hecho referencia en el apartado (b) del párrafo 3 se adquieren, principalmente, con el propósito de venderlos en un futuro próximo, y generar ganancias procedentes de las fluctuaciones en el precio, o un margen de comercialización. Cuando esos inventarios se contabilicen por su valor razonable menos los costos de venta, quedarán excluidos únicamente de los requerimientos de medición establecidos en esta Norma.

## **Definiciones**

- 6 Los siguientes términos se usan, en la presente Norma, con el significado que a continuación se especifica:

*Inventarios* son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

*Valor neto realizable* es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

*Valor razonable* es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

- 7 El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en el curso normal de la operación. El valor razonable refleja el importe por el cual este mismo inventario podría ser intercambiado en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad,

mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta.

- 8 Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para su reventa, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para su reventa a sus clientes, y también los terrenos u otras propiedades de inversión que se tienen para ser vendidos a terceros. También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación mantenidos por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, tal como se describe en el párrafo 19, los inventarios incluirán el costo de los servicios para los que la entidad aún no haya reconocido el ingreso de operación correspondiente (véase la NIC 18 *Ingresos de Actividades Ordinarias*).

### **Medición de los Inventarios**

- 9 Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor.

Costo de los inventarios

- 10 El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

### **Costos de adquisición**

- 11 El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las

rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

### **Costos de transformación**

- 12 Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como la amortización y mantenimiento de los edificios y equipos de la fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.
  
- 13 El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. Capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales, considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento. Puede usarse el nivel real de producción siempre que se aproxime a la capacidad normal. La cantidad de costo indirecto fijo distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa. Los costos indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del periodo en que han sido incurridos. En periodos de producción anormalmente alta, la cantidad de costo indirecto distribuido a cada unidad de producción se disminuirá, de manera que no se valoren los inventarios por encima del costo. Los costos indirectos variables se distribuirán, a cada

unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.

- 14 El proceso de producción puede dar lugar a la fabricación simultánea de más de un producto. Este es el caso, por ejemplo, de la producción conjunta o de la producción de productos principales junto a subproductos. Cuando los costos de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el costo total, entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales. La distribución puede basarse, por ejemplo, en el valor de mercado de cada producto, ya sea como producción en curso, en el momento en que los productos comienzan a poder identificarse por separado, o cuando se complete el proceso productivo. La mayoría de los subproductos, por su propia naturaleza, no poseen un valor significativo. Cuando este es el caso, se miden frecuentemente al valor neto realizable, deduciendo esa cantidad del costo del producto principal. Como resultado de esta distribución, el importe en libros del producto principal no resultará significativamente diferente de su costo.

### **Otros costos**

- 15 Se incluirán otros costos, en el costo de los inventarios, siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, podrá ser apropiado incluir, como costo de los inventarios, algunos costos indirectos no derivados de la producción, o los costos del diseño de productos para clientes específicos.
- 16 Son ejemplos de costos excluidos del costo de los inventarios, y por tanto reconocidos como gastos del periodo en el que se incurren, los siguientes:
- (a) las cantidades anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción;

- (b) los costos de almacenamiento, a menos que sean necesarios en el proceso productivo, previos a un proceso de elaboración ulterior;
  - (c) los costos indirectos de administración que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales; y
  - (d) los costos de venta.
- 17 En la NIC 23 *Costos por Préstamos*, se identifican las limitadas circunstancias en las que los costos financieros se incluyen en el costo de los inventarios.
- 18 Una entidad puede adquirir inventarios con pago aplazado. Cuando el acuerdo contenga de hecho un elemento de financiación, como puede ser, por ejemplo, la diferencia entre el precio de adquisición en condiciones normales de crédito y el importe pagado, este elemento se reconocerá como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación.

#### **Costo de los inventarios para un prestador de servicios**

- 19 En el caso de que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción. Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido. Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

## **Costo de los productos agrícolas recolectados de activos biológicos**

- 20 De acuerdo con la NIC 41 *Agricultura*, los inventarios que comprenden productos agrícolas, que la entidad haya cosechado o recolectado de sus activos biológicos, se medirán, en el momento de su reconocimiento inicial, por su valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta, considerados en el momento de su cosecha. Este será el costo de los inventarios en esa fecha, para la aplicación de la presente Norma.

### **Sistemas de medición de costos**

- 21 Las técnicas para la determinación del costo de los inventarios, tales como el método del costo estándar o el método de los minoristas, podrán ser utilizados por conveniencia siempre que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Los costos estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. En este caso, las condiciones de cálculo se revisarán de forma regular y, si es preciso, se cambiarán los estándares siempre y cuando esas condiciones hayan variado.
- 22 El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos. Cuando se emplea este método, el costo de los inventarios se determinará deduciendo, del precio de venta del artículo en cuestión, un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de los inventarios que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

## **Fórmulas del costo**

- 23 El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.
- 24 La identificación específica del costo significa que cada tipo de costo concreto se distribuye entre ciertas partidas identificadas dentro de los inventarios. Este es el tratamiento adecuado para los productos que se segregan para un proyecto específico, con independencia de que hayan sido comprados o producidos. Sin embargo, la identificación específica de costos resultará inadecuada cuando, en los inventarios, haya un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método para seleccionar qué productos individuales van a permanecer en la existencia final, podría ser usado para obtener efectos predeterminados en el resultado del periodo.
- 25 El costo de los inventarios, distintos de los tratados en el párrafo 23, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes.
- 26 Por ejemplo, dentro de la misma entidad, los inventarios utilizados en un segmento de operación pueden tener un uso diferente del que se da al mismo tipo de inventarios, en otro segmento de operación. Sin perjuicio de lo anterior, la diferencia en la ubicación geográfica de los inventarios (o en las reglas fiscales correspondientes) no es, por sí misma, motivo suficiente para justificar el uso de fórmulas de costo diferentes.

- 27 La fórmula FIFO, asume que los productos en inventarios comprados o producidos antes, serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente. Si se utiliza el método o fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el periodo. El promedio puede calcularse periódicamente o después de recibir cada envío adicional, dependiendo de las circunstancias de la entidad.

### **Valor neto realizable**

- 28 El costo de los inventarios consigue no ser recuperable en caso de que los mismos estén perjudicados, si han acontecido parcial o totalmente antiguos, o si bien sus precios de mercado han decaído. Asimismo, el costo de los inventarios consigue no ser reversible si los costos considerados para su terminación o su venta han elevado. La práctica de descender el saldo, hasta que el costo sea similar al valor neto realizable, es vinculada con el punto de vista según el cual los activos no deben evaluarse en libros por encima de los importes que se espera alcanzar a través de su venta o utilización.
- 29 Habitualmente, la rebaja hasta conseguir el valor neto realizable, se computa para cada partida de los inventarios. En algunas situaciones, sin embargo, puede resultar adecuado agrupar partidas equivalentes o relacionadas. Este puede ser el tema de las partidas de inventarios relacionados con la misma línea de productos, que tienen planes o usos conclusivas similares, se producen y venden en igual área geográfica y no pueden ser, por razones prácticas, valorados separadamente de otras partidas de la misma línea. No es apropiado ejecutar las rebajas a partir de partidas que reflejen clasificaciones consumadas de los inventarios, por ejemplo sobre la integridad de los productos terminados, o como todos los inventarios en un fragmento de

operación determinado. Los prestadores de servicios recolectan, generalmente, sus costos en relación con cada servicio para el que se espera imputar un precio apartado al cliente. Por tanto, cada servicio así reconocido se presentará como una partida desviada.

- 30 Las estimaciones del valor neto realizable se basarán en la información más íntegra de que se establezca, en el momento de realizarlas, acerca del importe por el que se espera realizar los inventarios. Estas apreciaciones tendrán en atención las variaciones de precios o costos relacionados directamente con los hechos posteriores al cierre, en la medida que esos hechos corroboren circunstancias existentes a la conclusión del periodo.
- 31 Al hacer las apreciaciones del valor neto realizable, se tendrá en consideración la intención para el que se conservan los inventarios. Por ejemplo, el valor neto realizable del importe de inventarios que se tiene para consumir con los tratados de venta, o de prestación de servicios, se basa en el precio establecido en el contrato en materia. Si los contratos de ventas son por una cantidad menor a la manifestada en inventarios, el valor neto realizable del exceso se establece sobre la base de los precios universales de venta. Pueden surgir provisiones o pasivos contingentes por estipulaciones de venta firmes que sobrepasen las cantidades de productos en existencia, o bien de productos que partan a lograr por contratos de compra certificadas. Estas provisiones o pasivos contingentes se tratarán contablemente de acuerdo con la NIC 37 *Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes*.
- 32 No se disminuirán las materias primas y otras provisiones, mantenidos para su uso en la producción de inventarios, para ubicar su importe en libros por debajo del costo, siempre que se aspire que los productos terminados a los que se agreguen sean vendidos al costo o por arriba del mismo. Sin embargo, cuando una disminución, en el precio de las materias primas, muestre que el costo de los productos terminados sobrepasará a su valor neto realizable, se

rebajará su importe en libros hasta cubrir esa discrepancia. En estas situaciones, el costo de reposición de las materias primas puede ser la mejor medida favorable de su valor neto realizable.

- 33 Se ejecutará una nueva evaluación del valor neto realizable en cada periodo posterior. Cuando las condiciones, que anticipadamente causaron la disminución, hayan dejado de constar, o cuando exista una clara certeza de un aumento en el valor neto realizable como resultado de un cambio en las condiciones económicas, se invertirá el importe de la misma, de manera que el nuevo valor contable sea el mínimo entre el costo y el valor neto realizable examinado. Esto ocurrirá, por ejemplo, cuando un artículo en existencia, que se lleva al valor neto realizable porque ha descendido su precio de venta, está aún en inventario de un periodo posterior y su precio de venta se ha aumentado.

#### **Reconocimiento como un gasto**

- 34 Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el periodo en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios, que hayan sido reconocidos como gasto, en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.
- 35 El costo de ciertos inventarios puede ser incorporado a otras cuentas de activo, por ejemplo los inventarios que se emplean como componentes de los trabajos realizados, por la entidad, para los elementos de propiedades, planta y equipo de propia construcción. El valor de los inventarios asignado a otros

activos de esta manera, se reconocerá como gasto a lo largo de la vida útil de los mismos.<sup>9</sup>

**Art. 11. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES.-** Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.
2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
3. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
4. Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.
5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.
6. Efectuar diagnósticos médicos corrientes de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.
7. Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de Incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Trabajo, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración.

---

<sup>9</sup> Norma Internacional de Contabilidad No. 2

(Inciso añadido por el Art. 3 del Decreto 4217) La renuncia para la reubicación se considerará como omisión a acatar las medidas de prevención y seguridad de riesgos.

8. Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.

9. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

11. Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Seguridad e Higiene, Servicios Médicos o Servicios de Seguridad.

12. Proveer a los representantes de los trabajadores de un ejemplar del presente Reglamento y de cuantas normas relativas a prevención de riesgos sean de aplicación en el ámbito de la empresa.

Así mismo, entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la empresa, dejando constancia de dicha entrega.

13. Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa.

14. Dar aviso inmediato a las autoridades de trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en sus centros de trabajo y entregar una copia al Comité de Seguridad e Higiene Industrial.

15. Comunicar al Comité de Seguridad e Higiene, todos los informes que reciban respecto a la prevención de riesgos.

Además de las que se señalen en los respectivos Reglamentos Internos de Seguridad e Higiene de cada empresa, son obligaciones generales del personal directivo de la empresa las siguientes:

1. Instruir al personal a su cargo sobre los riesgos específicos de los distintos puestos de trabajo y las medidas de prevención a adoptar.
2. Prohibir o paralizar los trabajos en los que se adviertan riesgos inminentes de accidentes, cuando no sea posible el empleo de los medios adecuados para evitarlos. Tomada tal iniciativa, la comunicarán de inmediato a su superior jerárquico, quien asumirá la responsabilidad de la decisión que en definitiva se adopte.

**Art. 136. ALMACENAMIENTO, MANIPULACIÓN Y TRABAJOS EN DEPÓSITOS DE MATERIALES INFLAMABLES.**

1. Los productos y materiales inflamables se almacenarán en locales distintos a los de trabajo, y si no fuera posible, en recintos completamente aislados. En los puestos o lugares de trabajo sólo se depositará la cantidad estrictamente necesaria para el proceso de fabricación.
2. (Reformado por el Art. 51 del Decreto 4217) Antes de almacenar sustancias inflamables se comprobará que su temperatura no rebase el nivel de seguridad efectuando los controles periódicos mediante aparatos de evaluación de las atmósferas inflamables.
6. Con anterioridad al almacenamiento de productos inflamables envasados, se comprobará el cierre hermético de los envases y si han sufrido deterioro o rotura.
7. El envasado y embalaje de sustancias inflamables se efectuará siempre con las precauciones y equipo personal de protección adecuado en cada caso.

8. En los locales cerrados, en los que se almacenan o manipulan materias inflamables, estará prohibido fumar, así como llevar cualquier objeto o prenda que pudiera producir chispa o llama.

9. Todos los trabajos de limpieza y reparación de tanques o depósitos que hayan contenido fluidos combustibles, se realizarán en presencia del técnico de seguridad o, en su defecto, de una persona calificada designada por la dirección.<sup>10</sup>

## Capítulo VI

### CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS

**Art. 19. Obligación de llevar contabilidad.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**Art. 20. Principios generales.** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

---

<sup>10</sup> Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

**Art. 21. Estados financieros.** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

**Art. 103.- Emisión de Comprobantes de Venta.-** (Sustituido por el Art. 145 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los sujetos pasivos de los impuestos al valor agregado y a los consumos especiales, obligatoriamente tienen que emitir comprobantes de venta por todas las operaciones mercantiles que realicen. Dichos documentos deben contener las especificaciones que se señalen en el reglamento.

El contribuyente deberá consultar, en los medios que ponga a su disposición el Servicio de Rentas Internas, la validez de los mencionados comprobantes, sin que se pueda argumentar el desconocimiento del sistema de consulta para pretender aplicar crédito tributario o sustentar costos y gastos con documentos falsos o no autorizados.

Sobre operaciones de más de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América USD \$ 5.000,00, gravadas con los impuestos a los que se refiere esta Ley se establece la obligatoriedad de utilizar a cualquier institución del sistema financiero para realizar el pago, a través de giros, transferencias de fondos, tarjetas de crédito y débito y cheques.

Para que el costo o gasto por cada caso entendido superior a los cinco mil dólares de los Estados Unidos de América sea deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta y el crédito tributario para el Impuesto al Valor Agregado sea aplicable, se requiere la utilización de cualquiera de los medios de pago antes referidos, con cuya constancia y el comprobante de venta correspondiente a la adquisición se justificará la deducción o el crédito tributario.

Cuando los sujetos pasivos del IVA y del ICE emitan comprobantes de venta obligatoriamente deberán entrar en la contabilidad de los sujetos pasivos y contendrán todas las especificaciones que señale el reglamento.

Facúltese al Director General del Servicio de Rentas Internas implantar los sistemas que considere adecuados para incentivar a los consumidores finales a exigir la entrega de facturas por los bienes que adquieran o los servicios que les sean prestados, mediante sorteos o sistemas similares, para lo cual asignará los recursos obligatorios, del presupuesto de la Administración Tributaria.<sup>11</sup>

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Inventario.-** El inventario es el conjunto de productos o artículos que tiene la empresa para comercializar con aquellos, permitiendo la adquisición y venta o la fabricación primero, antes de ponerlos a la venta, en un determinado periodo económico, deben reflejarse en el grupo de activos corrientes dentro del Balance General.

**Mercancías en tránsito.-** Es el inventario en camino de un lugar a otro. Podría aducirse que los artículos 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 del canal de distribución hacia o desde la empresa o se encuentra en camino desde sus instalaciones hacia el cliente.

**Mercancías en consignación.-** No es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa en "consignación", por lo tanto no se tiene ningún tipo de derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de tenerlas a disposición o cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

**Línea de productos.-** Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se brindan a la venta. Al contrario que la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de

---

<sup>11</sup> Codificación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Codificación No. 2004-026 actualizada al 29 de enero del 2013.

productos involucra el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.

**Surtido.-** Se llama surtido al conjunto de artículos que una entidad comercial ofrece a la venta. Se refiere a la diversidad de artículos presentes en exhibición para la venta, no a la cantidad de un artículo en concreto.

**La distribución.-** Es el conjunto de actividades que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante, hasta que ha sido adquirido por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida hidratante tiene un valor por su marca, imagen etc., la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

**Competencia.-** Es la capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada, la competencia no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo.

