



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL  
Y DERECHO**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA**

**TEMA: SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE  
INVENTARIOS PARA LA EMPRESA PAÑORA S.A. DE LA CIUDAD DE  
NARANJAL, AÑO 2021**

**Autores:**

Srta. Torres Torres Edna Margared

Srta. Roman Llapa Genesis Solange

**Tutor:**

Mgtr. Ortega Haro Xavier Fernando

**Milagro, Junio2021**

**ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Yo, Torres Torres Edna Margared, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación Desarrollo Local y Empresarial, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 01 de Junio de 2021

---

Torres Torres Edna Margared

Autor 1

CI: 0960944908

## DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

**RECTOR**

**Universidad Estatal de Milagro**

Presente.

Yo, Roman Llapa Genesis Solange, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de integración curricular, modalidad en línea, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor, como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación Desarrollo Local y Empresarial, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 01 de Junio de 2021

---

Roman Llapa Genesis Solange

Autor 2

CI: 0942024878

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Yo, Ortega Haro Xavier Fernando en mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, elaborado por las estudiantes Torres Torres Edna Margared y Roman Llapa Genesis Solange, cuyo título es Sistema de control interno en la gestión de inventarios para la empresa Pañora S.A. de la Ciudad de Naranjal, Año 2021, que aporta a la Línea de Investigación Desarrollo Local y Empresarial previo a la obtención del Título de Grado LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso previa culminación de Trabajo de Integración Curricular de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 01 de Junio de 2021

---

Ortega Haro Xavier Fernando

Tutor  
C.I: 1709532475

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres  
(Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres  
(integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de ELIJA UN ELEMENTO. presentado por Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante1).

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: Haga clic aquí para escribir el tema del Trabajo de Integración Curricular.

Otorga al presente Trabajo de Integración Curricular, las siguientes calificaciones:

Trabajo Curricular	Integración	[     ]
Defensa oral		[     ]
<b>Total</b>		[     ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) \_\_\_\_\_

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	
Secretario /a	
Integrante	

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (tutor).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres  
(Secretario/a).

Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres  
(integrante).

Luego de realizar la revisión del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título (o grado académico) de ELIJA UN ELEMENTO. presentado por Elija un elemento. Haga clic aquí para escribir apellidos y nombres (estudiante2).

Con el tema de trabajo de Integración Curricular: Haga clic aquí para escribir el tema del Trabajo de Integración Curricular.

Otorga al presente Proyecto Integrador, las siguientes calificaciones:

Trabajo de Integración Curricular	[     ]
Defensa oral	[     ]
<b>Total</b>	[     ]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) \_\_\_\_\_

Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Para constancia de lo actuado firman:

Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	
Secretario /a	
Integrante	

## **DEDICATORIA**

A mis padres Margared y Duvalier quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis abuelos Lola y Lauro por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos, especialmente a Luis por apoyarme cuando más lo necesite, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanito, siempre te llevo en mi corazón.

*Edna Margared Torres Torres*

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a mi familia ya que en él está reflejado el esfuerzo, trabajo y dedicación que a pesar de las adversidades presentadas supieron apoyarme y darme palabras de aliento. A mis docentes por todos los conocimientos adquiridos en este trayecto y nos han animado para seguir adelante formándonos con principios y valores.

*Genesis Román*

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado. Gracias a todos mis compañeros y a mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, quiero hacer mención de mis padres, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo para no decaer en el gran camino que tenía que recorrer.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que la conforman.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Mgtr. Xavier Ortega principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo.

*Edna Margared Torres Torres*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradecemos a Dios por regalarnos un día más de vida, a toda mi familia por estar siempre presente en cada etapa de mi vida. Además, a Corporación Pañera S.A por permitirnos realizar nuestra propuesta en sus departamentos y brindarnos la información necesaria para realizarla. También a la Universidad Estatal de Milagro por darme las herramientas necesarias para convertirnos en lo que hoy con mucho orgullo soy. A los docentes que influyeron en mi formación profesional manteniendo siempre su compromiso, perseverancia y profesionalismo, gracias por todo su apoyo y su tiempo invertido en mí. A nuestro tutor de tesis el Ing. Xavier Ortega por habernos compartido su valioso conocimiento profesional y haber sido parte de este trabajo de titulación. A mis amigos por estar siempre apoyándome en todo momento y a la Ing. Rosa Palacios y Sra. Corina Caraguay por apoyarme en cada momento para finalizar mi tesis fueron un pilar fundamental en este trayecto.

*Genesis Román*

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	ii
DERECHOS DE AUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
CAPÍTULO 1 .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Objetivos .....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos .....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Delimitación del Problema.....	9
1.5. Idea a defender .....	10
1.6. Marco Teórico .....	11

1.6.1.	Antecedentes Históricos .....	11
1.6.2.	Antecedentes Referenciales .....	13
1.6.3.	Marco Teórico.....	22
	Inventarios .....	22
	Gestión de Inventarios .....	23
	Control de inventarios.....	24
	Metodología de Gestión de Inventarios .....	25
	Modelos de aplicación para la gestión de inventarios .....	29
	Modelo de Aleatoriedad de la demanda .....	29
	Modelo de Políticas de inventarios .....	31
	Tipos de Inventarios.....	31
	Inventarios de Materia Prima .....	31
	Inventarios de Productos en Proceso.....	32
	Inventarios de Productos Terminados .....	32
	Inventarios de suministros de fábrica.....	32
	Inventario en Tránsito .....	33
	Inventario de Ciclo .....	33
	Inventario de Seguridad o Reserva.....	33
	Inventario de desacoplamiento.....	34
	Inventarios de existencias para especulación .....	34
	Inventarios de existencias obsoletas, pérdidas .....	34
	Clasificación de los inventarios de acuerdo a sus características. ....	34
	Inventarios en el momento .....	35
	Inventarios por periodicidad.....	35
	Inventarios de forma.....	35
	Inventarios por función .....	35

Sistemas de registro y control de inventarios .....	36
Sistema de control perpetuo o permanente .....	36
Sistema de control Periódico o continuo .....	37
Aspectos relevantes de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2).....	38
Sistemas de valoración de inventarios .....	40
Método FIFO.....	40
Ventajas del método FIFO.....	40
Negocios que aplican método FIFO .....	41
Método Promedio Ponderado.....	41
Ventajas del método Promedio ponderado .....	41
Negocios que aplican método Promedio ponderado .....	42
Medidas y técnicas de control de inventarios .....	42
Método ABC .....	43
Riesgos inherentes en inventarios .....	44
Sistema Justo A Tiempo .....	47
Control Interno.....	47
Importancia el Control Interno.....	48
Objetivos del Control Interno: .....	49
Beneficios del Control Interno.....	49
Ambiente de Control.....	50
Evaluación de Riesgos .....	51
Actividad de Control.....	52
Información y Comunicación .....	52
Supervisión y Seguimiento .....	53
Beneficios de la Supervisión .....	53
1.6.4. Marco Conceptual.....	54

1.6.5. Marco Legal .....	57
CAPÍTULO 2 .....	59
2. METODOLOGÍA.....	59
2.1. Método Sintético .....	60
2.2. Enfoque Mixto.....	60
2.2.1. Cualitativo.....	60
2.2.2. Cuantitativo.....	61
2.3. Tipo de Investigación .....	61
2.3.1. Descriptivo .....	61
2.3.2. Documental .....	62
2.3.3. Campo .....	62
2.4. Instrumentos a utilizar .....	63
2.4.1. Entrevista .....	64
2.5. Población y Muestra.....	64
CAPÍTULO 3 .....	65
3. RESULTADOS .....	65
3.1. Análisis de los resultados .....	78
3.2. Resultados de Entrevistas.....	87
3.3. Flujogramas de procesos empleados en Pañora S.A .....	88
3.3.1. Análisis de los procesos de Pañora ejecutados actualmente.....	92
4. Propuesta: Manual de políticas y procedimientos para la gestión de inventarios ....	94
Área: Gestión de inventarios .....	95
Área: Recepción de mercaderías .....	99
Introducción.....	99
Responsables .....	100
Control interno.....	101

Procedimientos .....	102
Diagrama de flujo .....	103
Área: Compras.....	104
Introducción y políticas de Control Interno.....	104
Responsables .....	105
Procedimientos .....	106
Diagrama de Flujo .....	108
Área: Inventarios .....	109
Introducción, Responsables .....	109
Políticas de control interno .....	111
Procedimientos .....	113
Diagrama de flujo .....	116
Área: Bodegas .....	117
Introducción, Responsables .....	117
Políticas de control interno .....	119
Procedimientos .....	120
Diagrama de flujo .....	122
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES .....	124
REFERENCIAS .....	125
ANEXOS .....	132

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Factores Internos y Externos a considerar en la Gestión de Inventarios.....	44
Ilustración 2. Componentes Del Control Interno – COSO.....	49
Ilustración 3. Flujograma de departamento de recepción.....	88
Ilustración 4. Flujograma de departamento de compras.....	89
Ilustración 5. Flujograma de departamento de bodegas. ....	90
Ilustración 6. Flujograma del departamento de inventarios. ....	91
Ilustración 7. Propuesta de flujograma - Recepción de mercaderías.....	103
Ilustración 8. Propuesta de flujograma- Compras. ....	108
Ilustración 9. Propuesta de flujograma- Inventarios.....	116
Ilustración 10. Propuesta de flujograma - Bodegas.....	122
Ilustración 11. Organigrama de Comercial Pañora S.A .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario aplicado al departamento de recepción.....	66
Tabla 2. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de compras.....	69
Tabla 3. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de bodegas. ....	72
Tabla 4. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de inventarios. ....	75

**Título de Trabajo Integración Curricular:** Sistema de control interno en la gestión de inventarios para la empresa Pañora s.a. de la Ciudad de Naranjal, Año 2021

## **RESUMEN**

El proyecto de investigación realizado se basa en el Diseño de un sistema de control interno en la gestión de inventarios a Comercial Pañora S.A ubicada en la Ciudad de Naranjal, donde se evaluaron las actividades de control interno empleadas en los procesos de cada departamento que tiene relación con la administración de existencias. Se partió del planteamiento general que es la ausencia de un sistema de control eficiente en el manejo de recursos y procedimientos en las áreas involucradas. La finalidad del estudio es aportar al crecimiento corporativo y mitigar riesgos en este tipo de activos corrientes ya que son elementos claves para la operatividad en Pañora, además de beneficiar a esta organización se promueve la estabilidad laboral de los empleados al contar con directrices y designación de funciones y procesos. Se utilizó una metodología que conlleva la aplicación de los métodos analítico y sintético con el fin de analizar y descomponer los resultados para determinar las implicaciones suscitadas en inventarios, el enfoque es mixto porque se utilizó el cualitativo y cuantitativo para recopilar, clasificar y medir la información; los tipos de investigación son de descriptivo, documental y de campo; la herramienta implementada fue el cuestionario de control interno y la técnica de la entrevista. Los resultados de la investigación indican que el riesgo presentado en Pañora es moderado en todos los departamentos evaluados, esto quiere decir que cumplen parcialmente con las actividades de control, sin embargo, al no establecerse acciones correctivas en las deficiencias inherentes se compromete la efectividad de este negocio.

**PALABRAS CLAVE:** Control Interno , Inventarios , Manual de procedimientos, Riesgos, Procedimientos.

**Título de Trabajo Integración Curricular:** Internal control system in inventory management for the company Pañora S.A, of the City of Naranjal, Year 2021.

### **ABSTRACT**

The research project carried out is based on the design of an internal control system in inventory management to Comercial Pañora S.A located in the City of Naranjal, where the internal control activities used in the processes of each department related to inventory management were evaluated. It was based on the general approach which is the absence of an efficient control system in the management of resources and procedures in the areas involved. The purpose of the study is to contribute to corporate growth and mitigate risks in this type of current assets since they are key elements for the operation in Pañora, in addition to benefiting this organization the job stability of employees is promoted by having guidelines and designation of functions and processes. A methodology involving the application of analytical and synthetic methods was used to analyze and break down results to determine the implications of inventories, the approach is mixed because qualitative and quantitative was used to collect, classify and measure information; the types of research are descriptive, documentary and field; the tool implemented was the internal control questionnaire and the interview technique. The results of the research indicate that the risk presented in Pañora is moderate in all the departments evaluated, this means that they partially comply with the control activities, however, by not establishing corrective actions in the inherent deficiencies, the effectiveness of this business is compromised.

**KEY WORDS:** Internal Control, Inventories, Procedure Manual, Risks, Procedures.

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realiza el “Diseño de un sistema de control interno en la gestión de inventarios para la empresa Pañora S.A ubicada en la Ciudad de Naranjal”, donde se evaluaron las actividades de control implementadas y se analizan los procesos ejecutados en la administración de existencias; la finalidad del proyecto es crear un manual de procedimientos implementado para mejorar el desarrollo de los procedimientos de cada departamento relacionado a la fluctuación de mercaderías.

En el capítulo uno mediante el planteamiento del problema se expone que la principal deficiencia es la ausencia de control interno en inventarios, las áreas/ departamentos no cuentan con manuales de procedimientos, funciones, políticas, entre otros, estas implicaciones se ven reflejadas mediante el estado de resultados del año 2020 el cual refleja pérdidas en inventarios a causa del bajo control interno en los departamentos que inciden en las existencias. Esta investigación es de beneficio para Comercial Pañora, incluyendo a sus directivos y empleados del área de inventarios en general, se incluyen además a proveedores y clientes; donde la idea defender es que diseñando un manual de procedimientos para el control interno de Pañora se podrán reducir pérdidas económicas y aumentará la eficiencia operativa.