**Control Administrativo.-** Es controlar la función administrativa que radica en medir, controlar y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

**Control.-** El control es muy utilizado en una organización para verificar la situación real de la empresa ya que no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

**Coordinación.-** Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el fin de alcanzar las metas seleccionadas.

**Demanda de la empresa.-** Es la participación de la empresa en la demanda del mercado y que dependerá de la forma como sean percibidos sus productos,

servicios, precios, comunicaciones y distribución, en comparación con la oferta de la competencia.

**Demanda total del mercado.-** La demanda total del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadeo definido, bajo un programa de mercadeo definido.

**Demanda.-** Consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

**Dirección.-** Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

**Eficaz.-** Es la persona o subordinado que logra hacer que ese objetivo llegue a cumplirse por medio de su capacidad para llegar a su propósito.

**Eficiente.-** Persona que se desempeña en su lugar de trabajo con los conocimientos necesarios para el cumplimiento de su labor.

**Equipo de administración.-** Gerentes y otro personal clave que le da a una empresa su dirección general.

**Estrategia.-** La estrategia son decisiones que determina el propósito de la empresa u organización, asignando recursos y programas de acción para lograr una ventaja surgida en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

**Exigencia.-** Son deseos respaldados por el poder adquisitivo.

**Marketing.-** Es un proceso interno de una empresa donde realiza actividades mercantiles con el propósito de satisfacer la demanda de un bien o servicio de los consumidores potenciales en un tiempo determinado.

**Mercadeo.-** Es una serie de actividades que realizan personas, empresas u organizaciones para realizar el intercambio de mercancías en mercados específicos.

**Mercado potencial.-** Es el límite al que se aproxima la demanda del mercado a medida que los gastos de mercadeo en la industria se aproximan al infinito para un entorno de mercadeo en particular (por ejemplo, un período de recesión o de prosperidad).

**Mercado total.-** Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

**Necesidad.-** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Ejemplo: vestido, seguridad, sentido de pertenencia. Las necesidades humanas básicas son pocas.

**Negocios de estilo de vida.-** Negocio que se acomoda bien con el estilo de vida del propietario, y lo satisface porque refleja los intereses del propietario.

**Organización.-** Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con la intención de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Planificación.-** Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

**Potencial de ventas de la empresa.-** Es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta aumenta sus esfuerzos de mercadeo en relación con sus competidores. Esta fortaleza es menor que el mercado potencial no importa que los gastos de mercadeo de la empresa aumenten de manera considerable en relación con la competencia.

**Producto.-** Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo.

**Pronóstico del mercado.-** Es la demanda de mercado que corresponde a un determinado nivel de gasto en mercadeo en la industria.

**Tamaño del mercado.-** Es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.

**Transferencia.-** Cuando entregamos un obsequio o una contribución de beneficencia y no esperamos recibir nada tangible a cambio.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El desarrollo y la sostenibilidad de la empresa KATYDEN dependen de la correcta aplicación de controles de inventarios el cual optimizará los procesos de adquisiciones, almacenamiento, producción, distribución y ventas de los diferentes productos que ofrece.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares.**

- Una correcta organización en la exhibición de la mercadería en los mostradores mejora las ventas de la empresa KATYDEN.
- El conocimiento de las funciones que realizan los empleados, ayudan a la correcta organización y comunicación dentro de la empresa KATYDEN.
- El contar con un personal calificado y capacitado tendremos a clientes satisfechos por la atención prestada.
- Al disponer de políticas de control de inventarios mejora el rendimiento financiero de la empresa KATYDEN.
- Al disponer de un registro detallado de los productos ayuda a la correcta toma decisiones de parte de la gerencia.

### **2.4.3 Declaración de Variables.**

#### **Variable Independiente General**

Control en el manejo de inventarios de la empresa KATYDEN.

#### **Variable Dependiente General**

Optimización de los procesos de adquisiciones, almacenamiento, producción, distribución y ventas de los diferentes productos que ofrece la Empresa KATYDEN.

#### **Variables Independientes Específicas.**

- Correcta exhibición de los productos.
- Conocimientos de las funciones.
- Personal calificado y capacitado.
- Disposición de políticas de control.
- Registro detallado de los productos.

#### **Variable Dependiente Específicas**

- Aumento en ventas.
- Correcta organización y comunicación.
- Clientes satisfechos.
- Rendimiento financiero.
- Toma de decisiones.

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 2.** Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
desarrollo y sostenibilidad de la empresa KATYDEN	Competitividad en el mercado	1.- Sistemas informáticos y tecnológicos actualizados. 2.- Materia prima de calidad certificada. 3.- cartera de clientes certificados.	Registro de actualización de sistemas informáticos y tecnológicos  Libros de registros  Registro de cartera
Variedad de productos	Se refiere a la variedad de productos que se pueden ofrecer.	1.- stock de productos vendidos en su totalidad 2.- Pedidos de productos incrementados 3.- Suficiente disponibilidad de artículos exhibidos	Registro de ventas  Registros de pedidos  Kardex
Desarrollo competitivo	Operar y tener continuidad dentro de nuestro mercado	1.- Nuevos productos demandados. 2- personal técnico capacitado 3.- acrecentada utilidad de la empresa	Registros de pedidos de clientes  Certificado de los cursos realizados  Balances
Exhibición de mercadería en los mostradores	Tener estrategias de exhibición para mostrar nuestros productos y poder vender a la brevedad posible.	1.- Productos demandados 2.- Espacio físico establecido	Registro de ventas  Planos de distribución de mercadería
Personal calificado	Personas con experiencia para otorgar una buena atención a los clientes	1.-Satisfacción del cliente. 2.-Desempeño 3.- Capacitaciones recibidas	Encuesta  Evaluaciones  Certificados
El trabajo con los proveedores	Nos permite tener un mejor relación con los proveedores	1.-Nivel de stock 2.- Cantidad de pedidos a proveedores 3.- Pedidos de clientes	Registros en kardex  Cotizaciones  Registros de pedidos

Rendimiento financiero	Permite medir el incremento de las ventas	1.- Volumen de ventas 2.- Aumento en las utilidades 3.- Nuevos clientes	Facturas Balances Registros de ventas
Toma de decisiones	Ayuda a tomar decisiones acertadas en el momento oportuno.	1.- Rotación de inventario 2.- Productos de mayor demanda.	Kardex Facturas

**Fuente:** Mercy Bastidas Satián  
José Ortega Villamar

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El diseño de investigación es de campo debido a que hemos obtenido información directa de un conjunto objetivo; también corresponde a una investigación documental ya que se ha basado en obtener información ya establecida de la empresa, que ha permitido fundamentar el marco teórico y posteriormente determinar los componentes que forman parte de la propuesta.

##### **La investigación cuantitativa**

Es el que nos permite examinar los datos de forma científica o en otras palabras en forma numérica, regularmente con asistencia de instrumentos estadísticos de campo. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún formato numérico.

Se seleccionará los ítems cuantitativos a identificar en razón de totales, porcentajes, niveles, proporciones.

##### **La Investigación cualitativa**

Se trata de una actividad que dispone, la forma de interrelacionar la investigación y las operaciones en un determinado campo seleccionado por el investigador, con la

participación de los individuos investigados. El propósito de este tipo de investigación es la búsqueda de nuevas alternativas de soluciones en la población para mejorar sus condiciones laborales.

### **Investigación no experimental**

La fuente primordial en la investigación que nos proponemos realizar es de tipo no experimental, debido a que no se verán afectadas las variables dependientes e independientes, teniendo como variables la diversidad de artículos, el desarrollo competitivo de la empresa KATYDEN y los compromisos del personal, en consecuencia tendrá una aplicación colateral, empleando técnicas como la encuesta, la misma que vamos a aplicar a una población objetiva que permitirá conocer su satisfacción, así como el clima laboral.

### **Investigación descriptiva y explicativa**

La presente investigación también es de tipo descriptiva y explicativa debido a que se hace un análisis íntegro de cada uno de los elementos o variables que se ha examinado y a su vez se explica a través de un análisis, el efecto de cada uno de ellos en la factibilidad del proyecto formulado.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.**

### **3.2.1 Características de la Población**

La población correspondiente a nuestra investigación corresponde al personal que labora dentro de la empresa Novedades KATYDEN y asciende a 15 empleados, además parte de sus clientes la cual está definida del total de habitantes mayores de 15 años del cantón General Elizalde (Bucay) *según censo del año 2010 elaborado por el INEC* que asciende a 6.987 habitantes.

### **3.2.2 Delimitar la Población.**

Considerando la formulación del problema delimitaremos una parte de la población como finita, para lo cual se realizará una encuesta a un gran número de clientes, la

misma que comprenderán a una proporción de habitantes mayores de 15 años, esto es 6987, según censo INEC 2010; También otra población a considerar es infinita y corresponde a las personas que laboran dentro de la empresa, las mismas que suman 15.

Con estas dos poblaciones, tomaremos dos puntos de vista a analizar en cuanto a la percepción de la mercadería y su correcta administración.

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

La muestra es de tipo **no probabilística**, en la cual se tomará dentro de la población un número aproximado de clientes y así establecer la cantidad de encuestas que se realizarán.

### **3.2.4 Tamaño de la Muestra.**

En cuanto a la población que es integrada por los empleados de la empresa, por ser una población pequeña y para tener un enfoque más claro en cuanto a los resultados para poder analizarlos, no aplicaremos ninguna técnica de muestreo al considerar al total de la población para su respectiva investigación

Para obtener la muestra con respecto a la población donde se consideran a los clientes, se hace imperioso aplicar la fórmula estadística del modelo de muestra no probabilística, porque esta nos permite analizar de acuerdo a nuestro criterio de investigación asumiendo un margen de error del 5%, siendo la siguiente su fórmula:

**Figura 5.** Fórmula.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

**E**= Error aceptable que lo determina el investigador en cada caso de investigación.

**p**= Posibilidad de que ocurra un evento = 0.50

**q**= Posibilidad de que no ocurra un evento = 0.50

**Z**= Nivel de confianza = 1.96

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{6987(0.5)(0.5)}{(6987 - 1)0.05^2 + (0.5)(0.5)} \\ \frac{1976.25}{1.96^2}$$

$$n = \frac{1746.75}{\frac{17,465}{3.8416} + 0.25}$$

$$n = \frac{1746.75}{4.7962827}$$

**n**= 364

### **3.2.5 Proceso de Selección.**

La muestra que será seleccionada es de tipo probabilístico y el procedimiento a utilizarse es de forma aleatoria a los clientes porque se obtendrá al azar, es decir, que todo número tenga la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de uno no dependa de la elección del otro.

La siguiente muestra con respecto a los empleados que trabajan en la empresa, consideraremos el total poblacional de las personas que laboran dentro de la organización, utilizando el rol respectivo proporcionado por el área de Recursos Humanos.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.**

Los métodos e instrumentos que serán aplicados a nuestro estudio de la problemática planteada son los siguientes:

### **3.3.1 Métodos Teóricos.**

#### **Métodos teóricos o procedimientos lógicos**

**Método Síntesis**, método que proviene de lo simple a lo compuesto, de las partes al universo, de la causa encontrada en la problematización a los efectos, del principio a las consecuencias; en si es la unificación racional de los elementos dispersos en la investigación para estudiarlos en su totalidad, así como en sus suposiciones globales las consecuencias universales.

**Método Inductivo:** Este método será aplicado para conocer los criterios y puntos de vista de los posibles clientes, se empezará con informaciones específicas para luego emitir opiniones razonables.

**Método Deductivo:** con ello vamos a analizar qué origina el problema, por las cuales existe deficiencia en los procesos de control de inventarios de esta empresa, situada en este sector comercial del Cantón Bucay.

**Método Estadístico:** a través de este método vamos a compilar la información, la tabularemos y procederemos posteriormente a analizarlas.

### **3.3.2 Métodos Empíricos.**

#### **Método Empírico fundamental**

**Método de Observación,** éste método nos permitirá obtener información primaria de la administración de los inventarios y su correcta distribución, conservación y registro, la misma que servirá para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo, lo que nos permite percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes de la empresa, sus necesidades exigencias y expectativas.

#### **Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación**

El procedimiento de nuestra investigación también lo vamos a realizar por medio de una **encuesta** destinada a los empleados de la empresa KATYDEN del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), determinando sus falencias y a cierto grupo de la población que corresponde a los mayores de 15 años.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos.**

#### **Encuesta**

Con respecto a la información a recabar de los empleados y clientes de la empresa KATYDEN, vamos a utilizar la **encuesta** como técnica, que nos ayudará en nuestro trabajo de investigación, apoyados de dos cuestionarios como herramienta principal.

## **Entrevista**

Consideraremos a la **entrevista** como otra técnica de apoyo, para reforzar el análisis con respecto a los problemas más comunes que existen dentro del área de inventarios y las sugerencias posibles que nos pueda proveer, como herramienta de esta técnica utilizaremos a la grabadora y será preparada para ser entrevistada a una persona especialista en la rama de inventarios.

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

El procesamiento estadístico de la información se la realizará a través de la recolección de datos obtenidos en la encuesta, donde se realizará el proceso de tabulación para en lo posterior graficar porcentualmente las respuestas que dieran los encuestados, la información por observación directa también aportará en gran medida para nuestro estudio, nuestro análisis será fundamentado con las herramientas de observación que incorporemos, con apoyo de la información que obtengamos de la entrevistas planteada para poder establecer correctivos necesarios, además del análisis fundamentado de las opiniones de expertos en el área de inventarios.

## **CAPÍTULO IV**

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

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

Teniendo como principal objetivo de nuestra investigación, Identificar los factores que influyen en el deficiente control del inventario para el desarrollo competitivo de la empresa KATYDEN, es primordial contar con una información oportuna y veraz que muestre lo que está sucediendo en las actividades internas y a su alrededor, para administrar con eficiencia y eficacia, de esta manera tomar decisiones acertadas.

Hemos utilizado la encuesta como la técnica de nuestra investigación la cual hemos direccionado al personal que labora dentro de la empresa que están involucrados directamente con los inventarios y a los clientes, esta encuesta nos mostrará la situación actual del tratamiento de los mismos, con estos datos compilados realizaremos la tabla estadística y el análisis de los resultados que nos servirá de índice para medir y formar parte del logro de nuestros objetivos, para encaminar y realizar nuestra propuesta.

El equipo de trabajo que estaremos frente a la recolección de información son:

Dos personas que se encargarán de recabar información en forma de encuestas y entrevistas con respecto a la empresa KATYDEN, y; Una persona que nos brindará asesoría con respecto a la información que necesitaremos recopilar.

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

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados y clientes de la empresa KATYDEN, reflejaron los siguientes resultados:

### Encuesta – Empleados Administrativos

#### 1. ¿Cuánto conoce usted sobre la existencia de un manual de funciones dentro de la Empresa KATYDEN?

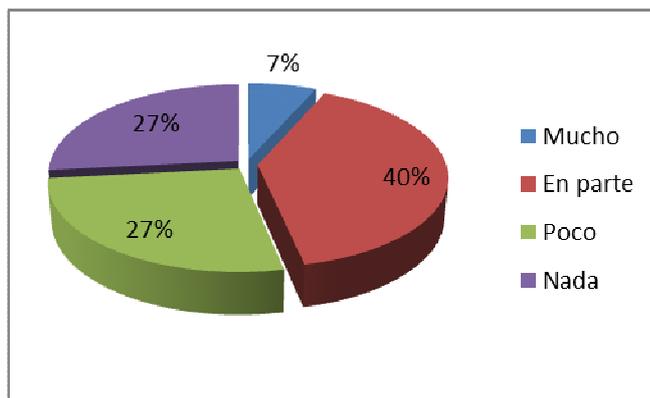
**Cuadro 3.** Resultados pregunta 1 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Mucho	1	7%
En parte	6	40%
Poco	4	27%
Nada	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 6.** Resultados de Pregunta 1, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

De acuerdo a los resultados logrados de la encuesta el 40% responde que en parte conocen de la existencia de manual de funciones en la empresa KATYDEN, mientras que el 27% nada, lo que afecta en el desenvolvimiento de las actividades de los empleados, esto conlleva a la aplicación de medidas adecuadas para otorgarles responsabilidades a cada uno de ellos.

### 2. ¿Conoce sobre la ubicación de las mercaderías en los mostradores?

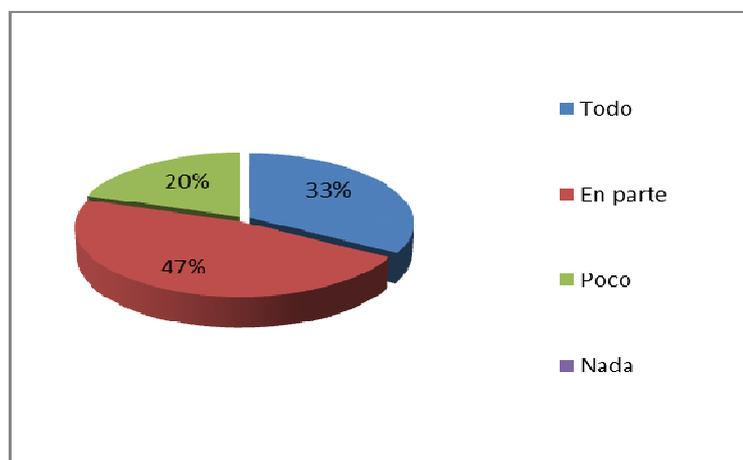
**Cuadro 4.** Resultados pregunta 2 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS		
	ABSOLUTAS	RELATIVAS	
Todo	5	33%	
En parte	7	47%	
Poco	3	20%	
Nada	0	0%	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 7.** Resultados de Pregunta 2, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### Análisis

En relación a la ubicación de las mercaderías en los mostradores el 47% conoce en parte y el 33% de los empleados conoce todo al respecto, por lo consiguiente genera pérdida de tiempo en la atención y disminución de ventas, esto implica la necesidad de instruir al personal que labora en la empresa.

### 3. ¿Se registra la mercadería inmediatamente cuando es vendida?

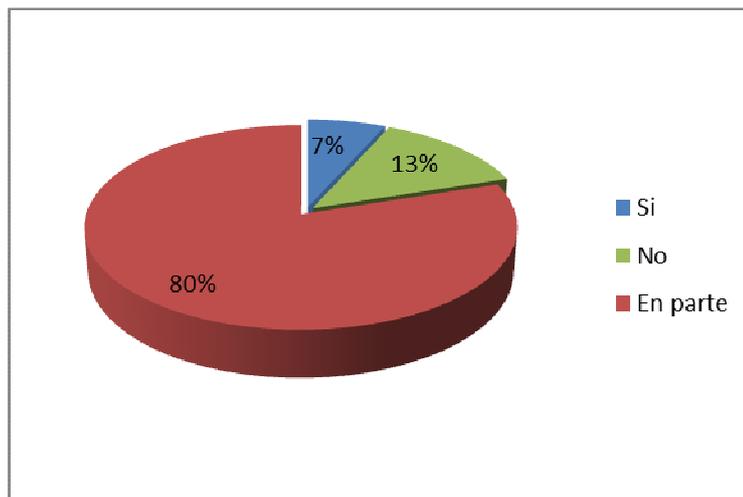
**Cuadro 5.** Resultados pregunta 3 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Si	1	7%
No	2	13%
En parte	12	80%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 8.** Resultados de Pregunta 3, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### Análisis

Con respecto al registro inmediato de la mercadería cuando es vendida; el 80% comparte que se lo realiza en parte, mientras que el 7% expresa que si se lo hace, esto provoca la carencia de registros detallados de los productos para la acertada toma de decisiones por parte de la gerencia, este resultado expone claramente la obligación de un registro detallado de la mercadería.

#### 4. ¿Conoce usted el saldo en stock de la mercadería que dispone?

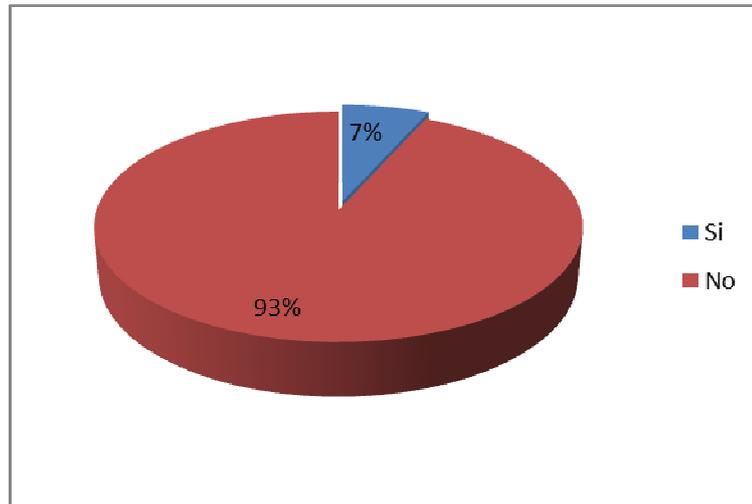
**Cuadro 6.** Resultados pregunta 4 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Si	1	7%
No	14	93%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 9.** Resultados de Pregunta 4, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### **Análisis**

En cuanto al conocimiento sobre saldo en stock de inventarios el 93% manifiesta que no conoce, mientras que el 7% que si lo conoce, esto refleja que hay centralización en la información de una solo persona, lo que implica tomar medidas necesarias para que otros colaboradores tengan más conocimientos del saldo de inventarios para que los procesos fluyan efectivamente.

**5. ¿Conoce Usted la existencia de políticas con referencia al control de inventarios?**

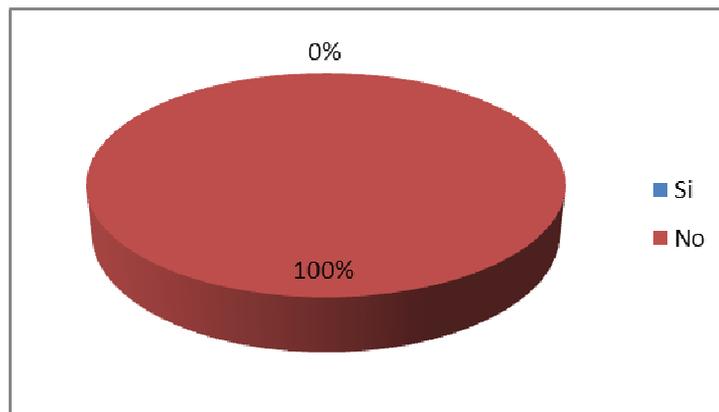
**Cuadro 7.** Resultados pregunta 5 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Si	0	0%
No	15	100%
<b>TOTAL</b>		<b>15      100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 10.** Resultados de Pregunta 5, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Análisis**

Prácticamente no existen políticas referente a control de inventarios según los resultados arrojados que son del 100% a los empleados encuestados, esto causa desorganización dentro de la empresa, lo que implica tomar medidas para sugerir políticas con respecto al control de inventarios.

**6. Los pedidos de elaboración de uniformes de los clientes son entregados:**

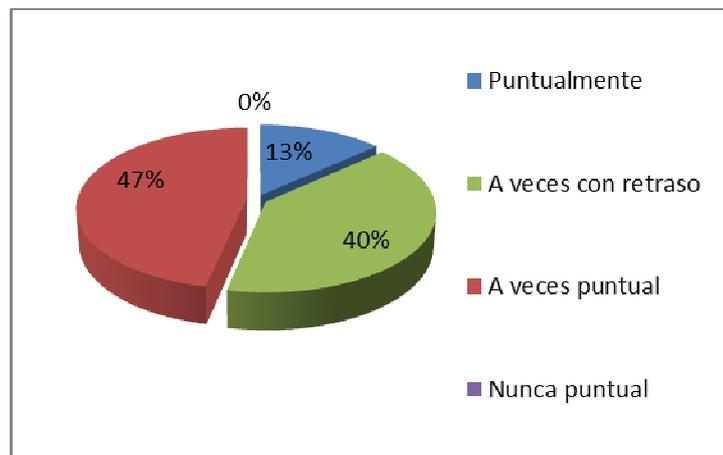
**Cuadro 8.** Resultados pregunta 6 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Puntualmente	2	13%
A veces con retraso	6	40%
A veces puntual	7	47%
Nunca puntual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 11.** Resultados de Pregunta 6, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Análisis**

Del total de los empleados que fueron encuestados el 47% expresa que los pedidos son entregados con poca puntualidad mientras que el 40% lo hacen con poco

retraso, esto provoca la pérdida de fidelización de clientes, lo que incita a la empresa establecer políticas de entrega de los pedidos a los proveedores para poder realizarlos de una manera puntual.

### 7. ¿Cuándo los clientes vienen a cotizar existe el producto en Stock?

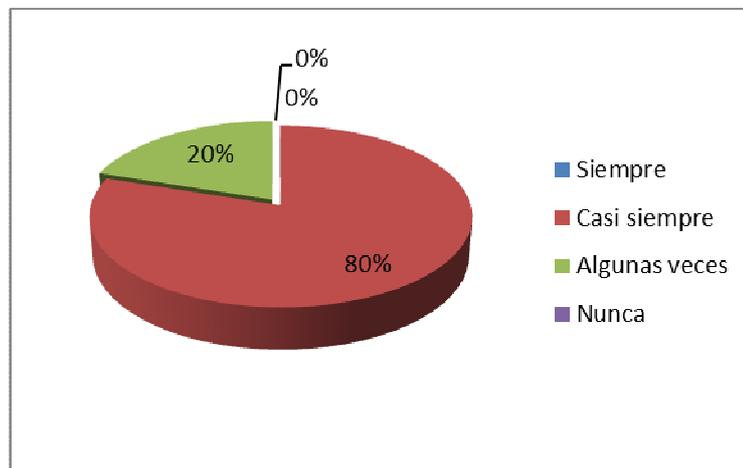
**Cuadro 9.** Resultados pregunta 7 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Siempre	0	0%
Casi siempre	12	80%
Algunas veces	3	20%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>15      100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 11.** Resultados de Pregunta 7, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Según los datos obtenidos de la encuesta el 80% de los empleados concuerda en que los clientes cuando llegan a cotizar algún producto, casi siempre existe el producto en stock, mientras que el 20% alega que algunas veces, esto provoca pérdida de credibilidad hacia la empresa, por lo que es necesario llevar registros detallados del movimiento de los productos.

### 8. La materia prima que los proveedores entregan a la empresa las hacen:

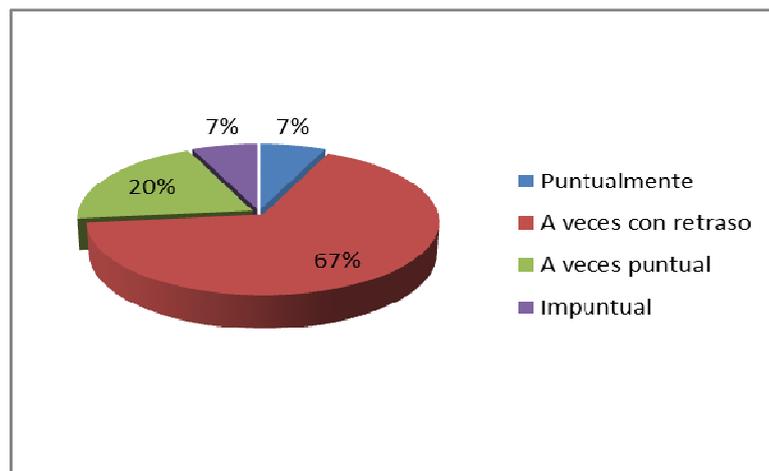
**Cuadro 10.** Resultados pregunta 8 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Puntualmente	1	7%
A veces con retraso	10	67%
A veces puntual	3	20%
Impuntual	1	7%
<b>TOTAL</b>		<b>15 100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 12.** Resultados de Pregunta 8, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Los datos de la encuesta reflejan que los proveedores entregan la materia prima el 67% a veces con retraso y el 20% que existe más retraso, que a veces lo realizan con puntualidad, esta demora de parte de los proveedores, origina el retraso en la entrega de los pedidos a los clientes, lo que implica el establecimiento de políticas de pedidos a los proveedores.

### 9. Con que frecuencia se dan de baja la mercadería en el Almacén.

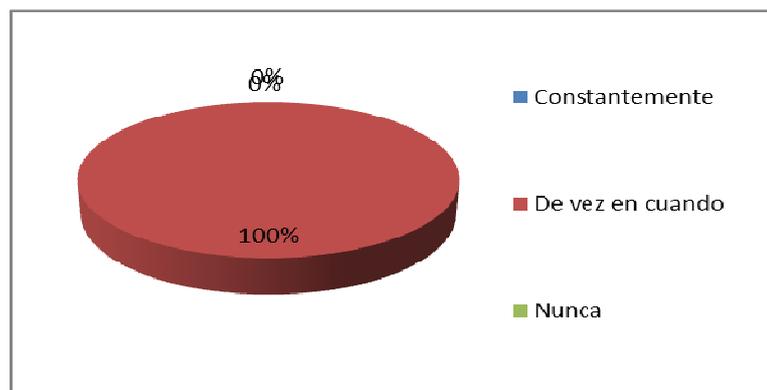
**Cuadro 11.** Resultados pregunta 9 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Constantemente	0	0%
De vez en cuando	15	100%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>15</b> <b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 13.** Resultados de Pregunta 9, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Los resultados obtenidos con respecto a la baja de inventarios el 100% de los empleados coinciden en que se los realiza de vez en cuando, esto origina pérdidas económicas, lo que involucra evitar la baja de inventarios a futuro mediante la aplicación de políticas de control de inventarios que permita su conservación y correcta rotación.

### 10. En caso de haber bajas de inventarios determine las razones:

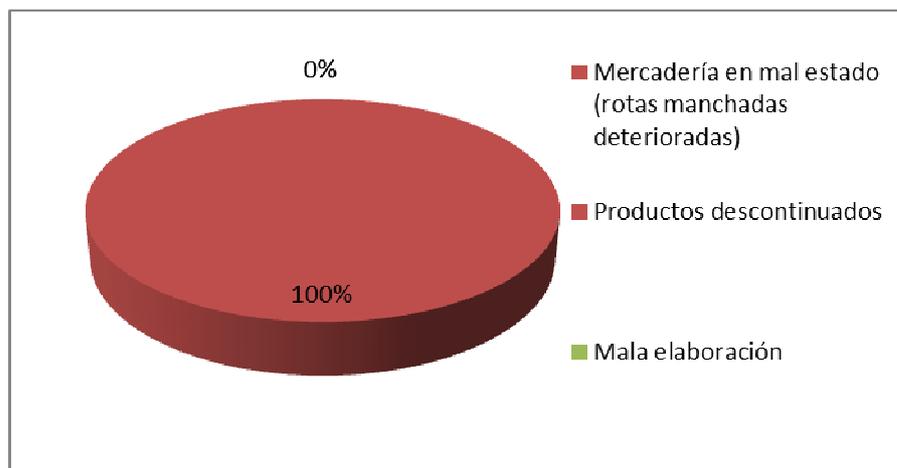
**Cuadro 12.** Resultados pregunta 10 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Mercadería en mal estado (rotas manchadas)	15	100%
Productos discontinuados	0	0%
Mala elaboración	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 14.** Resultados de Pregunta 10, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Entre las razones por las cuales se dan de baja los inventarios el 100% de los empleados coinciden, que es por mercadería en mal estado, ya sean por estar rotas, manchadas, deterioradas, etc.; esto coincide con la sugerencia anterior además de establecer políticas de promoción de los productos, que se dan de bajas, esto ayudaría a recuperar en parte el costo de la mercadería y posteriormente evitar el deterioro.

### 11. Por cada 10 clientes que visitan el almacén cuantos terminan comprando productos de la empresa KATYDEN.

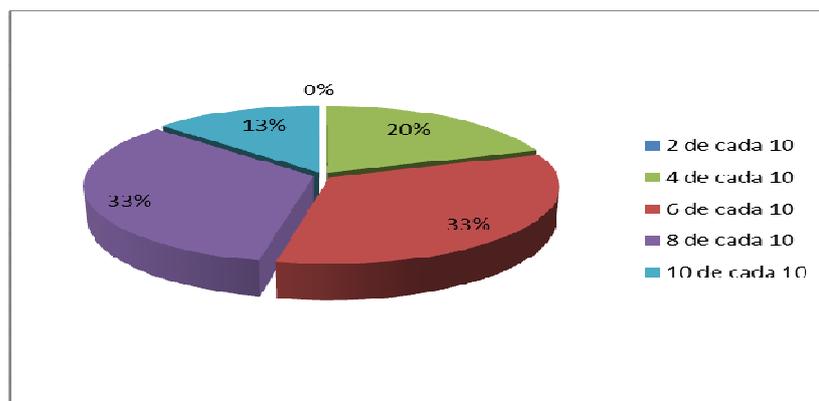
Cuadro 13. Resultados pregunta 11 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS		
	ABSOLUTAS	RELATIVAS	
2 de cada 10	0	0%	
4 de cada 10	3	20%	
6 de cada 10	5	33%	
8 de cada 10	5	33%	
10 de cada 10	2	13%	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

Elaborado por: Mercy Bastidas y José Ortega

Figura 15. Resultados de Pregunta 11, Encuesta a Empleados



Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

Elaborado por: Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Estos resultados nos muestran que por cada 10 clientes que visitan el local, el 46% de los empleados expresa que más de 8 terminan realizando alguna compra y el 54% dice que menos de 8, esto origina la pérdida de clientes y disminución de ventas, que está ligado también con la desorganización de la bodega y por ende este resultado visualiza que la empresa deberá invertir más en capacitar al personal para hacer más efectiva la venta.