En el capítulo 2 se indica que la metodología implementada se basa en los métodos analítico y sintético utilizados para efectuar una descomposición de cada sección de alta relevancia y concretar las conclusiones de la investigación; el enfoque utilizado es de carácter mixto debido a la implementación del enfoque cualitativo y cuantitativo, estos

ayudaron a recopilar información de carácter no numérica para analizarla y lograr deducciones generales acerca de la viabilidad del control interno en Comercial Pañora; los tipos de investigación aplicados con descriptivo, documental y de campo; los instrumentos empleados son el cuestionario y la entrevista en donde se consideró como población de estudio a los colaboradores de esta organización que tengan conocimientos plenos acerca del funcionamiento y secuencia de los procedimientos en departamentos de compras, recepción, bodegas e inventarios.

En el tercer capítulo se exponen los resultados de la aplicación de los cuestionarios y de las entrevistas, mediante ello se denota el nivel de riesgo en todos los departamentos es moderado; las actividades de control interno son deficientes y ocasionan ineficiencia en el continuo desarrollo de las operaciones relacionadas a los inventarios, a través de las entrevistas se recrearon los pasos y actividades realizadas por cada área y los responsables de los mismos, esta información se replanteó con la finalidad de asignar medidas de control interno que fortalezcan a los procedimientos implicados en el manejo y gestión de la existencias.

## **1.1. Planteamiento del problema**

La investigación tiene como objeto de estudio a la empresa Pañora S.A., se dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, limpieza, para el hogar, y otros afines, al por mayor y menor, estos modelos de negocios son de gran importancia en el sector comercial ya que satisfacen las necesidades de los consumidores con su variedad de productos, sin embargo, se generan complicaciones en referencia al tratamiento de las existencias por el volumen de categorías y líneas ofertadas.

Comercial PAÑORA S.A es una mediana empresa con pocos años en el mercado, tiene dos años desarrollando operaciones comerciales en el Cantón Naranjal, el principal problema que afecta su desarrollo empresarial es la ausencia de control interno; en la inspección realizada se conoce que sus departamentos y/o áreas no tienen manual de procedimientos, funciones, diseños de puesto, políticas y otros afines relacionados con actividades de control, evaluación de riesgos y evaluación de desempeño que sirven al buen manejo de los recursos; esto es producto a que su estructura organizativa y funcional recién se está formando como tal, la falta de un sistema de control interno está provocando declives de su productividad, debido a la estrecha relación de cada sección de forma secuencial en las actividades operacionales.

Mediante la indagación de campo realizada se encontró en los reportes financieros del año 2020 pérdidas en inventarios bajo el concepto de caducados, y hurto en las diferentes categorías y líneas de productos manejados a nivel operacional, a priori se deduce la deficiencia en políticas y procedimientos de control interno en el departamento de bodegas para clasificar y distribuir productos perecederos, por otro lado la deshonestidad y falta de compromiso de los empleados es un factor relacionado a los faltantes de mercadería,

además la ausencia de comunicación entre personal operativo y nivel intermedio acerca de la situación de los inventarios dificulta analizar y aplicar medidas correctivas; otros de los hallazgos es no contar con alertas de vencimiento por parte del sistema contable automatizado ocasionando el desconocimiento total sobre los períodos de caducidad, además el hecho de manejar categorías y líneas en gran volumen es una desventaja ya que no se puede efectuar tomas físicas con mayor frecuencia. Durante el período revisado se encontró que la empresa ha venido realizando el registro de las pérdidas al estado de resultados integral y en medida de lo posible descontándoles a los empleados del área de bodegas y otros relacionados, generando conflictos entre CEOS y colaboradores, además de minimizar las ganancias a los dueños de la empresa.

Otro de los problemas detectados es la capacitación de los colaboradores del área de bodegas, poseen un nivel de educación secundaria y poca experiencia en la administración de existencia en bienes perecederos de consumo masivo; además se evidencia la ausencia de evaluaciones de desempeño en gestión de inventarios, adicional es importante reconocer que la empresa no opta por coordinar programas de capacitación acerca de manejo y clasificación de los inventarios físicos teniendo así resultados negativos que afectan la productividad empresarial.

Los directivos de la empresa en conjunto con la gerencia y representantes de los distintos departamentos de la organización realizan sesiones para definir políticas internas direccionadas a cada departamento y/o área, sin embargo, estas solo se indican mediante escritos simples, y no se les da la importancia requerida, adicionalmente no son comunicadas de manera clara hacia el resto de los colaboradores ocasionando su incumplimiento.

El personal con el que cuenta la empresa no es suficiente pues el nivel de actividades y de procesos ejecutados requieren una mayor cantidad de individuos, en la actualidad solo se maneja con 3 empleados operativos y un supervisor en la bodega matriz general y de igual manera en la bodega sucursal; otro de los problemas detectados son errores en el despacho de los inventarios hacia percha o traslado entre sucursales, a pesar de contar con directrices que indican que se debe emitir una orden de requisición con los productos solicitados los empleados hacen caso omiso por lo que se falla en la conciliación del reporte de existencia del sistema automatizado y la toma física.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de control interno para la gestión de inventarios de la empresa Pañora S.A de la Ciudad de Naranjal, Año 2021.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el control interno en la gestión de inventarios de la empresa Pañora S.A. de la ciudad de Naranjal, año 2021.
- Analizar los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y despacho de inventarios en la empresa Pañora S.A.
- Diseñar un manual de procedimientos para el control de la gestión de inventarios en la empresa Pañora S.A.

### **1.3. Justificación**

La investigación efectuada tiene como propósito evaluar la situación actual del Comercial PAÑORA y revisar sus políticas y procedimientos actuales que permitirá plantear una propuestas de control interno a través de manual de políticas y procedimientos en las operaciones relacionadas a las existencias, buscando disminuir las pérdidas por caducados además de programas de concientización y compromiso por parte de los colaboradores para evitar hurtos u otras bajas de mercaderías, se incluyen también actividades de control que permitan clasificar y distribuir las existencias atendiendo a las características de cada categoría y línea de productos; por consiguiente la moción de técnicas y estrategias en motivación hacia los colaboradores así como de la correspondiente evaluación de desempeño en donde además se establecen criterios a considerar para incentivarlos y recompensarlos por el cumplimiento de metas generando la eficiencia y productividad requerida; por último tener clara la situación acerca de que si los problemas internos en existencias tienen que ver con la ausencia de personal en el departamento de bodegas.

A través de la revisión de campo realizada se tendrá en cuenta cuales son los aspectos y factores que están haciendo que PAÑORA tenga deficiencias en el control de las existencias, a partir de ello determinar cuáles son las políticas y procedimientos a reforzar y validar cuáles son las opciones con mayor factibilidad y que aportarán al buen desempeño organizacional y funcional. Específicamente se podrán ir almacenando las existencias de manera correcta, así como seguir controles en sus rotaciones entre matriz, sucursal, y percha aprovechando al máximo el sistema automatizado con el que se cuenta en la actualidad, se añade también que las actividades de control hacia los colaboradores serán eficientes permitiendo la eficacia laboral.