### 12. Con que frecuencia se realizan las tomas de inventarios en la empresa KATYDEN.

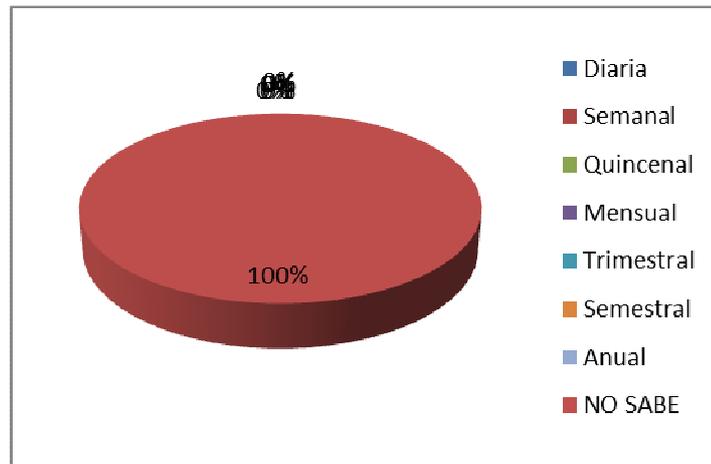
**Cuadro 14.** Resultados pregunta 12 – Encuesta a empleados.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Diaria	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
NO SABE	15	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>15 100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 16.** Resultados de Pregunta 12, Encuesta a Empleados



**Fuente:** Encuesta dirigida a los empleados de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### **Análisis**

En cuanto a la frecuencia con que se realizan los inventarios el 100% de los empleados manifiesta que no saben, este resultado refleja que no han intervenido en un proceso de toma de inventarios, por lo tanto no se realizan, lo que se sugiere realizarlos en forma periodica mediante el diseño de políticas adecuadas.

## Encuesta – Clientes consumidores

MARQUE CON UNA (X) LA OPCIÓN QUE CONSIDERE PERTINENTE EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente de empresa KATYDEN?

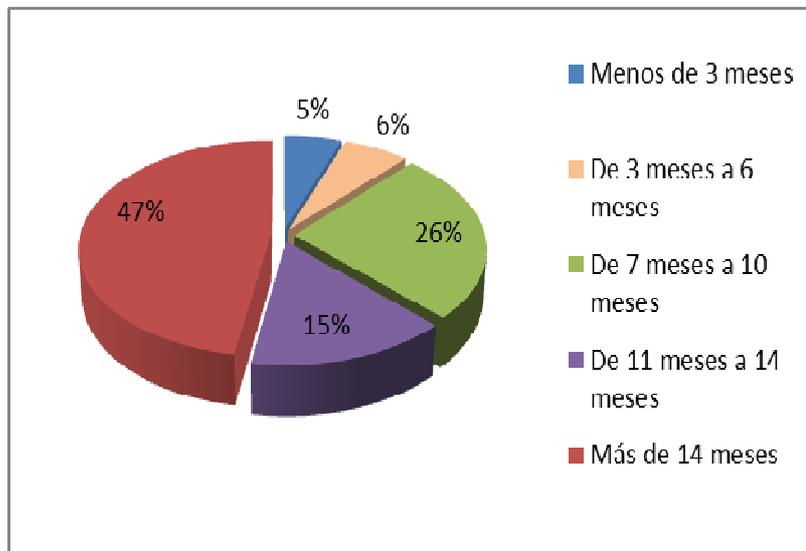
Cuadro 15. Resultados pregunta 1 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Menos de 3 meses	20	5%
De 3 meses a 6 meses	23	6%
De 7 meses a 10 meses	94	26%
De 11 meses a 14 meses	55	15%
Más de 14 meses	173	47%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

Elaborado por: Mercy Bastidas y José Ortega

Figura 17. Resultados de Pregunta 1, Encuesta a Clientes.



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

Elaborado por: Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Se puede observar que el 47% de los clientes encuestados aseguran que son clientes desde hace más de 14 meses y el 26% entre 7 a 10 meses, este resultado certifica que la mayoría de los clientes son fijos, lo que estimula a la empresa a adoptar medidas para atraer más clientes, creando políticas de promociones e incentivos.

### 2.- Cuando Usted efectúa los pedidos, los recibe en la fecha fijada:

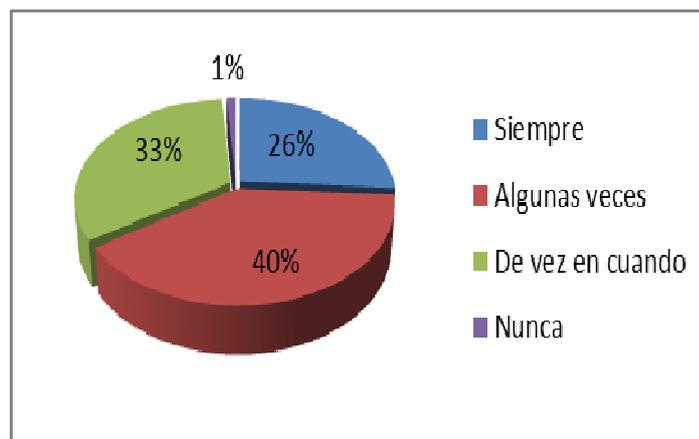
**Cuadro 16.** Resultados pregunta 2 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Siempre	95	26%
Algunas veces	145	40%
De vez en cuando	121	33%
Nunca	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 18.** Resultados de Pregunta 2, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

De los resultados de esta interrogante, el 40% de los clientes establecen que los pedidos algunas veces son entregados oportunamente, mientras que el 33% indica que de vez en cuando; lo que tiene concordancia con los problemas que se suscitan al momento de entregar la mercadería por parte de los proveedores, esto demuestra que la empresa KATYDEN debe disponer de políticas de fijación de tiempo de entrega de los pedidos que realizan los clientes y hacia los proveedores.

### 3.- La mercadería que usted necesita, la encuentra en stock.

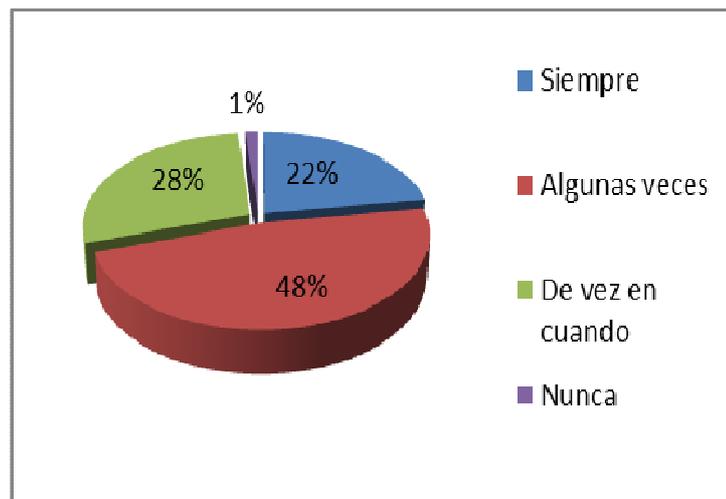
**Cuadro 17.** Resultados pregunta 3 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Siempre	82	22%
Algunas veces	174	48%
De vez en cuando	104	28%
Nunca	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 19.** Resultados de Pregunta 3, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

En cuanto a los resultados obtenidos sobre el stock que tiene la empresa cuando los clientes se acercan a comprar a la empresa, el 48% comenta que algunas veces y el 28% de vez en cuando, por lo tanto hay insatisfacción en los clientes al no encontrar los productos requeridos, lo que involucra a la gerencia a crear políticas sobre la rotación de los inventarios, además de las solicitudes de suministros con los proveedores.

### 4.- La mercadería que le despachan cumple con sus requerimientos, (con las características que usted fijó):

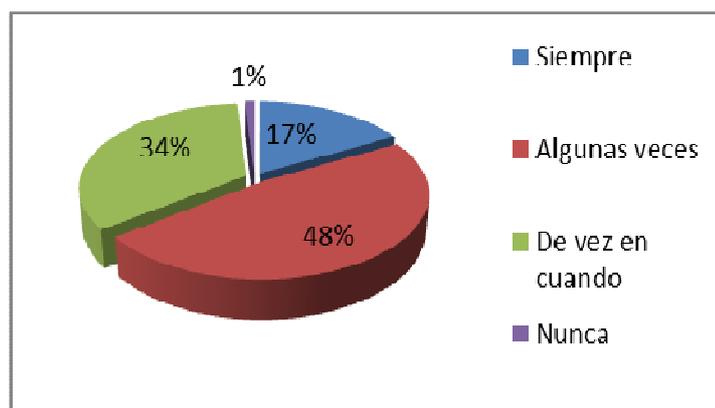
**Cuadro 18.** Resultados pregunta 4 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Siempre	62	17%
Algunas veces	174	48%
De vez en cuando	125	34%
Nunca	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 20.** Resultados de Pregunta 4, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

Del cuadro obtenido observamos que la satisfacción del cliente en cuanto a la mercadería comprada si cumple con las características solicitadas, el 48% manifestó que algunas veces y el 34% de vez en cuando, esto influye en la imagen de la empresa, por lo tanto este resultado obliga a la empresa a disponer de registros detallados y oportunos incluyendo características estándares de la mercadería.

**5.- En caso de haber tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, detallar los motivos:**

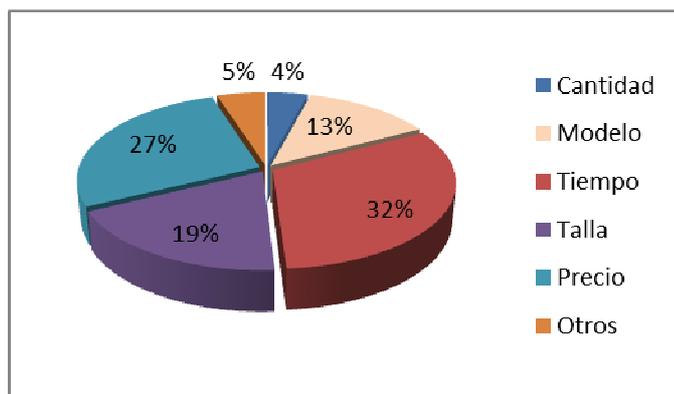
**Cuadro 19.** Resultados pregunta 5 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Cantidad	15	4%
Modelo	48	13%
Tiempo	116	32%
Talla	68	19%
Precio	100	27%
Otros	18	5%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 21.** Resultados de Pregunta 5, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### **Análisis**

Los resultados obtenidos sobre los inconvenientes que tienen los clientes sobre la entrega de la mercadería, el 32% considera el tiempo y el 27% el precio; esto ocasiona que los clientes no dispongan de sus pedidos oportunamente, ocasionando que opten por otros proveedores, por lo tanto hay que poner énfasis en la aplicación de medidas adecuadas para la entrega oportuna de los pedidos y así mismo la disposición de registros adecuados donde se establezcan las características detalladas de los inventarios.

### **6.- ¿Cómo calificaría la atención otorgada por parte de los empleados de KATYDEN?**

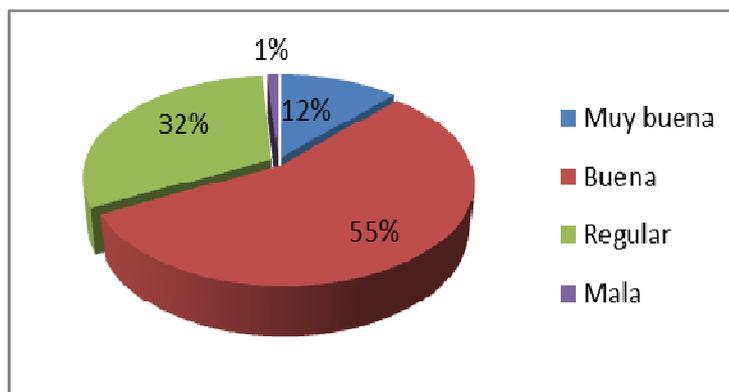
**Cuadro 20.** Resultados pregunta 6 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Muy buena	44	12%
Buena	202	55%
Regular	115	32%
Mala	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 22.** Resultados de Pregunta 6, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### Análisis

Con respecto a la atención otorgada por los empleados del establecimiento, el 55% de los clientes encuestados consideran que es buena, mientras que el 32% que regular, esto se ve reflejado en la imagen de la empresa, lo que conlleva a que la empresa instituya programas de capacitación sobre atención al cliente, distribución de la mercadería y logística.

### 7.- Para usted, la calidad de los productos que ofrece KATYDEN es:

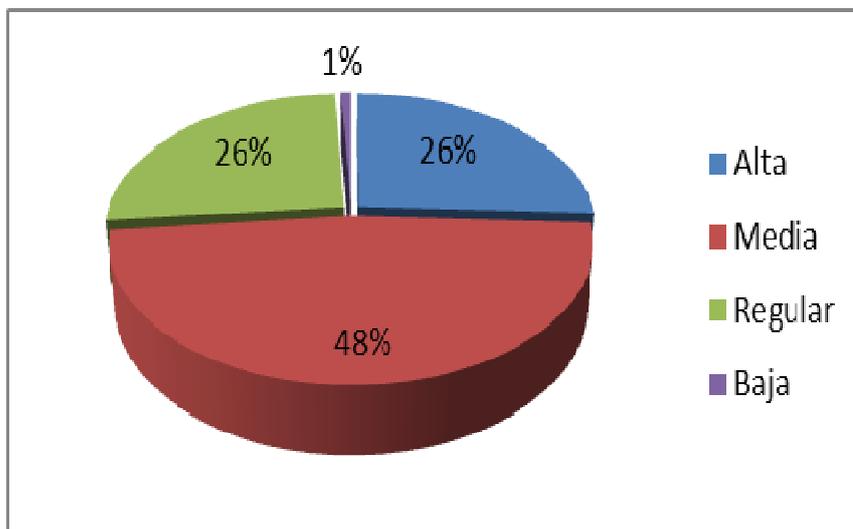
**Cuadro 21.** Resultados pregunta 7 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Alta	94	26%
Media	174	48%
Regular	94	26%
Baja	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 23.** Resultados de Pregunta 7, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

### **Análisis**

Referente a la calidad de los productos que a consideración de los clientes encuestados ofrece la empresa KATYDEN, el 48% opina que es media, mientras que el 26% que es regular, estos resultados se verán reflejados en pérdidas y a la vez demandan que la empresa KATYDEN priorice su atención en la conservación de los inventarios.

**8.- ¿Cuándo usted acude al comercial KATYDEN cómo observa la exhibición de la mercadería?**

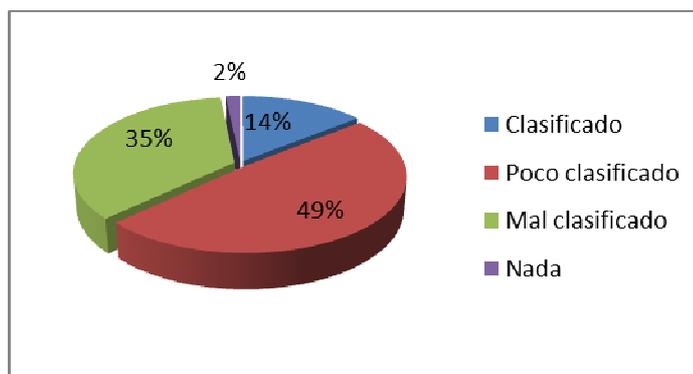
**Cuadro 22.** Resultados pregunta 8 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Clasificado	52	14%
Poco clasificado	178	49%
Mal clasificado	129	35%
Nada	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 24.** Resultados de Pregunta 8, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Análisis**

En lo que corresponde a la exhibición de la mercadería en los mostradores del almacén, de entre los clientes encuestados el 49% consideran que está poco clasificado y el 35% mal clasificado, esto provoca el descontento por parte de los

clientes, lo que demanda más tiempo en buscar un producto, esta deducción implica a que la Gerencia tome medidas necesarias para la aplicación de políticas de clasificación del inventario y programas de capacitación al personal para lograr su correcta exhibición.

**9.- ¿Usted cómo califica el espacio físico para atender a sus clientes en el comercial KATYDEN?**

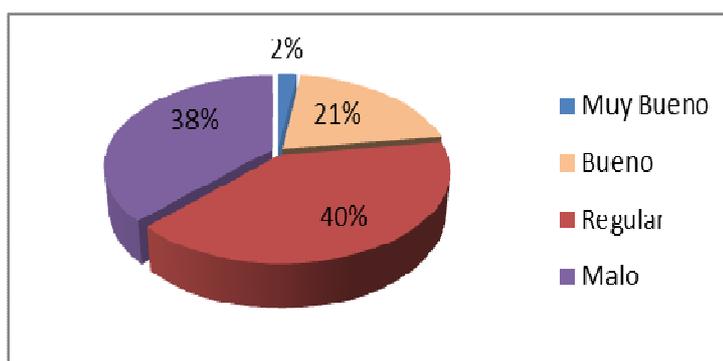
**Cuadro 23.** Resultados pregunta 9 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
Muy Bueno	8	2%
Bueno	75	21%
Regular	145	40%
Malo	137	38%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 25.** Resultados de Pregunta 9, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## Análisis

La calificación del espacio físico para la atención por parte de los clientes encuestados el 40% comparte que es regular, el 38% que es malo, el 21% que es bueno y el 2% que es muy bueno, esto genera amontonamiento de personas en determinados lugares, con esta referencia la Gerencia debe plantear políticas para mejorar la distribución de la mercadería en los mostradores, ya que dispone de espacio físico limitado.

### 10. ¿Cuando usted compra en la empresa KATYDEN le entregan algún comprobante de venta?

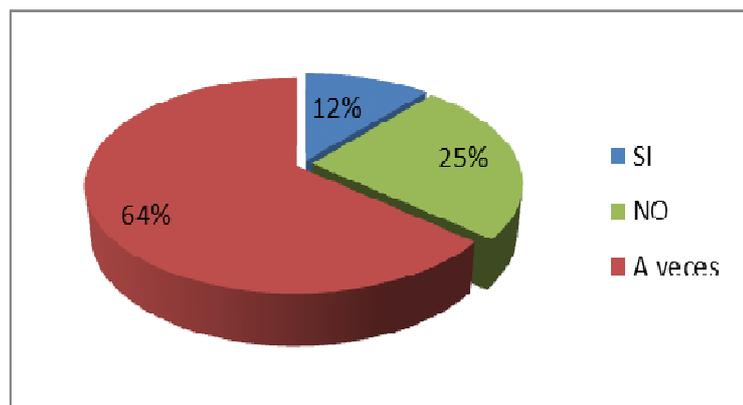
**Cuadro 24.** Resultados pregunta 10 – Encuesta a clientes.

OPCIONES	FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS	RELATIVAS
SI	42	12%
NO	90	25%
A veces	233	64%
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

**Figura 26.** Resultados de Pregunta 10, Encuesta a Clientes.



**Fuente:** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa KATYDEN.

**Elaborado por:** Mercy Bastidas y José Ortega

## **Análisis**

De los resultados recabados referente a la entrega de comprobantes de ventas a los clientes encuestados el 64% señala que a veces lo hacen y el 25% que no, esto demuestra que no se lleven registros adecuados de la mercadería vendida para la toma oportuna de decisiones, por lo tanto es menester que la gerencia disponga la emisión de dichos comprobantes.

### **4.3 RESULTADOS.**

Dentro del trabajo de campo ejecutado mediante las encuestas realizadas, tanto a clientes como a empleados de la empresa KATYDEN, verificando los resultados obtenidos nos reafirman, considerar a los inventarios como un rubro de estudio de vital importancia para mejorar las actividades administrativas y el desarrollo competitivo de la empresa en estudio.

Al realizar el análisis en cada una de las preguntas de la encuesta realizada, hemos podido comprobar que las hipótesis diseñadas en el planteamiento de este estudio son consistentes, por lo tanto disponemos de respuestas claras en cuanto a la realidad del negocio.

Por lo consiguiente es necesario determinar controles adecuados para un correcto manejo de inventarios, que facilite las tareas que realizan los empleados y sirva como herramienta para la toma oportuna y acertada de las decisiones por parte de la gerencia.

### **CONCLUSIONES:**

- Dentro de la población del cantón Bucay que fue encuestada aproximadamente la mitad es cliente fijo de comercial KATYDEN, lo que demuestra una gran ventaja con respecto a fidelidad de ciertos clientes, no obstante hace falta mecanismos para lograr captar más clientes.

- Lo clientes resaltan la poca calidad de los artículos y las fechas de entrega de los pedidos que actualmente tiene comercial KATYDEN, estos resultados demandan mayor atención de análisis y coincide con la carencia de políticas de abastecimiento por parte de los proveedores así como de conservación de las mercaderías, ya que es una parte fundamental para mantener y atraer más clientes, disminuir los costos y por consiguiente tener éxito en las ventas.
- Otro punto relevante a considerar es la mala exhibición de las mercaderías debido a que el personal no está capacitado al respecto, esto se ve reflejado en la confusión por parte de los empleados y falta de agilidad en la atención al despachar algún producto y el aumento en el deterioro de la mercadería que no es vendida.
- En cuanto al espacio físico del comercial KATYDEN nos manifiestan que es muy reducido para la atención de los clientes, de lo cual se puede considerar que el 80% de local está destinado a las mercaderías y la diferencia para el cliente.
- Resulta muy preocupante la escasa entrega de los comprobantes de venta, lo que afecta directamente al no disponer de un registro adecuado de las ventas y determinar la cantidad exacta de los productos que tienen más demanda, así como del control del stock de las existencias y saber con exactitud los resultados financieros.
- KATYDEN carece de políticas de control de inventarios, esto coincide con la falta de toma de inventarios físicos, la falta de registro oportuno de la mercadería, establecimiento de tiempos de entregas de los pedidos así como de abastecimiento.
- No existe manual de funciones donde a los empleados se les designen las tareas y actividades a desarrollar dentro del negocio, esto se ve reflejado al no tener personas que se responsabilicen de ciertas actividades y por ende no disponer de datos reales.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de inventarios para mejorar el stock, distribución, almacenamiento y demás procesos internos para el comercial KATYDEN.
- Disponer de capacitaciones para el personal tanto en la atención al cliente como en los procesos de facturación y exhibición de la mercadería.
- Diseñar políticas para optimizar el buen manejo y control de los inventarios.
- Diseñar y Establecer un manual de funciones para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que desarrollan los empleados.
- Realizar registros adecuados y detallados de todos los movimientos que tienen los inventarios.

### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

**Cuadro 25.** Verificación de Hipótesis.

<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>RESULTADOS</b>
El desarrollo y la sostenibilidad de la empresa KATYDEN dependerán de la correcta aplicación de controles de inventarios el cual optimizará los procesos de adquisiciones, producción, distribución y ventas de los diferentes productos que ofrece.	Los resultados de la encuesta demuestra que la correcta aplicación de los controles de inventarios en los diferentes procesos ayudará en gran medida a las ventas de comercial KATYDEN

HIPÓTESIS PARTICULARES	RESULTADOS
<p>Una correcta organización en la exhibición de la mercadería en los mostradores mejora las ventas de la empresa KATYDEN.</p>	<p>Está claro que una distribución adecuada de los productos mejoraría las ventas, ya que los clientes podrían apreciar mejor la mercadería ofrecida y tener más variedad al escoger sus productos, además de facilitar la búsqueda de los mismos. (preguntas Clientes 5, 8, 9) (Preguntas empleados 7,11).</p>
<p>El conocimiento de las funciones que realizan los empleados, ayudan a la correcta organización y comunicación dentro de la empresa KATYDEN</p>	<p>Es imprescindible una correcta designación de las funciones y responsabilidades a los empleados para que desarrollen adecuadamente las actividades y conocer claramente quienes la realizan, con esto poder satisfacer la demanda de los clientes además de evitar de deterioro o desperdicio de las mercaderías (preguntas Clientes 6) (preguntas empleados 1, 9, 10)</p>
<p>El contar con un personal calificado y capacitado tendremos a clientes satisfechos por la atención prestada.</p>	<p>De los resultados obtenidos en las encuestas confirmamos que la capacitación de los empleados es muy importante, para mejorar la calidad del servicio al cliente, agilizar la atención y que dispongan conocimientos sobre el manejo del inventario. (preguntas Clientes 7) (Preguntas empleados 2).</p>

<p>Al disponer de políticas de control de inventarios mejora el rendimiento financiero de la empresa KATYDEN.</p>	<p>Nuestra encuesta realizada refleja claramente que hay que implantar políticas adecuadas para controlar el manejo de los inventarios, esto ayudará a la Gerencia a tomar decisiones acertadas para la empresa (Preguntas Clientes 1, 2) (preguntas empleados 5, 6, 8, 12).</p>
<p>Al disponer de un registro detallado de los productos ayuda a la correcta toma decisiones de parte de la gerencia.</p>	<p>Los resultados de la encuesta en cuanto a la disposición de un registro con información adecuada y detallada es de vital importancia para las decisiones de la empresa y el correcto manejo de las existencias (preguntas Clientes 3, 4, 10) (preguntas empleados 3,4)</p>

**Fuente:** Verificación de Hipótesis

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA.**

Estudio de factibilidad para optimizar el control de los inventarios en las actividades administrativas de la empresa KATYDEN del cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

El inventario, el cual puede representar hasta el 50% del capital invertido, es uno de los activos más caros e importantes de muchas empresas. Los Administradores por lo general han reconocido que el buen control de inventarios es parte fundamental para el desarrollo financiero de toda organización. Por un lado una empresa podría tratar de reducir costos mediante la disminución de los niveles del inventario disponible. Por el otro, la escasez habitual a la cual se conoce con faltantes, genera insatisfacción en los clientes. Por ello las compañías deben lograr un equilibrio entre los niveles altos y bajos de inventario. Como es de esperarse, la reducción de costos es el factor principal para obtener este delicado equilibrio.

Los niveles de inventario para bienes terminados se encuentran en función directa con la demanda.

Todas las organizaciones cuentan con algún tipo de sistema de control y planeación de inventarios.<sup>12</sup>

La importancia de este estudio sobre el control de los inventarios, se debe a que se relaciona directamente con la utilidad de la empresa, por lo tanto es necesario establecer estrategias para realizar las actividades eficientemente en el proceso desde la adquisición hasta la venta de la mercadería, igualmente de su custodia para evitar el deterioro. Además conocer la situación actual del negocio para tomar optimas decisiones, la cual influirá optimizando el rendimiento financiero.

La capacitación del personal es fundamental, ya que con los conocimientos adquiridos por ellos contribuye a la correcta organización de las actividades y el manejo de los inventarios, la misma se ve reflejada en la satisfacción del cliente.

Mediante el diseño de políticas adecuadas la empresa logrará disponer de un buen control sobre los inventarios, optimizando los recursos, reduciendo costos, agilizando los procesos, por lo tanto los resultados se verán percibidos en la rentabilidad de la empresa.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Luego de haber procesado y analizado los resultados de las encuestas, hemos concluido, que la necesidad de controlar los inventarios es fundamental para el desarrollo armónico de la empresa motivo de este estudio, el cual servirá como referente de aplicación en empresas con características similares.

El motivo de iniciar este estudio en la Empresa KATYDEN, responde a la carencia de control de inventarios, desorganización en cuanto a la ubicación de las mercaderías, desconocimiento de las existencias que posee la empresa, de las ventas realizadas y de la cantidad que se requiere adquirir; Sin embargo, el diseño de un correcto sistema de control de inventario que ayude a mejorar las actividades del negocio, es la mejor estrategia dentro del manejo de los procesos, registro y organización interna.

---

<sup>12</sup> RENDER, Michael: Métodos cuantitativos para los negocios, Editorial PEARSON Edición 11, México, 2012.

Con las recomendaciones de este estudio la empresa logrará mejorar sus rendimientos financieros, al lograr disponer de todas las herramientas de control necesarias que aporte al manejo adecuado de sus inventarios, obteniendo satisfacción y fidelización de sus consumidores, captación de nuevos clientes, organización en las actividades que se desarrollan en los procesos relacionados con los inventarios y disponer de datos oportunos y reales para la toma de decisiones adecuadas.

## **5.4 OBJETIVOS.**

### **5.4.1 Objetivos Generales.**

Mejorar el control con respecto al manejo de inventarios dentro de la empresa KATYDEN, mediante el establecimiento de estrategias adecuadas que colaboren eficientemente en la toma de decisiones y logren la satisfacción de sus clientes y mejorar el rendimiento financiero.

### **5.4.2 Objetivos Específicos.**

- Disponer de un control adecuado de los inventarios con políticas bien definidas.
- Disponer de resultados oportunos para la toma acertada de decisiones por parte de la Gerencia.
- Mejorar la atención a los clientes con los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- Agilizar los procesos de compra y venta de la mercadería mediante la disposición de datos oportunos.

## **5.5 UBICACIÓN.**

Nuestra propuesta está direccionada al área de inventarios de la empresa KATYDEN, ubicada en las calles Rocafuerte y 9 de Octubre zona céntrica y comercial del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), de la provincia del Guayas.

La empresa dedicada actualmente al comercio y confección de prendas de vestir, servicios de bordado y estampado, ofrece sus servicios a toda la comunidad del cantón Bucay, tiene una infraestructura común dentro del casco central de la ciudad, identificada por un rótulo a la entrada principal con el nombre de la empresa y los productos y servicios que dispone.

**Figura 27.** Croquis de ubicación de la empresa



**Fuente:** GAD del cantón Bucay

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.**

### **5.6.1 factibilidad Administrativa**

El objetivo primordial es ofrecer la información necesaria sobre todos los aspectos administrativos que son determinante para el funcionamiento de la empresa KATYDEN, conocer las responsabilidades de cada uno de los empleados de la misma y la consecución de sus metas individuales, contamos con la aprobación de los propietarios del negocio y disponemos de la información suficiente para poder establecer los enunciados posibles que logren aportar al crecimiento de la empresa.

El empleo de este trabajo de investigación será útil y de fácil entendimiento y estará direccionado específicamente al personal responsable de cada una de las etapas de movimiento del inventario. Debemos tener en consideración que este proyecto se hizo en base a estudios internos y externos de percepción sobre las actividades y organización actual de la empresa KATYDEN, tratando de ver la optimización de los recursos con que dispone.

Es indispensable recalcar que existen muchas maneras de lograr la eficiencia en el control de los inventarios de la empresa en estudio, esto depende de los altos directivos en cuanto querer invertir, ya que esto influye en los resultados esperados.

La implementación íntegra de esta propuesta garantizará la rentabilidad, la correcta armonía, el control oportuno y la organización de los procesos y actividades internos, repercutiendo en la satisfacción del cliente, además se debe seguir estrictamente la misión, visión, valores y principios planteados.

#### **VISIÓN:**

Ser una empresa reconocida por comercializar productos a través de un servicio de excelente calidad, variedad, bajos precios y garantizando la satisfacción del cliente anticipándose a sus necesidades, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos y contribuir al desarrollo social de la comunidad local y sectores aledaños.

## **MISIÓN:**

Somos una empresa que ofrece productos a disposición de la población Bucayense cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, nos caracterizamos por ser una empresa confiable y de gran trayectoria en el mercado, respaldados en un excelente servicio de su personal capacitado, honesto, motivado y comprometido con el desarrollo local.

## **PRINCIPIOS:**

- 1) Garantía de calidad y seguridad de los productos.
- 2) Comunicación con el consumidor.
- 3) Liderazgo y responsabilidad personal.
- 4) Mejoramiento constante.
- 5) Compromiso con la Institución.
- 6) Pensar estratégicamente.

## **VALORES:**

### **Valores Corporativos**

Dentro del presente proyecto se pretende focalizar la atención en aquellos valores que se han considerado, que para la empresa KATYDEN son trascendentales en sus actividades administrativas como estándar de comportamiento sistematizado.

Tenemos las siguientes:

**Honestidad:** Ofrecer a sus clientes lo que la Empresa está en condiciones de efectuar. Ser coherentes con su razón de ser, proceder dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad e íntegra transparencia.

**Trabajo en Equipo:** Incorporar la práctica de la mutua colaboración entre el personal, apoyando a quienes tengan inconvenientes en sus labores.

**Responsabilidad Social:** Garantizar que las políticas de la empresa vayan ligadas con las leyes y normas aplicados hacia la conservación del medio ambiente y prevención de problemas sociales, creando de esta manera una imagen intachable de la organización.