Los beneficiarios de la investigación efectuada son Comercial PAÑORA incluyendo los directivos, sus colaboradores del área de bodegas y demás relacionadas al tratamiento de existencias, se incluyen proveedores, clientes y consumidores; también sirve como una guía para otros modelos de negocios similares que tenga inconvenientes en el control interno basado en el tema de inventarios.

#### **1.4. Delimitación del Problema**

**Sector Industrial:** Comercio

**Actividad:** Comercialización de Productos de Consumo Masivo

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Naranjal

**Período:** 2021

### 1.5. Idea a defender

Diseñando un manual de procedimientos para el sistema de control interno en gestión de inventarios se reducirán pérdidas económicas y se aumentará el nivel de eficiencia en el desarrollo operacional.

#### Variable Independiente

Sistema de control interno de gestión de inventarios

#### Variable dependiente

Reducción de pérdidas económicas en la gestión de inventarios

Incremento en el nivel de eficiencia en la administración del inventario

<b>Variable Independiente</b>  Control interno de gestión de inventarios	<b>Variable dependiente</b>  Reducción de pérdidas económicas en la gestión de inventarios  Incremento en el nivel de eficiencia en la administración del inventario
<b>Idea a defender</b>  Diseñando el sistema de control interno en gestión de inventarios se aumentará la eficiencia operativa y se disminuirán las pérdidas.	

## **1.6. Marco Teórico**

### **1.6.1. Antecedentes Históricos**

#### **Historia**

Corporación Pañora S.A empezó siendo un pequeño comercial familiar donde la encargada era una madre y sus ayudantes hijos, se establece en el Cantón Naranjal en el año 1999 con ventas de legumbres, aceites, atunes y huevos como prioridad, ubicados en las calles 7 de noviembre y Eugenio Espejo, caracterizándose como los únicos que vendían con precios bajos y buen despacho en cantidad, las ventas se realizaban en una camioneta y luego consiguieron un pequeño local en las mismas calles antes mencionadas.

Al pasar los meses debido a su popularidad en precios bajos, la afluencia de clientes era más voluminosa y exigente por lo enseguida tuvieron que abastecerse y atender con variedad de productos obligándolos a mejora y adecuar el local; más espacio, más productos e implementar tecnología para sus codificaciones, registros y facturación de productos. El negocio demandó de mucho trabajo al punto de ir contratando personal para atención a clientes. En poco tiempo la madre encargada y sus hijos vieron la necesidad de ampliar su local, conseguir bienes como bodegas y transporte; continuando su popularidad en precios bajos generando fidelidad en sus clientes directos, intermediarios y mayoristas. Esta empresa se manejó por varios años como un comercial grande, llamado comercial Pañora; por misión y visión esta familia fue dándole nombre de empresa para así llegar a proveedores directos en temas crediticios y así mismo un buen manejo con el sistema financiero nacional. Hoy en día Corporación Pañora es una empresa con personería jurídica en Ecuador, cuenta con sucursales en diferentes cantones como La Ponce Enrique, San Carlos de Balao, Naranjito, El cruce de Jesús María y Quito con la visión de seguir

expandiéndose a otras ciudades del Ecuador y ser una de las cadenas de negocios con gran satisfacción a clientes.

### **Función**

Corporación Pañora S.A es una empresa que se dedica a la compra y venta de productos de consumo masivo para el hogar, caracterizándose en tener los precios más bajos de la localidad y productos con calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios, el principal objetivo es tener una rotación constante en el inventario con la finalidad de tener mayores beneficios para la entidad.

### **Misión**

Comercializar productos para el hogar, satisfaciendo las necesidades de la ciudad de Naranjal y otras ciudades de Ecuador, a través del compromiso, precios y calidad en sus productos.

### **Visión**

Brindar al cliente la mejor alternativa para la compra de productos para el hogar de alta calidad a un precio módico, enfocados principalmente en la satisfacción de las necesidades y el bienestar de nuestros clientes, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

### **1.6.2. Antecedentes Referenciales**

Según Santillán (2019) en su proyecto titulado “Diseño e implementación de un sistema de control de inventario, contable y financiero para la compañía Ferroestrada S.A ubicada en el Cantón Durán, Provincia del Guayas” se realizó investigación documental acerca de una compañía del sector comercial ferretero, teniendo así hallazgos para emitir mejoras hacia los procedimientos aplicados actualmente, los departamentos y/o áreas revisados con el contable, financiero, y de inventario. Los métodos de investigación son inductivo debido a que se formaran hipótesis acerca de las posibles fallas en procedimientos y desempeño de funciones en los inventarios, por otro lado mediante el análisis se descompone todo y se formar hipótesis específicas obteniendo resultados concretos y con mayor énfasis en cada componente, la síntesis se utilizó para detallar como se realizan las actividades de inventarios es decir las gestiones y demás procesos continuados para dar rotación de los mismos. Las fuentes de información primarias son la observación directa y entrevistas; siguiendo con las secundarias basados en revisión de contenido de libros, y otros documentos con valor científico que aportan al enriquecimiento de la investigación. Las técnicas de investigación implementadas fueron la interpretación de datos, análisis documental, y las entrevistas, mismas que sirvieron para recopilar la mayor cantidad de información que luego sería analizada y presentada en conjunto con las conclusiones. Los tipos de investigación utilizados son descriptivos, de campo, documental, exploratoria, explicativa, histórica, teniendo un enfoque cualitativo. La población determinada es de 25 colaboradores que se reparten en el área de gerencia, contabilidad, financiero, compras y ventas, y bodega, quedando una muestra de 3 individuos ya que se aplicó la entrevista solo a los jefes departamentales. En los resultados se expone que la compañía ejecuta de forma correcta y a tiempo las obligaciones tributarias así como el manejo de inventarios en nivel

básico y es por ello que existen excesos y déficits, además de ocasionar pérdidas por deterioro y hurtos, se incluye que al ser un control manual los procedimientos tienden a fallar con mayor frecuencia, por el lado financiero se denota la dependencia de información por parte de bodegas por lo que al cometer errores en la revelación de informes conlleva malas prácticas en operaciones de compra. La investigación concluye deficiencia en el manejo de los recursos por parte de las áreas de contabilidad, financiero, e inventarios; falta de comunicación entre los departamentos involucrados a las existencias, no existen manual de procedimientos ni políticas bien definidas para cada sección, la logística en cuanto recepción, almacenamiento y salida de mercaderías es ineficaz acompañado del mal registro de estas transacciones en el sistema contable, se carece también de planificaciones estratégicas de corto y largo plazo en relación a presupuestos y convenios con proveedores, en la actualidad las pérdidas por hurtos, deterioro ocasionan bajas considerables en la rentabilidad de esta organización del sector ferretero. En las recomendaciones se propone aplicar medidas de control con frecuencia de mínimo 6 meses y así tener claro el panorama en referencia a los requerimientos de inventarios, también hay que aplicar un método de valoración de inventario de acorde a las necesidades de la empresa, teniendo así el control de las existencias físicas y costos confiables para fijar precios de venta, como pauta principal se recomienda la aplicación de un manual de políticas y procedimientos en los departamentos de contabilidad, financiero y de bodegas teniendo alternativas para valorar el desempeño de los colaboradores y mejorar la eficiencia de la compañía.