**Calidez humana:** Que los clientes pueden confiar con un trato cordial y personalizado. El vincularse con los proveedores para promover relaciones comerciales favorables para ambas partes.

**Puntualidad:** Saber que la importancia del tiempo es un factor prioritario en las personas, lo que se ve reflejado en la imagen institucional que se obtenga. La eficacia y la calidad del servicio brindado es el objetivo principal, garantizando la satisfacción de los clientes.

**Comunicación:** Que la información fluya eficientemente para realizar correctamente el desempeño las actividades, la optimización de los procesos y mejora continua de las relaciones con los clientes internos y externos.

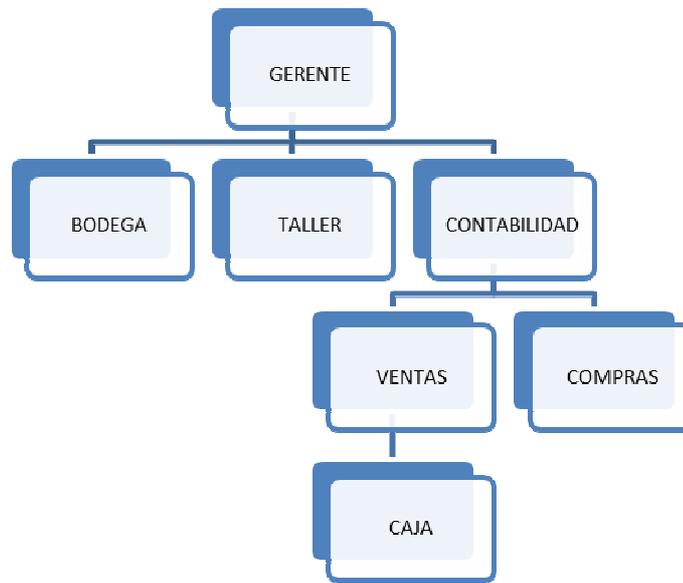
**Respeto:** Ofrecer un trato justo con quienes estemos vinculados directamente. Se concibe mejor cuando intentamos tratar a los demás de la forma en que aspiramos ser atendidos, saludar a los demás, utilizar un vocabulario adecuado, solicitar las cosas afectuosamente.

**Credibilidad:** Atender siempre las necesidades y expectativas de los clientes con honestidad y cumplimiento de las obligaciones con sus clientes generando fidelidad hacia la empresa.

### **Organigrama Estructural**

Es presente organigrama estructural fue elaborado en base a la información proporcionada con respecto a las actividades que realizan las personas que laboran dentro de la empresa.

**Figura 28.** Organigrama estructural actual



**Fuente:** Información de la empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

### **5.6.2 Factibilidad Legal.**

Los inventarios de toda empresa pública y privada está enmarcado dentro de las Normas Internacionales de Contabilidad No. 2, como referente para asegurar el buen funcionamiento dentro de las funciones administrativas, donde se indica su registro, forma de determinar el costo, su forma de representarlo como gasto, etc; También está regulado con respecto a los controles y seguridad que toda empresa debe tener con base al Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, que dispone las obligaciones de los empleadores y las medidas de seguridad, además de su correcto almacenamiento, administración y trabajos en depósitos de materiales inflamables, perecibles, etc.

En el Artículo 19 de la Codificación a la Ley de Régimen Tributario Interno establece la obligación de llevar contabilidad a las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada

caso se establezcan en el Reglamento, para lo dispuesto las empresas deberán emitir su comprobantes de ventas respectivos y registrarlos oportunamente.

### **5.6.3 Factibilidad Financiera.**

La implantación de esta propuesta es de bajo costo ya que involucra invertir lo necesario para poder cumplir con los objetivos y metas establecidas en el presente capítulo, las oportunidades aun no aprovechadas son de vital importancia para poder incursionar al mercado teniendo varias ventajas por el posicionamiento y las fortalezas que posee, se detalla los cambios en los estados financieros que podamos lograr con la aplicación de esta propuesta.

**Cuadro 26.** Balance General Comparativo.

**NOVEDADES KATYDEN  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

<b>ACTIVOS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>PROYECTADO</b>
<b>CORRIENTES</b>		
Disponible	13.001,07	13.650,68
Bancos	2.536,25	4.250,00
Inversiones	1.763,73	3.519,69
Deudores	2.477,69	8.486,46
Inventarios	8.200,70	30.888,48
Diferidos	1.880,48	2.950,23
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>29.859,92</b>	<b>63.745,54</b>
<b>NO CORRIENTES</b>		
Deudores de Largo Plazo	5.823,00	12.500,00
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		
Activo Fijo	246.189,75	286.189,75
Menos Depreciación Acumulada	-2.586,00	-5.525,00
<b>Total Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>243.603,75</b>	<b>280.664,75</b>
<b>INVERSIONES DE LARGO PLAZO</b>		
Inversiones	4.000,00	12.000,00
<b>Total Inversiones Largo Plazo</b>	<b>4.000,00</b>	<b>12.000,00</b>
<b>DIFERIDOS</b>		
Cargos Diferidos Largo plazo	2.630,00	3.630,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>256.056,75</b>	<b>308.794,75</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>285.916,67</b>	<b>372.540,29</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
Obligaciones Financieras	10.108,96	15.506,00
Proveedores	14.000,00	16.500,00
Cuentas por Pagar	6.272,95	6.528,17
Obligaciones Laborales	6.200,00	8.800,00
Impuestos Gravámenes y Tasas	2.983,00	2.983,00
Otros Pasivos	890,00	1.890,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>40.454,91</b>	<b>54.207,17</b>
<b>NO CORRIENTES</b>		
Obligaciones Financieras	31.151,10	38.487,54
Proveedores	1.256,36	5.230,00
Obligaciones Laborales	956,36	1.256,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>33.363,82</b>	<b>44.973,54</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>73.818,73</b>	<b>99.180,71</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	88.025,32	88.025,32
Reservas	7.256,00	7.256,00
Resultado del Ejercicio	116.816,62	178.078,26
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>212.097,94</b>	<b>273.359,58</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>285.916,67</b>	<b>372.540,29</b>

Fuente: Empresa KATYDEN

Elaborado por: Mercy Bastidas, José Ortega

Cuadro 27. Estado de Resultados

**NOVEDADES KATYDEN  
ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>ACTUAL</b>	<b>PROYECTADO</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	440.616,90	661.332,20
COSTO DE VENTAS	264.370,14	396.799,32
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>176.246,76</b>	<b>264.532,88</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Ventas	5.264,36	8.552,00
Administración	12.501,56	14.785,30
Gastos varios	1.459,00	2.500,00
<b>UTILIDAD DE LA OPERACIÓN</b>	<b>157.021,84</b>	<b>238.695,58</b>
<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
Gastos Financieros	1.516,34	3.825,90
Otros Ingresos y (Egresos)	250,00	2.568,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>155.755,50</b>	<b>237.437,68</b>
Participación de empleados	23.363,32	35.615,65
Impuesto sobre la renta	38.938,87	59.359,42
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>116.816,62</b>	<b>178.078,26</b>

**Fuente:** Empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

**Cuadro 28.** Estado de Cambios en el capital de trabajo

**NOVEDADES KATYDEN  
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO**

	<b>CAMBIO</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) DEL ACTIVO CORRIENTE</b>	
Disponible	649,61
Bancos	1.713,75
Inversiones	1.755,96
Deudores	6.008,77
Inventarios	22.687,78
Diferidos	1.069,75
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>33.885,62</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) DEL PASIVO CORRIENTE</b>	
Obligaciones Financieras	5.397,04
Proveedores	2.500,00
Cuentas por Pagar	2.255,22
Obligaciones Laborales	2.600,00
Impuestos Gravámenes y Tasas	-
Otros Pasivos	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>12.752,26</b>
<b>TOTAL AUMENTO O DISMINUCION DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>21.133,36</b>

**Fuente:** Empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

## **Análisis Costo - Beneficio**

La metodología establecida en el presente trabajo se fundamenta en el análisis costo-beneficio, mediante el que se pretende identificar y cuantificar en términos monetarios los costos positivos y negativos deducidos en los procedimientos alternativos utilizados para la logística de preparación y distribución de mercadería.

Generalmente el tener una mayor cantidad inventario disponible en los estados financieros y físicamente, establece costos adicionales para la empresa, pero esto a su vez teniendo a disposición de políticas bien planteadas, se medirá la consecución de la salida más rápida del mismo, de este modo la decisión de introducir programas de capacitación influirá en un costo, y su beneficio estará justificado en la mejora en la atención al cliente.

El incremento del personal se justifica basado en la desorganización de las mercaderías en los mostradores, así como su incorrecto registro en el sistema informático, se compensa por la agilidad en el servicio que esto va a generar a mediano plazo con la satisfacción del cliente, fidelización de los consumidores, disposición de datos oportunos para la toma de decisiones y aumento en las ventas.

#### 5.6.4 Factibilidad Técnica.

#### FODA EXTERNO – INTERNO

Cuadro 29. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta experiencia en ropas por temporadas.</li><li>• Únicos en el mercado a nivel cantonal con todos los servicios.</li><li>• Adecuada ubicación del local.</li><li>• Disposición de maquinaria propia para la fabricación de prendas.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de actividades sociales en el cantón.</li><li>• Líneas de crédito inmediato por parte de los proveedores.</li><li>• Crecimiento de la población.</li><li>• Promociones recibidas por parte de nuestros proveedores.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo conocimiento de procesos por parte del personal.</li><li>• Poco direccionamiento administrativo.</li><li>• Alto nivel de centralismo en la toma de decisiones.</li><li>• Bajo nivel de confiabilidad y calidad en atención al cliente.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inestabilidad económica.</li><li>• Cambio de imagen en las instituciones educativas.</li><li>• Variación en las fechas de inicio escolar.</li><li>• Ingreso de nuevos competidores.</li></ul>

**Fuente:** Información recopilada Empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

## ANÁLISIS FO FA DO DA.

**Cuadro 30.** Análisis FO FA DO DA

<p><b>FACTOR INTERNO</b></p> <p><b>FACTOR EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta experiencia en ropas por temporadas.</li> <li>• Únicos en el mercado a nivel cantonal que ofrece todos los servicios.</li> <li>• Adecuada ubicación de nuestro local.</li> <li>• Disposición de maquinaria propia para la elaboración de prendas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo conocimiento de procesos por parte del personal.</li> <li>• Poco direccionamiento administrativo.</li> <li>• Alto nivel de centralismo en la toma de decisiones.</li> <li>• Bajo nivel de confiabilidad y calidad en atención al cliente.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de actividades sociales en el cantón.</li> <li>• Líneas de crédito inmediato por parte de los proveedores.</li> <li>• Crecimiento de la población.</li> <li>• Promociones recibidas por parte de nuestros proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevos modelos de vestir.</li> <li>• Obtención de un stock adecuado para satisfacer a nuestros clientes.</li> <li>• Mejor visualización del local para recibir a nuestros clientes.</li> <li>• Elaboración de prendas en máquinas propias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal de los procesos existentes.</li> <li>• Implementación de procesos para coordinar con los proveedores.</li> <li>• Implementación de responsabilidades en los diferentes departamentos.</li> <li>• Impulsar el mejor desempeño de las promociones a nuestros clientes.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Cambio de imagen en las instituciones educativas.</li> <li>• Variación en las fechas de inicio escolar.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar controles de sobre la adquisición de las prendas.</li> <li>• Impulsar visitas a los centros educativos para levantar información de prendas.</li> <li>• Remodelar los espacios físicos de acuerdo a las temporadas y fechas.</li> <li>• Controlar los precios para nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar de los riesgos por mal uso de los procesos.</li> <li>• Adecuar las estrategias de mercado con nuestros clientes.</li> <li>• Adoptar niveles de riesgos por cambios en el sector educativo.</li> <li>• Aumentar el nivel de atención a los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Información recopilada Empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

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

Nuestra propuesta está encaminada a mejorar los procesos de control de inventarios de la empresa KATYDEN, donde intervienen todas las áreas relacionadas directamente con este rubro de gran importancia dentro de toda empresa comercial o industrial y a través los resultados disponer de todas las herramientas necesarias para la oportuna toma de decisiones, con ello, en nuestra investigación hemos logrado obtener resultados claros que nos ayudaron a elaborar la propuesta que se describe en los siguientes comentarios.

### **Distribución de la mercadería**

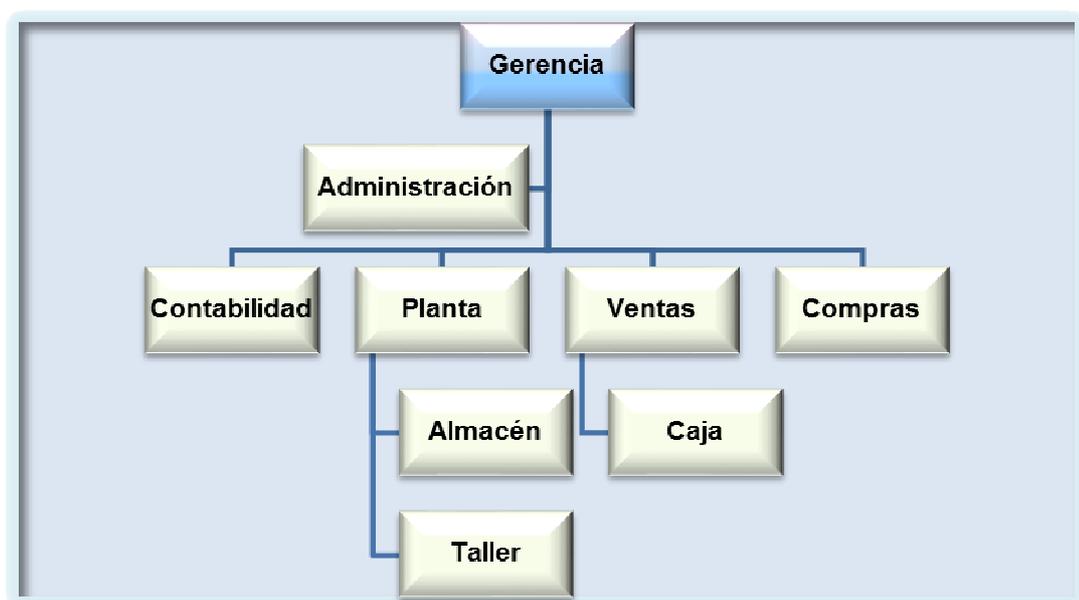
Esta actividad está relacionada con la capacitación del personal que labora en la empresa, ya que con los conocimientos adquiridos mejorará la organización óptima de las mercaderías tanto en el área de ventas como de almacenamiento, con esto se perfecciona el espacio físico para su mejor desarrollo de las actividades laborales, entre las actividades a realizar para lograrlo planteamos:

- Contratar a una persona para el levantamiento de los inventarios y verificar el correcto registro en el sistema.
- La correcta distribución y control de la mercadería será de responsabilidad de los vendedores así como de la persona encargada de la bodega.
- Codificar la mercadería y colocar sus respectivos con etiquetas identificando la mercadería y el precio.
- El cajero tendrá estrecha coordinación con los vendedores sobre el saldo de stock de la mercadería.
- Codificar la mercadería siguiendo un orden secuencial y aplicando niveles dentro de las familias de productos, de acuerdo a las políticas planteadas.

- También habrá coordinación entre los vendedores y el área de taller, para que los plazos de entregas sean fijados de acuerdo a la demanda y los trabajos en ejecución.
- Adquirir perchas que faciliten la conservación y el rápido trabajo dentro del área de ventas.

### Organigrama propuesto

Figura 29. Organigrama Propuesto



Fuente: Propuesta

Elaborado por: Mercy Bastidas, José Ortega

### Funciones de los empleados

Para el correcto funcionamiento y agilidad en las actividades que desarrollan los empleados, es primordial que cada uno de ellos tenga bien definido las funciones que les corresponden realizar, para poder ejecutar con eficiencia su labor y establecer el trabajo en equipo coordinando y entrelazando con los demás empleados en los diferentes procesos de la cadena de administración del inventario, no consideramos sugerir perfiles de puestos debido a que a la empresa le

representa mayor costo el cambio de su personal de empleados que capacitarlos e incorporar las funciones específicas, para esto ponemos a disposición la siguiente proposición:

**Gerente:**

- Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades administrativas de la empresa.
- Representación judicial y extrajudicialmente en la empresa ante los organismos correspondientes.
- Nombrar a los empleados de la empresa estableciendo atribuciones y responsabilidades.
- Formular y emitir políticas que sistematicen y permitan orientar y conducir a la seguridad las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.
- Velar por la adecuada administración de la empresa en relación a su naturaleza.
- Tomar decisiones con respecto a las compras que se tengan que realizar para la empresa.
- Determinar las decisiones sobre las ventas.
- Cumplir y disponer su aplicación de las obligaciones tributarias que demanden las operaciones por su naturaleza.

**Administrador:**

- Reportar a la Gerencia sobre las ventas realizadas periódicamente según las políticas determinadas por la empresa.
- Informar a los vendedores con respecto a las actualizaciones referentes a las políticas, cambios de precio, promociones y demás decisiones que afecten directamente a las ventas.

- Informar a la Gerencia sobre las compras a realizar.
- Sugerir promociones y ofertas con respecto a los informes entregados por los subalternos.
- Dirigir al grupo de vendedores dentro de la empresa.
- Reclutamiento, selección e instrucción del personal a su cargo.
- Evaluación, calificación y premiación del desempeño del personal a su cargo.
- Preparar planes y presupuestos de ventas y compras.
- Desarrollar cálculos de la demanda pronosticar las ventas e informar a la gerencia.
- Realizar análisis de los proveedores y productos.
- Elaborar estándares para la clasificación de los productos.
- Difundir las promociones y ofertas que se otorguen en la empresa.
- Solicitar el mantenimiento periódico a los equipos y maquinarias de la empresa.
- Participa en la toma de inventarios con los demás colaboradores.
- Controla que los inventarios sean administrados correctamente.
- Las demás funciones con respecto a las demás áreas.

**Vendedor:**

- Atención a los clientes practicando el buen trato con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.
- Vender los productos y servicio de que dispone la empresa.

- Dotar de información con respecto a la mercadería que dispone en las perchas, e incluso una vez concretada la venta asesorar al cliente sobre el buen uso del producto.
- Contribuir enérgicamente a la solución de problemas que se susciten colaborando con las áreas que tienen vínculo directo.
- Integrarse a las actividades de marketing y promociones que la empresa realice.
- Elaborar cotizaciones a los clientes conforme a los precios y promociones preestablecidos.
- Participar en la distribución de la mercadería dentro del área de ventas.
- Mantener en orden la mercadería exhibida.
- Cumplimiento de las metas fijadas correspondiente a las ventas pronosticadas.
- Retroalimentar a la empresa con respecto a las experiencias suscitadas dentro de sus labores.
- Informar a su superior inmediato de los problemas que estén ocasionando falencias en las ventas.
- Entregar al cajero los productos y servicios a los precios y condiciones determinados por la empresa y aceptados por el cliente, para la facturación definitiva.
- Interactuar con los clientes haciéndoles conocer sobre nuevas ofertas de productos o servicios utilizando estrategias de marketing, para esto el vendedor deberá disponer de tal información.

- Receptar los pedidos y registrarlos en forma detallada sobre confección, bordado o estampado de prendas de vestir y establecer los plazos de entrega conforme las políticas establecidas.
- Coordinar con los operarios con respecto a su disponibilidad para la elaboración y entrega de los pedidos de confección, bordado o estampado.
- Contactarse con los clientes en caso de que los pedidos no estén en la fecha otorgada.
- Las demás funciones con respecto a horarios obligaciones, derechos etc. de los empleados.

**Bodeguero:**

- Responsabilizarse por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de la mercadería a su cargo.
- Despachar la mercadería solicitada para el área de ventas y las demás áreas solicitadas con la autorización respectiva.
- Archivar en orden los pedidos diarios.
- Registrar la salida y entrada de todas las mercaderías de la bodega.
- Reportar al jefe inmediato sobre las novedades que puedan existir en su área de trabajo.
- Informar al área de compras inmediatamente, sobre los niveles de stock para realizar los pedidos oportunamente.
- Almacenar la mercadería según el orden y clasificación reglamentado o sugerido por la Gerencia.
- Informar sobre problemas de calidad de los productos o de deterioro al jefe inmediato.

- Velar por la rotación adecuada del producto en bodega y reportar al jefe inmediato.
- Las demás funciones con respecto a horarios obligaciones, derechos etc. de los empleados.

**Comprador:**

- Negociar con proveedores los plazos, descuentos, beneficios, devoluciones y condiciones que aseguren una compra exitosa.
- Elaborar las órdenes de compra para que sean revisadas por el administrador y aprobadas por la Gerencia.
- Tener un registro actualizado del catálogo de proveedores con sus respectivos datos, además de los productos que ofrece.
- Reportar al jefe inmediato sobre el atraso de los pedidos realizados a los proveedores.
- Verificar que las mercaderías recibidas coincidan con las órdenes de pedido.
- Buscar contactos con nuevos proveedores.
- Las demás funciones con respecto a horarios obligaciones, derechos etc. de los empleados.

**Operador:**

- Confeccionar prendas de vestir según el orden de los pedidos.
- Realizar los bordados según las especificaciones planteadas por los clientes.
- Realizar los estampados de acuerdo a las características solicitadas por los clientes.
- Terminar la elaboración de los trabajos solicitados de acuerdo a los plazos fijados.

- Solicitar a bodega sobre materiales necesarios para el desempeño de sus actividades.
- Informar al jefe inmediato sobre la calidad de los materiales utilizados.
- Informar sobre el mantenimiento de los equipos a su cargo.
- Coordinar con los vendedores sobre las fechas de terminación de los trabajos.
- Las demás funciones con respecto a horarios obligaciones, derechos etc. de los empleados.

**Cajero:**

- Atención a los clientes.
- Receptar las órdenes de ventas y revisar que la mercadería esté en buen estado.
- Facturar las mercaderías para la venta introduciendo los datos necesarios.
- Registrar a nuevos clientes con los datos necesarios para la impresión de la factura.
- Cuadrar la caja al final de sus labores diarias.
- Receptar los pagos por las ventas realizadas.
- Entregar lo recaudado al administrador para su depósito posterior.
- Apoyar en la atención cuando se lo requiera a los vendedores
- Lleva registro y control de los movimientos de caja.
- Informa sobre requerimientos de material para el desempeño de sus actividades.
- Realizar pagos cuando fuere necesario.

## **La Capacitación**

Esencialmente para que se cumpla con la propuesta planteada deberá elaborarse un programa de capacitación para los empleados, en temas relacionados con la gestión del inventario y las actividades que desempeñan:

- Curso de Inducción para que el empleado conozca el orden de las mercaderías y las áreas de la empresa.
- En temas referentes a la atención al cliente, motivación y emprendimiento.
- Capacitación en Marketing y ventas.
- Otorgar charlas sobre información actualizada con respecto a los cambios que se realicen tanto en precios, calidad, marcas, promociones, etc.
- Disponer de información necesaria a los empleados en cuanto a mercadería nueva.
- Rotación del inventario, administración y su conservación.
- Cursos de mantenimiento manejo de maquinarias de costura, bordado y estampado.

## **LA GESTIÓN DEL INVENTARIO.**

Instalar dispositivos como lectores de códigos barras compatibles con otros dispositivos generadores de dichos códigos, impresoras que deben ser gran velocidad, calidad y rendimiento para agilizar la atención, cada impresora deberá imprimir independientemente especialmente en el área de caja la que debe ser exclusivamente para uso de esta área. Por lo tanto la administración apropiada de registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa debe corresponder a optimizar la rentabilidad.

La logística también implica un punto esencial dentro de la eficiencia administrativa que pueda lograr una empresa, es de gran importancia disponer de políticas que

sirvan de base para optimizar la producción y las actividades organizacionales, estas políticas deben estar encaminadas a brindar ayuda internamente y dar soluciones externamente.

El control debe estar basado principalmente en el buen manejo de los inventarios, que permitan la medición y obtención de resultados que concluyan en la retroalimentación, para su administración eficiente.

### **POLÍTICAS GENERALES.**

Adicionalmente a las obligaciones a las que están sometidos los trabajadores en virtud del código de trabajo, estos se obligan a cumplir y observar lo siguiente.

- Mostrar disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en la empresa.
- Acudir puntualmente a sus labores diarias de acuerdo al horario establecido por la empresa.
- Dar atención cordial a los clientes para que se encuentren satisfechos de visitar la empresa y regresen por una nueva compra.
- Poner empeño y toda su capacidad en las actividades encomendadas.
- Mantener una conducta que permita el buen desempeño en sus labores, y que no interfiera con los intereses de la empresa o en el ambiente de trabajo.
- Resolver problemas, cuando se tenga autorización para ello, de unidades defectuosas al momento de elaborarlas o cuando estén producidas.
- El área de trabajo donde se desempeñaran cada uno de los empleados deberá permanecer limpio y en perfecto orden.
- Utilizar las herramientas y equipos de protección otorgadas, de acuerdo a las exigencias para cada actividad.

- Utilizar el uniforme proporcionado dentro de las horas laborables y según las disposiciones de la Gerencia.

## **POLÍTICAS ESPECÍFICAS.**

### **Política de Pedidos.**

Para realizar las políticas de pedidos de mercadería o materia prima tomaremos las siguientes recomendaciones.

- Se deberá hacer un conteo físico del stock para saber cuánto vamos a pedir.
- Se verificará mediante el sistema informático y los resultados físicos del stock.
- Los pedidos de los productos con mayor rotación serán en mayor volumen de acuerdo a las cantidades establecidas, o los productos que tengan mayor demanda por los clientes.
- El pedido se realizará de acuerdo a un listado preestablecido de proveedores.
- Los pedidos serán realizados vía e-mail, por teléfono o de forma personal, dejando constancia de la solicitud.

### **Políticas de Compras.**

Se considerarán las siguientes recomendaciones:

- Se mantendrá una lista de proveedores exclusivos, éstas deberán ser revisadas periódicamente con el fin de evitar que la empresa quede desprotegida ante eventuales problemas de los mismos.
- Se elegirá a los mejores proveedores que ofrezcan productos considerando el precio, plazos, flexibilidad de pago y tiempo de entrega como de la calidad, con el fin de efectuar la mejor decisión de compra para la empresa.

- Las compras se realizarán a crédito, en efectivo, con cheque o transferencia bancaria.
- Comprar según la rotación del producto en el mes, estas compras serán registradas en el sistema detallando las características técnicas de los productos incluyendo marca.
- Todas las compras de mercadería serán registradas en el sistema.

### **Políticas de Ventas.**

Tomaremos las siguientes recomendaciones:

- Todas las ventas se realizarán en efectivo de esta manera contaremos con liquidez y podremos hacer uso inmediato para nuevas compras o inversiones de mercadería.
- Se otorgará crédito previo autorización de la Gerencia, por compras superiores a USD 500.00.
- Para realizar el registro de pedidos por confección, bordado o estampado deberán abonar el 50% del valor total cotizado.
- Se realizarán descuentos del 2% a clientes que en sus compras de efectivo superen los 200 dólares.
- Una vez salida la mercadería del local no se aceptarán devoluciones.
- Se realizarán cambios de mercadería hasta 24 horas después de la venta sin que este alterada o con signos de haber sido manipulada.
- Se registrarán todas las ventas en el sistema informático administrativo.

### **Políticas de Almacenaje.**

Se tomarán las siguientes recomendaciones.

- Se verificará la factura con la mercadería, para comparar características del pedido.
- Se revisará cuidadosamente cada producto para evitar algún tipo de inconveniente con la mercadería solicitada.
- Se codificará, se ordenará y se ubicará la mercadería en las perchas asignada según su clasificación para tener mayor control de los artículos (se puede optar por el sistema de clasificación ABC).
- Se procederá a revisar en el sistema el stock para saber las existencias reales y con certeza saber cuál es nuestro faltante de mercadería.
- Deberán existir 20 productos máximo y mínimo 10 por la rotación continua de inventarios de los productos tradicionales.

En cuanto a la confección y distribución de prendas de vestir por parte de la empresa existen precios predeterminados lo cual no habría ningún tipo de alteración para la fijación de precios por mano de obra.

### 5.7.1 Actividades.

**Cuadro 31.** Actividades

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos
Disponer de un control adecuado de los inventarios con políticas bien definidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar Adecuadamente los movimientos de inventarios.</li> <li>▪ Socializar las políticas establecidas al personal de la empresa.</li> <li>▪ Integrar a una persona que se encargue de llevar el control de los inventarios.</li> </ul>	Computadora Papelería Impresora Funciones propuestas

<p>Disponer de resultados oportunos para la toma acertada de decisiones por parte de la Gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar todas las ventas facturadas.</li> <li>▪ Impartir las instrucciones al personal sobre la forma de registro.</li> <li>▪ Reuniones con el personal que labora en la empresa.</li> <li>▪ Integrar a dos personas para que intervengan en el levantamiento de inventarios y registro detallado.</li> </ul>	<p>Computadoras Impresoras Manual de Funciones. Políticas Propuestas.</p>
<p>Mejorar la atención a los clientes con los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación del personal con respecto a temas referentes a atención al cliente y la distribución de la mercadería.</li> <li>▪ Planificar la compra de perchas que ayuden a la ubicación de las mercaderías.</li> </ul>	<p>Cronograma de capacitación. Presupuesto.</p>
<p>Agilizar los procesos de compra y venta de la mercadería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registrar detalladamente los Proveedores.</li> <li>▪ Dotación Equipo para registro de la mercadería al área de bodega.</li> </ul>	<p>Listado de proveedores. Computadora Impresora papelería</p>

**Fuente:** Información recopilada Empresa KATYDEN

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

### 5.7.2 Recursos, análisis financiero.

Al establecimiento de la propuesta hemos considerados los siguientes elementos que afectarían el flujo financiero en los estados de resultados, los cuales incluyen: recursos humanos, materiales y financieros.

**Cuadro 32.** Presupuesto de aplicación de propuesta

<b>DETALLE DE LOS RUBROS A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
15	Capacitación del personal de las diferentes áreas	200,00	3.000,00
1	Lector de código de barras	150,00	150,00
1	Adquisición de 1 impresora para emisión de facturas	150,00	150,00
1	Contratación de un administrador	800,00	9.600,00
2	Contratación de dos personas para levantamiento de inventario, codificación y clasificación durante tres meses	318,00	1.908,00
6	Adquisición de 6 perchas para facilitar la ubicación de la mercadería	350,00	2.100,00
18	Gastos por aportes al IESS	126,89	2.284,07
2	Adquisición de 2 computadoras adicionales	650,00	1.300,00
2	Adquisición de 1 impresora para instalación en red de las dos adicionales	375,00	750,00
1	Instalación de computadoras	75,00	75,00
1	Restauración de estructura en el área de ventas	1.000,00	1.000,00
1	Internet (instalación de red y conexión)	350,00	350,00
1	Transportador de mercadería mecánico	150,00	150,00
1	equipos de seguridad y herramientas varias	580,00	580,00
1	Materiales diversos	400,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>23.797,07</b>

**Fuente:** Tesis de Grado

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

**CUADRO 33.** Presupuesto de la Tesis

<b>DETALLE DE LOS RUBROS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
3	Anillado de documentos	33,68	101,04
2	Cuaderno	2,00	4,00
4	Esferográfico	1,00	4,00
1	Borrador	0,50	0,50
2	Lápiz	0,25	0,50
2	Sacapuntas	0,25	0,50
1	pendrive	8,00	8,00
2	Regla	1,00	2,00
26	Movilizaciones	1,00	26,00
26	Alimentación	2,00	52,00
28	Comunicación tarjeta celulares	1,00	28,00
1	Otros materiales	15,00	15,00
379	Impresión de encuestas	0,02	7,58
5	Mantenimiento computador	15,00	75,00
45	Impresiones varias	0,03	1,35
30	Internet	0,60	18,00
1	Otros	40,00	40,00
	<b>TOTAL</b>		<b>383,47</b>

**Fuente:** Tesis de Grado

**Elaborado por:** Mercy Bastidas, José Ortega

### **5.7.3 Impacto.**

#### **Económico**

La prioridad principal de la empresa es lograr que el talento humano sea altamente capacitado mediante la estructuración y sistematización de su conocimiento, a fin de que se refleje en valor agregado, este punto implica invertir tomando en consideración las tareas de cada uno de ellos y alineándolos a los objetivos a alcanzar, por lo tanto corresponde diseñar una planificación acorde a la naturaleza y necesidades de la empresa.

Todo el sistema integrado de control interno deberá estar íntimamente relacionados entre sus componentes, por lo tanto los inventarios al ser considerados dentro del activo como un rubro de gran relevancia y por su naturaleza dinámica, demanda de mucha inversión para disponer de un control adecuado y poder medir su eficacia.