Describe Romero (2014) mediante su investigación “Propuesta de diseño y aplicación del control interno en el área de inventarios, para las microempresas distribuidoras de productos de consumo masivo” que se aplicó el método hipotético-deductivo para así

llegar a determinar aspectos particulares en base al tema general que son las existencias, teniendo en cuenta la observación directa para determinar el nivel de eficiencia por parte de los colaboradores en el cumplimiento de los procesos relacionados a las gestiones de mercaderías. En esta investigación se proponen nuevas estrategias y herramientas para la gestión de las organizaciones inmersas en el sector comercial de compra-venta de bienes de consumo masivo, a partir de lo mencionado el tipo de investigación es documental y de campo que sirve al objetivo de recopilar información acerca de las falencias frecuentes que surgen en modelos de negocios con características similares, además de utilizar el método analítico para descomponer y evaluar los factores que intervienen de manera imponente en los procedimientos llevados a cabo en las bodegas. En los resultados se exponen definiciones y metodologías aplicadas a los inventarios atendiendo a control Interno COSO, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); mediante las conclusiones se expone que en los inventarios suelen presentarse determinadas complicaciones donde surgen robos y malas gestiones causando que productos caduquen y no sean reconocidos por los proveedores, se informa además que la mayoría de las microempresas no tienen políticas funcionales en los departamentos generando problemas en la secuencia operativa que se ve reflejada en la rentabilidad de las microempresas; se requiere de una planificación estratégica formidable que no solo permita controlar las existencias sino que de paso a otros procesos como análisis de rotación de mercaderías y alternativas de financiamiento a través de los proveedores, el incremento de control interno y aplicación de manuales de procedimientos hacen que todo funcione de mejor manera y así se promueve la satisfacción de los clientes y consumidores. Se recomienda que las microempresas del sector comercial de bienes de consumo masivo estén constantemente cambiando sus políticas y procedimientos además

de generar el debido control del desempeño por parte de los colaboradores para así conocer si están siendo efectivos los aplicativos o deben ser reemplazados.

Manifiesta Franco (2016) en su investigación titulada “Implementación de control interno del sistema de inventarios de productos masivos en la Empresa Mera S.A” la aplicación de una metodología de campo y con enfoque cuantitativo, teniendo en consideración el tipo descriptivo para detallar niveles de stocks, formas de controlar las entradas y salidas de existencias, registros en sistema contable, procedimientos en las tomas físicas y las afectaciones realizadas por pérdidas por caducados y hurtos a la rentabilidad de esta empresa; también se incluye la investigación bibliográfica debido a la revisión de artículos de revista científicas, tesis de posgrado y pregrado que brindan contenido de gran importancia en la formulación de la base teórica y planteamiento de la propuesta; en la investigación de campo se efectuó la recopilación de información implementando instrumentos tales como la entrevista, encuesta y la técnica del cuestionario para determinar cuan efectivo es el control interno de actividades en relación a las existencias. El enfoque cuantitativo permitió obtener resultados estadísticos, con las que se puede deducir la situación actual en las gestiones y movimientos de mercaderías. Los métodos implementados son el deductivo y analítico – sintético direccionados a evaluar los hallazgos y emitir conclusiones firmes que fomenten la propuesta para mejorar el control interno de la empresa. La población con la que se trabajó en primer lugar fueron los 18 colaboradores de la empresa mismos que son desde el nivel jerárquico superior hasta operativos, la segunda parte de la población son los clientes que acuden a comprar al comercial para ello se tomó como referencia los datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en donde se estipula en el Censo Poblacional del año 2010 la existencia de 671.408 familias en el Cantón Guayaquil, aplicando la formula muestral en

base a población finita se obtiene una muestra de 384 clientes a encuestar; las entrevistas fueron aplicadas al administrador y contador. En los resultados se obtiene que los clientes acuden frecuentemente para adquirir los bienes ofertados, se indica que los precios son accesibles y atractivos para su economía, más del 70% menciona que carecen de algunos productos de consumo que suelen estar en otros comerciales de competencia directa, ocasionando insatisfacción de clientes y consumidores; por otro lado en la aplicación de encuestas en el personal de la empresa se tiene que entre el 71% y 78% de los clientes preguntan por bienes de primera necesidad que en stock suelen estar agotados, el sistema de control interno ha sido catalogado por el 65% de los colaboradores como nefasto e ineficiente, además que no se controlan los productos caducados ni las pérdidas por hurto, se requiere la necesidad de implementar equipo tecnológico que sirva de forma específica en la rotación y tratamiento de las existencias, mismo que aporte también a mejorar la eficiencia del personal; se aprueba la hipótesis de la investigación en donde se expone que la empresa MERA S.A requiere de mejoras en sus actividades de control interno y aplicación de herramientas tecnológicas en procesos y talento humano. En las conclusiones se expone que el sistema de inventarios que se lleva actualmente es deficiente y que existen fallas en los procedimientos relacionados a la rotación y gestión de la mercadería de consumo masivo, los métodos de valoración y distribución no son los adecuados, además se propuso medidas alternas para mejorar la transparencia de las cuentas relacionadas a las existencias y de sus revelación en estados financieros; se encuentra que la empresa no aplica el criterio de medir al costo o al valor neto razonable, provocando que no sea fiable el valor determinado de rentabilidad al ejecutarse las operaciones de ventas.

Según López & Quenoran (2015) en su estudio titulado “El control interno de los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Méndez y Asociados,

Asomen S.A de la Ciudad de Guayaquil. Diseño de un modelo de gestión para el control y manejo de los inventarios” efectúan una investigación exploratoria para tener una visión concreta sobre los acontecimientos de la organización en referencia a sus actividades con inventarios de mercadería en bienes de consumo masivo y demás productos para el hogar, y de esta manera inducir a nuevas hipótesis o variables que sirvan a deducir los déficits y el nivel de riesgo para la empresa; se incluye también la investigación descriptiva utilizada para describir de forma amplia todos los hallazgos relacionados a la temática en cuestión, siguiendo con la investigación de tipo correlacional que ayudo a determinar la relación existente entre las variables examinadas y poder llegar a conclusiones confiables y comprobadas; por último la investigación de tipo explicativa sirve para dar a conocer cuáles han sido los resultados de las pruebas de hipótesis planteadas, y explicar las deducciones encontradas y los problemas generados a causa de los mismos. Los métodos implementados son el inductivo partiendo de explorar y recopilar información, para luego exponer los criterios y a través del método deductivo concluir de manera certera las causas y efectos, por último, el método analítico-sintético -sirve para revisar y tener un diagnóstico con mayor precisión acerca de las deducciones realizadas. Las técnicas de investigación utilizados son el cuestionario, entrevista, observación, análisis de documentos, internet; en la aplicación de cuestionario mediante el instrumento de encuesta se estimó que la población de estudio fueron los colaboradores de todos los departamentos y/o áreas de la empresa Méndez y asociados, Asomen S.A, teniendo así un total de 20 personas, de estos 3 pertenecen al departamento de contabilidad, 7 vendedores, 8 personas del área de bodegas, y 2 en el área de facturación. Mediante los resultados de las encuestas se tiene que las políticas y procedimientos actuales no son del todo adecuadas para el buen desempeño en la administración de los inventarios, se incluye la falta de capacitación en los colaboradores, y los procedimientos netamente relacionados a compra o venta de

mercadería son deficientes; por otro lado, en la comprobación de las hipótesis se tiene lo siguiente: la baja rentabilidad se da por los controles inadecuados en las gestiones de inventarios, la capacidad profesional deficiente ocasiona problemas en control y distribución de la mercadería. La investigación concluye que no existe un manual de funciones y procedimientos teniendo retraso en las operaciones diarias, asimismo los recursos financieros, humanos y otros afines son gestionados deficientemente, la rentabilidad de la empresa está en declive por pérdidas en contratos comerciales, estabilidad laboral, los procedimientos de logística en inventarios son incorrectos, el nivel de estudios de los colaboradores no es óptimo ni atiende al perfil de puesto, las constataciones físicas con las que se han ingresado al control sistematizado son inconsistentes por lo que no se conoce con exactitud la situación de las categorías y líneas de productos, otras de las situaciones son las variaciones en políticas tributarias y aduanera que provocan cambios en costos y por competir en el mercado se ve afectada la rentabilidad. Se recomienda implementar un manual de procedimientos con actividades estratégicas aplicando políticas que hagan eficiente la operatividad empresarial, reforzar las áreas que participen en el tratamiento y logística de existencias, evaluar las acciones y demás actividades de control interno, además de actualizar constantemente los manuales de políticas y procedimientos según las variaciones y requerimientos de los procesos aplicados en mercaderías.

De acuerdo a Morales & Torres (2015) en su investigación titulada “ Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo COSO I para la empresa Service Lunch en la ciudad de Guayaquil” se expone que esta organización se dedica a la venta de comidas y bebidas rápidas en restaurantes y demás bienes de consumo masico al público en general; para ello se efectuó una investigación de campo aplicando instrumentos como

entrevista para lograr tener criterios y demás opiniones que sirven para conocer de manera detallada los problemas suscitados en la actualidad, por otro lado con la aplicación de un Check List se puede conocer como son los procedimientos y logística entorno a la distribución de los inventarios necesarios en la prestación del servicio, además de esta manera se comprueba si se están o no cumpliendo la disposiciones impuestas por la administración de este modelo de negocio. Mediante los resultados obtenidos se tiene que no hay registros físicos de inventarios por lo que no es factible medición de costos reales en materia prima e insumos de producción, en su lugar se indica que hay revisiones mensuales sin embargo no existe evidencia de su ejecución; en cuanto al manejo sistematizado se denota que las partidas de control de inventarios y demás registros transaccionales se realizan en hojas de cálculo de Microsoft Excel, además no existen direccionamientos en procedimientos y demás funciones por lo que se induce a la carencia de un correcto manual de procedimientos; los inventarios de mercadería no se llevan atendiendo a metodologías de costos y niveles de requerimientos ya que solo se hacen bajo el principio del menú y aproximaciones de ventas generando así pérdidas por exceso de bienes ofertados; el almacenamiento de ciertos insumos de materia prima no son correctamente adecuados ya que son de características perecibles en su mayoría, los directivos altos e intermedios han reconocido la extrema necesidad de contar con un sistema de control interno y que el personal que labora con ellos sea capacitado y así evitar complicaciones y desfases en los procedimientos. En la aplicación de los Check List se tiene que en los tres departamentos observados y evaluados existen complicaciones de logística e incorrecto manejo de los inventarios, a partir de ello se conoce que el nivel de riesgo es alto y pueden ser los causantes de baja rentabilidad y desempeño operacional deficiente.

Mediante la propuesta se crea un marco de seguimiento o manual de procedimientos en donde se abarcan aspectos organizativos y funcionales, teniendo en cuenta las actividades realizadas en esta organización, se diseñan políticas generales y específicas para el trabajo en conjunto de los tres departamentos compras, producción y distribución en donde se contemplan disposiciones para el traslado y toma de pedidos de materia prima e insumos, además de organizar los pedidos para que se puedan controlar los costos por pedido, la delegación de responsabilidad se realiza atendiendo al cargo y así evaluar el desempeño de cada empleado en sus respectivos puestos. En las conclusiones se expone que se detectaron debilidades de importancia relativa en el área de producción y esto se da por la falta de control en los insumos de materia prima y materiales complementarios para cumplir con los pedidos, el sistema de control interno actual no optimiza ni hace que la empresa sea eficaz en las operaciones del normal giro del negocio por ello se ejecutaron actividades organizativas para mejorar el desarrollo productivo de esta organización, con las aplicaciones ejecutadas se espera obtener resultados positivos y aumentar la rentabilidad y disminuir las mermas o pérdidas por existencias.

### **1.6.3.Marco Teórico**

#### **Inventarios**

#### **Definiciones**

Los inventarios son considerados como un factor elemental inmerso en el grupo de activos corrientes con características de menor liquidez, sin embargo, se reconoce como motor fundamental para el funcionamiento idóneo de las operaciones comerciales o de producción empresarial, a través de los mismos las organizaciones logran tener ingresos de efectivos o promesas de cobro dando paso a la productividad y rentabilidad corporativa (Durán, 2012).

Según la IASB (2021) mediante la NIC 2 especifica que son considerados como inventarios los activos que cumplan tres condicionamientos: (1) deben ser adquiridos para que luego puedan ser entregados dentro de un año hacia consumidores o intermediarios; (2) se utilicen para ser agregados a procesos productivos que tengan como objeto dar origen a nuevos productos terminados; (3) sean implementados como insumos o materiales complementarios para la prestación de servicios o dentro de los procedimientos productivos.

De acuerdo a Céspedes, Paz, Jimenez, Pérez, & Pérez (2017) plantean a los inventarios se los denomina como “un conjunto de recursos o mercancías en buen estado, que se encuentran almacenados con el objetivo de ser utilizados en un futuro; estos recursos pueden ser materiales, equipos, dinero, etcétera”, por consiguiente, los inventarios de mercadería son bienes que pueden catalogarse según el uso al que se vayan a destinar en las empresas, pueden ser de consumo interno en los departamentos o procesos que se

lleven a cabo, o para ser asignados a un procedimiento para dar origen a nuevos productos, también se utilizan como bienes terminados que son direccionados a para la venta, además las existencias son reconocidas como el pilar principal en el funcionamiento de una organización , debido a que con ellas se obtiene rentabilidad. Estos activos deben ser correctamente tratados y registrarse en la contabilidad de las empresas atendiendo a los criterios de valoración y reconocimiento de la Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios.