## **Social**

Estratégicamente para competir y permanecer en el mercado, es imprescindible adaptarse a las innovaciones tecnológicas para agilizar y efectivizar los procesos, que permitan a la empresa estar en constante competencia, buscando soluciones y satisfacer las necesidades de la comunidad, por lo tanto es un reto mantener la fidelidad de los clientes y optar por mecanismos que permitan el incremento de clientes o incursionar en nuevos nichos de mercado, aquellas decisiones que se adopten permitirán que la empresa sea reconocida por su evolución.

## **Beneficios**

Con la aplicación de esta propuesta, según los estudios realizados y la información recabada y tabulada, consideramos diversas ventajas que se lograrían en el control de los inventarios dentro de la empresa objeto de esta disertación.

- Informa de la disponibilidad de la mercadería dentro del almacén
- Proporciona información sobre los plazos de entrega de los productos.
- Optimiza el espacio físico tanto del área de bodega como de exhibición.
- Permite controlar los costos.
- Reduce errores.
- Ayuda en la toma de decisiones.
- Controla la rotación de los inventarios.
- Permite controlar el deterioro o pérdida del inventario.
- Aumenta rentabilidad y se producen actitudes positivas.
- Brinda mejor conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Aumenta la moral de la fuerza de trabajo.

- De esta manera el personal se ayuda a identificar con los objetivos de la organización.
- Se crea mejor imagen corporativa.
- Ayuda a que los costos se mantengan bajos en muchas áreas y procesos.
- La comunicación se promueve a toda la organización.

### 5.7.4 Cronograma.

Cuadro 34. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA																		
Nº	ACTIVIDADES	SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM5	SEM6	SEM7	SEM8	SEM9	SEM10	SEM11	SEM12	SEM13	SEM14	SEM15	SEM16
1	Entrega y explicación de los resultados y sugerencias del proyecto a la Empresa KATYDEN.		■															
2	Establecimiento y socialización de Misión, Visión y Objetivos de la propuesta.			■														
3	Establecimiento y socialización de políticas y manuales de funciones.			■	■													
4	Contratación de personal para administración, registro y levantamiento de inventarios.			■														
5	Capacitación del personal de las áreas sugeridas.				■	■	■	■										
6	Levantamiento de inventarios.								■	■	■	■						
7	Instalación de red y equipos informáticos.											■	■					
8	Registro de los inventarios.												■	■				
9	Restauración de estructura en el área de ventas.													■	■			
10	Reclasificación de las mercaderías en las perchas															■	■	

Fuente: Tesis de Grado

Elaborado por: Mercy Bastidas, José Ortega

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Luego de haber planteado las posibles soluciones de los procedimientos de control para inventarios, mejorar la rentabilidad de la empresa KATYDEN y el control interno, se establece lo alcanzado en la propuesta.

- Será valuado al personal de talento humano por medio de un examen sobre sus conocimientos adquiridos y el número de capacitaciones que reciban.
- El personal que labora en la empresa KATYDEN contará con las debidas herramientas de trabajo, manuales de procedimientos y funciones, las cuales se determinará lo alcanzado.
- Con el fin de establecer si se siguen aplicando fielmente las políticas internas, mediante la confirmación de la consecución de los resultados esperados del negocio.
- También se realizó el análisis FODA, para determinar los factores internos y externos de la propuesta (empresa KATYDEN).
- Analizar la situación actual de los niveles de rentabilidad de la empresa, puesto que se canalizarán los gastos y control de la mercadería.
- El posible incremento de clientes con la aplicación de esta propuesta con base a los registros sugeridos.

## CONCLUSIONES

- Dentro de la población del cantón Bucay que fue encuestada, aproximadamente la mitad es cliente fijo de comercial KATYDEN, lo que demuestra una gran ventaja con respecto a fidelidad de ciertos clientes fijos.
- Los clientes resaltan la poca calidad de los artículos y las fechas de entrega de los pedidos que tiene comercial KATYDEN, estos resultados demandan mayor atención de análisis y coincide con la carencia de políticas de abastecimiento por parte de los proveedores así como de conservación de las mercaderías, ya que es una parte fundamental para mantener y atraer más clientes y por consiguiente tener éxito en las ventas.
- Otro punto relevante a considerar es la importancia de la mala exhibición de las mercaderías, con su corrección ayuda en gran parte a la conservación de la mercadería y a la agilidad en el servicio, por ende queda reflejado en la satisfacción del cliente.
- En cuanto al espacio físico del comercial KATYDEN se verifica que es muy reducido para la atención de los clientes, de lo cual se puede considerar que el 80% de local está destinado a las mercaderías y área administrativa y el porcentaje restante para la atención del cliente.
- Resulta muy preocupante la escasa entrega de los comprobantes de venta, lo que afecta directamente al no disponer de un registro adecuado de las ventas y determinar la cantidad exacta de los productos que tienen mayor demanda, así como del control del stock de las existencias.
- KATYDEN carece de políticas de control de inventarios: como la falta de toma de inventarios físicos, la falta de registro oportuno de la mercadería, establecimiento de tiempos de entregas de los pedidos así como de abastecimiento.

- No existe manual de funciones donde a los empleados se les designen las tareas y actividades a desarrollar dentro del negocio, esto se ve reflejado en el desconocimiento de los empleados acerca de las actividades que les corresponde realizar y por ende no disponer de datos reales.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de inventarios para mejorar el stock, distribución, almacenamiento y demás procesos internos para el comercial KATYDEN.
- Disponer de capacitaciones para el personal tanto en la atención al cliente como en los procesos de facturación, almacenaje, exhibición y conservación de la mercadería.
- Diseñar políticas adecuadas que permitan optimizar el buen manejo y control de los inventarios, desde los pedidos hasta la postventa, asegurando la satisfacción del cliente y la disposición de registros adecuados y reales.
- Establecer un manual de funciones para garantizar el correcto funcionamiento de las actividades que desarrollan los empleados, además de socializarlo para que todos conozcan sus obligaciones y puedan organizarse en sus actividades y procesos.
- Llevar registros adecuados y detallados de todos los movimientos que tienen los inventarios, desde la compra hasta la venta.
- Delimitar la funciones de los empleados para que cumplan eficientemente sus actividades y además de inculcar el trabajo en equipo.
- Difundir las políticas a todo el personal de la empresa, para que conozcan sobre sus obligaciones y las normas establecidas para seguridad de ellos y de la empresa.
- Realizar el levantamiento integral de los inventarios para determinar el saldo real y actual con que dispone la empresa y registrarlo adecuadamente según su clasificación y estado.

- Luego de disponer del saldo real, dar de baja los productos que están deteriorados o ponerlos en promoción para recuperar el costo.
- Adicionalmente se podría considerar el diseño de manuales de procesos orientadas a que las personas se responsabilicen por el cumplimiento de sus actividades y el trabajo en equipo.

## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFÍA.

AMAYA Jairo: Toma de Decisiones Gerenciales, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2009

WHITTINGTON, Pany: Principios de Auditoria, McGraw-Hill Interamericana, México, 2005.

LADINO, Enrique: Control interno: informe Coso, Editorial: El Cid Editor, Argentina, 2009.

Norma Internacional de Contabilidad No. 2.

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

Codificación a la Ley de Régimen Tributario Interno, Codificación No. 2004-026 actualizada al 29 de enero del 2013.

RENDER, Michael: Métodos cuantitativos para los negocios, Editorial PEARSON Edición 11, México, 2012

MULLER, Max: *Fundamentos de Administración de Inventarios*, Editorial Norma, Bogotá, 2004.

MOYA, Marcos: *Investigación de Operaciones 4*, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica 1999.

NARANJO, María: Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Operaciones sobre Manejo de Inventarios en una cadena de supermercados, pág. 18-23, FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS, UNI-VERSIDAD DE CHILE.

SAN MARTÍN, Yelena: Propuesta de un sistema de control y evaluación en el Área de Inventarios de "PRODI-MEDA CIA. LTDA.", Facultad de Ciencias Administrativas, repositorio UCE.

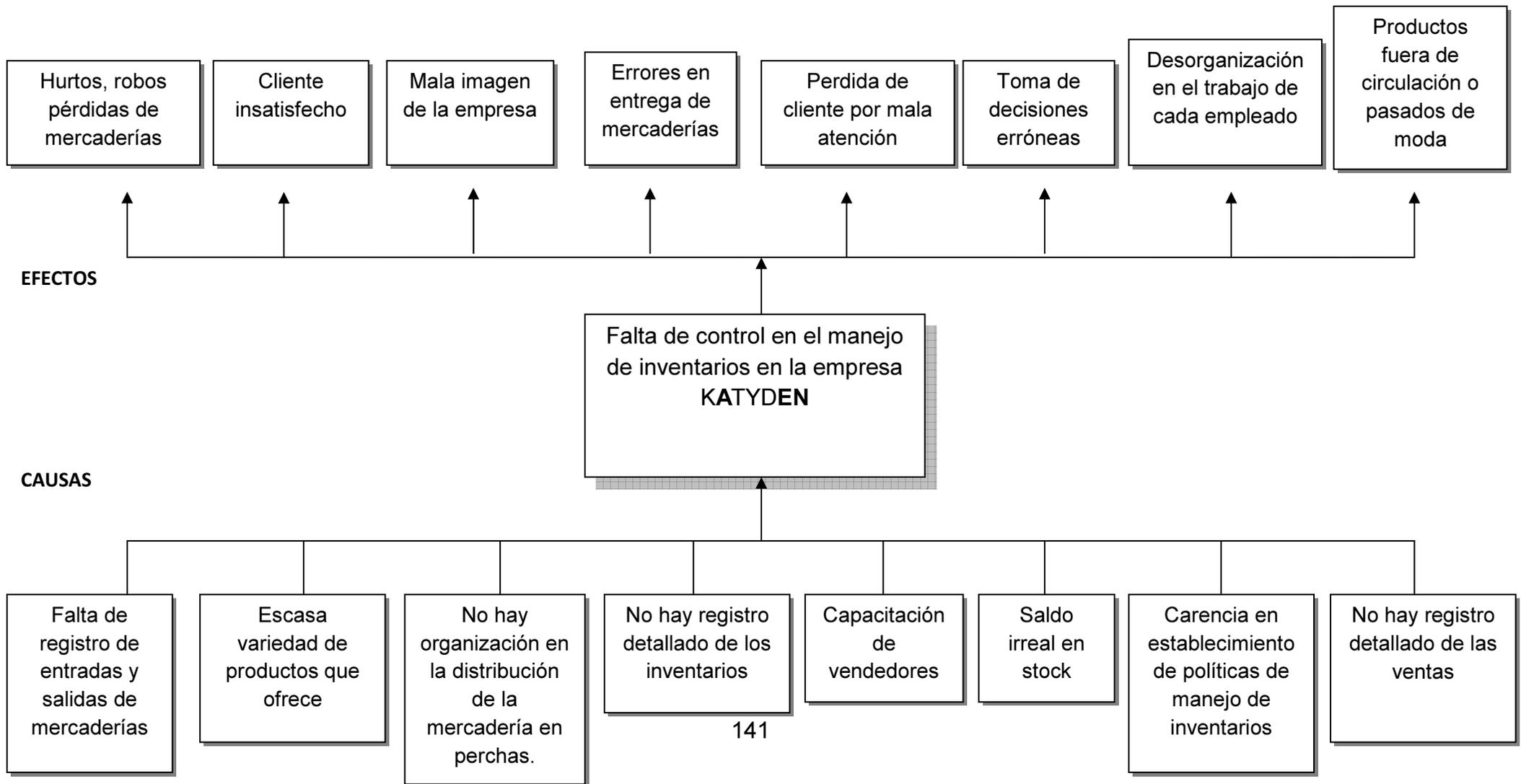
CALDERÓN, José y RODRÍGUEZ, Ninoska: Propuesta de mejora del proceso de inventario de la Empresa Mega-hierro S.A., Repositorio de tesis de la UCSG.

MARTÍNEZ, Wilson: Tesis sobre Desarrollo de un modelo para gestión de inventarios de productos terminados caso: Distribuidora de aluminio arquitectónico UNITRAL, DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS, Y DE COMERCIO, repositorio ESPE.

HERRERA, Edison y BENAVIDES, Aldo: Desarrollo de un sistema de inventario utilizando modelos probabilísticos, aplicado a una empresa comercializadora, repositorio de la Escuela Politécnica Nacional.

**ANEXOS.**

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## Modelo de encuesta a clientes



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO Modelo de cuestionario – Clientes consumidores

MARQUE CON UNA (X) LA OPCIÓN QUE CONSIDERE PERTINENTE EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente de empresa KATYDEN?

- Menos de 3 meses  De 3 meses a 6 meses   
De 7 meses a 10 meses  De 11 meses a 14 meses   
Más de 14 meses

2.- Cuando Usted efectúa los pedidos, los recibe en la fecha fijada:

- Siempre  Algunas veces  De vez en cuando  Nunca

3.- La mercadería que usted necesita, la encuentra en stock.

- Siempre  Algunas veces  De vez en cuando  Nunca

4.- La mercadería que le despachan cumple con sus requerimientos, (con las características que usted fijó):

- Siempre  Algunas veces  De vez en cuando  Nunca

5.- En caso de haber tenido inconvenientes con la recepción de mercadería, detallar los motivos:

- Cantidad  Talla  Modelo  Precio  Tiempo  Otros

6.- ¿Cómo calificaría la atención otorgada por parte de los empleados de KATYDEN?

- Muy buena  Buena  Regular  Mala

7.- Para usted, la calidad de los productos que ofrece KATYDEN es:

- Alta  Media  Regular  Baja

8.- ¿Cuándo usted acude al comercial KATYDEN cómo observa la exhibición de la mercadería?

- Clasificado  Poco clasificado  Mal clasificado  Nada

9.- ¿Usted cree que el comercial KATYDEN cuenta con el suficiente espacio físico para atender a sus clientes?

- Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo

10.- ¿Cuando usted compra en la empresa KATYDEN le entregan algún comprobante de venta?

- SI  NO  A veces

## Modelo de encuesta a empleados



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO Modelo de Cuestionario – Empleados Administrativos

1. ¿Cuánto conoce usted sobre la existencia de un sistema de manejo de inventarios de la Empresa KATYDEN?

Mucho.  Algunas cosas  Poco  Nada

2. ¿Conoce sobre la ubicación de las mercaderías en los mostradores?

Todo  En parte  Poco  Nada

3. ¿Se registra la mercadería inmediatamente cuando es vendida?

Si  No  En parte

4. ¿Conoce usted el saldo en stock de la mercadería que dispone?

Si  No

¿Conoce Usted la Existencia de políticas con referencia al control de inventarios?

Si  No

5. Los pedidos de elaboración de uniformes de los clientes son entregados:

Puntualmente  A veces con retraso  A veces puntual  Nunca puntual

6. ¿Cuándo los clientes vienen a cotizar existe el producto en Stock?

Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca

7. La materia prima que los proveedores entregan a la empresa las hacen:

Puntualmente  A veces con retraso  A veces puntual  Impuntual

8. Con que frecuencia se dan de baja la mercadería en el Almacén.

Constantemente  De vez en cuando  Nunca

9. En caso de haber bajas de inventarios determine las razones:

Mercadería en mal estado (rotas, manchadas, deterioradas)

Productos discontinuados  Mala elaboración

10. Por cada 10 clientes que visitan el almacén cuantos terminan comprando productos de la empresa KATYDEN.

2 de cada 10  4 de cada 10  6 de cada 10  8 de cada 10  10 de cada 10

11. Con que frecuencia se realizan las tomas de inventarios en la empresa KATYDEN

Diaria  Semanal  Quincenal  Mensual

Trimestral  Semestral  Anual

Foto de Taller



Foto área de atención al cliente



Foto Área de bodega



Foto de letrero



Foto de encuesta



## Carta de Autorización

General Antonio Elizalde, 04 de junio del 2013

Señor:

Ing. Enrique Villegas Yagual, MSc.

**COORDINADOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

Milagro.-

De mis consideraciones:

Con el afán de colaborar con el desarrollo de la empresa KATYDEN, autorizo a MERCY FERNANDA BASTIDAS SATIAN, portadora de la C.C. 0603640434 y JOSE LUIS ORTEGA VILLAMAR, portador de la C.C. 0918306788, para que haciendo uso de los conocimientos obtenidos a lo largo de sus carreras, los utilicen para la elaboración de su tesis, signado con el tema **"Estudio para la aplicación de un sistema control de inventarios en las actividades administrativas de la empresa KATYDEN del cantón General Antonio Elizalde (Bucay)"**

Atentamente,



Ing. Alexandra del Pilar Riofrío Zúñiga

**PROPIETARIA DE LA EMPRESA KATYDEN DEL CANTÓN BUCAY**