### **Gestión de Inventarios**

Citando a Salas , Miguél , & Acevedo (2017) se plantea que la gestión de inventarios se basa en la metodología que conlleva integrar y hacer una colaboración secuencial de los diferentes suministros y actividades complementarios que se requieren para generar bienes terminados o para comercializar productos a intermediarios o consumidores finales; mediante la gestión se desarrollan políticas y directrices que apoyan y hacen mejorar el desempeño de cada factor que interviene en este procedimiento.

Según Molina (2015) define a la gestión de inventarios como el hecho de combinar un mínimo costo y por otro lado un servicio de excelencia para los consumidores y clientes, además conlleva acciones contra incertidumbre, estrategias de compras, evitar desfases en las cadenas de suministros. Se consideran otros aspectos como rotación de los bienes, coordinación en abastecimiento según el estudio de la demanda y características de los productos, se incluyen también las actividades secuenciales que tienen que ejecutar los diferentes departamentos que están inmersos en el control de las existencias ya que cada uno cumple funciones importantes para salvaguardar estos activos.

La gestión de inventarios se considera como una herramienta administrativa-financiera que permite controlar a las existencias en forma ordenada y estratégica, es decir sirve como un mecanismo que promueve pautas, políticas y procedimientos para cada sección que este en la cadena operacional, se pueden considerar parte de esta secuencia las siguientes actividades y áreas: compras, almacenamiento, transporte, recepción, distribución. El manejo de inventarios es clave en el alcance de los objetivos empresariales debido a que influyen en la rentabilidad y buen manejo financiero, a través de las gestiones se promueven análisis de factibilidad en los que se encuentran aspectos como los niveles de productos vendidos y las variaciones de stock, revisión de posibles pérdidas monetarias por concepto de aplicaciones incorrectas de políticas, entre otras afines; la aplicación de una metodología eficiente depende de los resultados actuales para determinar en donde existen deficiencias y así aplicar acciones correctivas.

## **Control de inventarios**

### **Definición**

El control de inventarios se basa en la logística adecuada de los insumos, materiales o bienes terminados utilizados en el desempeño operacional de actividades organizacionales, esta cadena se maneja con otros departamentos directamente relacionados a existencias; otra de las perspectivas expresa que más bien se basa en mantener los niveles de stock correspondiente y así evitar desfases en el cumplimiento de la producción o comercialización de bienes o servicios (Osorio, 2008) Citado por (Sánchez , 2015).

De acuerdo a Sarez (2015) se consideran como las directrices normativas que sirven para controlar todos los productos, mercancías y demás insumos que las organizaciones mantengan en almacenamiento con el fin de generar actividades productivas o comerciales.

El control de inventarios abarca diversas actividades direccionadas al control interno en donde se aplican medidas para el costeo de todos los bienes que cumplen requerimientos de existencias según los parámetros de NIIF y NIC, además de incluir métodos de distribución y clasificación física, permitiendo eficiencia en registros y procedimientos de logística. Se considera como una estrategia sólida encargada de gestionar los requerimientos en áreas de producción y ventas para no tener complicaciones en la satisfacción de la demanda, es considerado también como un proceso de identificación y asignación de funciones y tareas a los diferentes departamentos relacionados a toda clase de inventarios.

### **Metodología de Gestión de Inventarios**

Plantea Salas , Maiguel , & Acevedo (2017) que para lograr una correcta gestión de inventarios se debe aplicar una metodología basada en la integración y colaboración de la cadena de suministro, en donde intervienen los proveedores, fabricantes y distribuidores; para ello se tienen en consideración cinco pasos claves para el buen funcionamiento de esta propuesta.

- 1) Políticas de integración y direccionadas a la cooperación del personal de trabajo.** - Mediante este paso se decide cuáles son los colaboradores con lo que se va a contar para el desarrollo continuo de las operaciones, creando de esta manera valor y asegurando el nivel de satisfacción hacia los clientes. Asimismo, se toma

como una estrategia importante la definición de políticas estructuradas para asegurar el compromiso de cada empleado seleccionado, de esta forma se va asegurando que cada secuencia de la cadena de suministros estará trabajando coordinadamente en las gestiones de flujo de materiales para así lograr satisfacer a los clientes. Para el diseño de un modelo de control se debe considerar la aplicación de políticas de contratación que se direccionen en primer lugar hacia las expectativas de los clientes, es decir buscar cuales son las necesidades y requerimientos de la demanda y que así se pueda generar valor que haga la diferencia entre la oferta propia y la de la competencia; siguiendo con la aplicación de la responsabilidad medioambiental debido a que actualmente tiene un impacto relevante en la percepción de los clientes y se utiliza como ventaja competitiva; el establecimiento de medidas de control y gestión en las secciones y actividades inmersas en la gestión de inventarios complementando con canales y medios efectivos de comunicación son un factor que ayudará a analizar y corroborar el cumplimiento de metas y objetivos; el tratamiento en cuanto a selección de proveedores debe ser evaluada bajo criterios de cumplimiento de pedidos en fechas exactas, aspectos legales para establecer contratos, y por supuesto precio y planificación de operaciones de crédito revisando que se pueda cumplir con las peticiones y no tener problemas de liquidez.

- 2) **Actividades de planificación secuencial.** – La colaboración existente entre organizaciones que formen parte de la cadena de suministros fomentará una planeación eficiente que tiene como finalidad hacer que los procedimientos involucrados se ejecuten de forma correcta y cumplan los estándares previstos. Las

expectativas deben atender a cada eslabón que se encuentre dentro de las actividades a desarrollar teniendo así armonía y satisfacción para todos los actores.

En las actividades de planeación estratégica se contemplan tres actores que son proveedores, fabricante y distribuidores, cada uno de estos debe cumplir un rol y colaborar para evitar complicaciones o desfases en las cadenas de suministros, a continuación, se detallan las acciones que cada componente debe analizar y poner en práctica:

**Proveedores:** Son los encargados de proveer todos los insumos, productos terminados y demás complementos que se requieran para producir o comercializar; se deben adaptar a las peticiones del fabricante en cuanto al plan de producción u órdenes de requisición; por último, debido a la competencia este actor tiene que utilizar mecanismos basados en economía de escala que le permita realizar ofertas viables para continuar con las operaciones.

**Fabricante:** Este actor debe tener todo correctamente planeado y compartirlo con sus proveedores para que los mismos puedan emitir conclusiones acerca de su disponibilidad en tiempo y volumen de insumos o productos requeridos, la información correspondiente a los niveles de ventas por períodos debe ser evaluados asimismo por el actor que provee y de esta manera se minimizan riesgos de escasez o pérdidas por excesos en caso de encontrarse ciclos estacionales.

**Distribuidores:** Se encarga de mantener canales de comunicación con el fabricante en donde se exponen los puntos críticos acerca de la satisfacción de los clientes; además de informar acerca de las tendencias y necesidades del mercado; y evalúa los períodos de tiempo en que requiere el abastecimiento de intermediarios o clientes.

- 3) Integración de procesos.** - La revisión de los procesos y sus planeaciones estratégicas se realiza desde un punto medio, es decir la integración hacia adelante involucra revisar si las operaciones con proveedores están siendo eficientes, por otro lado, la integración hacia atrás se refiere a los procedimientos y actividades ejecutadas con la distribución y la integración horizontal cuando se evalúa el nivel de la competencia directa.

Para el desarrollo de esta metodología se considera el modelo de gestión de inventarios de Planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo (CPFR), el cual tiene como finalidad ir integrando procesos estratégicos y mejorar la cadena de suministros en todos los aspectos desde la colaboración laboral, financiera, logística, empresarial y otros afines; además bajo este modelo de pueden controlar los consumos de existencias y tener planes claros que sirvan para no presentar problemas de abastecimiento que pueden generar insatisfacción hacia los clientes potenciales.

- 4) Evaluación de desempeño.** – Para mejorar las actividades y desarrollo productivo de cualquier proceso o secuencia es imperativo mantener el seguimiento y evaluación de las políticas y planteamientos estratégicos que se hayan direccionado para el control interno y posterior aumento de eficiencia. Este punto busca identificar parámetros y recursos que puedan dar resultados sólidos acerca de las relaciones y eficacia de cada operación y proceso ejecutado en la cadena de suministros; estos indicadores se direccionan a las relaciones con proveedores para conocer tiempos en que se han entregado los pedidos, comparativos de costos con la competencia, niveles de existencias adquiridas; en las relaciones con los fabricantes se mide la cantidad de bienes que se han producido y capacidad de

entregas realizadas; para los distribuidores sus evaluación se direcciona a tendencia de incumplimiento y cumplimiento de pedidos, períodos en los que se hace efectiva la llegada de los bienes solicitados, productos que han sido deteriorados y necesitan ser repuestos, satisfacción de los clientes en cuestión a los procesos de entrega; por último las relaciones con los clientes atendiendo a la atención brindada por los asesores y la verificación de las veces que han tenido que devolver productos defectuosos.

**5) Planteamiento de acciones a ejecutar.** – Al cumplir con el cuarto paso y en caso de encontrarse contingencias y problemas en el cumplimiento de objetivos se debe analizar a través de herramientas administrativas como los cinco por qué, árbol de problemas, entre otros, cuáles son los aspectos o factores que hacen que falle la gestión de existencias y de esta manera se generan planes de acción preventivos que sirvan para mitigar y hacer que mejore la integración y colaboración de los actores principales en la secuencia productiva en cuestión.

### **Modelos de aplicación para la gestión de inventarios**

Entre los modelos que se pueden aplicar en la gestión de inventarios se tienen: “el modelo de aleatoriedad de la demanda; modelo de políticas de inventarios, modelo integrado para la gestión de inventarios” Gutiérrez & Vidal (2008) Citado por (Mauguel , 2014).

### **Modelo de Aleatoriedad de la demanda**

Como señala Gutiérrez & Vidal (2008) se deduce que los modelos basados en el estudio de los clientes y consumidores se enfocan en la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas que permiten analizar las tendencias y rotación de los inventarios de

mercadería por medio del consumo que realiza la demanda potencial; dentro de estos se consideran dos grupos de modelos los clásicos y las nuevas tendencias, claro está que ambos se direccionan hacia la eficiencia y eficacia operativa en el manejo de estos activos.

Los sistemas basados en predicciones tienden a ser analizados bajo hechos históricos que se reflejan producto de reportes económicos-financieros que muestran los niveles de ventas por productos ofertados en un período determinado, permitiendo de esta manera conocer cuáles son los requerimientos en volumen y analizar partidas relacionadas a costos de adquisición.

En el grupo clásico se tiene en primer como referencia la aplicación de metodologías que hacen que este modelo se considere como uno de los más confiables, tal es el caso del sistema de pronósticos en donde se hacen proyecciones en distintos referentes como en insumos de materia prima, costos directos e indirectos, ventas; para la correcta aplicación de esta metodología se utilizan datos históricos acerca de los factores propuesto.

Otra de los sistemas aplicados es el basado en tres posibles casos que son: más probable, optimista y pesimista; en donde se consideran las incertidumbres de la demanda para así determinar la variabilidad de la misma y tener ideas claras teniendo de esta manera planes que permitan controlar riesgos inherentes.

En cuanto a las nuevas tendencias en los modelos de aleatoriedad de la demanda se exponen que pueden aplicarse dos metodologías: la primera es la sistematización de los sistemas de pronósticos, es decir se manejan bases de datos que son evaluadas y analizadas por sistemas inteligentes que buscan coincidencias en series de tiempo y atendiendo a micro y macro factores mismos que influyen en las tendencias; por otro lado, se encuentra

la metodología estocástica misma que se aplica como un indicador para determinar alzas o bajas en adquisiciones o ventas, además se pueden hacer revisiones en control de inventarios y fijar periodos con altos movimientos.

### **Modelo de Políticas de inventarios**

Mediante el modelo de política de inventarios se contemplan evaluaciones que se direccionan a tener en consideración las falencias en las cadenas de suministros, y a través de la creación de políticas estratégicas se promueve la eficiencia operativa y sistemática de cada actividad o procesos ejecutado. En esta metodología se basa en métodos analíticos que buscan detectar problemas en las secuencias productivas, por el contrario de otros métodos que se basan en estadística y matemáticas, en este se evalúan técnicas de control en existencias, así como las necesidades y factores que son de relevancia en las gestiones de inventarios.

### **Tipos de Inventarios**

#### **Inventarios de Materia Prima**

Según Verástegui Aparicio (2015) lo conforman todos los “materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento”. Son utilizados para dar origen a nuevos productos, se utilizan principalmente en actividades manufactureras e industriales; se pueden catalogar como directos e indirectos atendiendo a su nivel de importancia pueden variar en base al producto que se esté generando en el proceso de) producción.

### **Inventarios de Productos en Proceso**

Son las existencias que están aún en desarrollo para dar origen a nuevos productos terminados, estos se caracterizan por no estar completos en su totalidad y se requiere que reciban otra fase de producción. Su posterior clasificación se ejecuta atendiendo al volumen de insumos y materiales directos o indirectos que se hayan asignado hasta la fecha de cierre en producción.

### **Inventarios de Productos Terminados**

Son las existencias que están completamente terminadas y no necesitan de otras modificaciones, es decir están listas para que se puedan ingresar al mercado y ser vendidas. Esta mercadería está disponible para ser remitida hacia el comercio intermedio o bien para el consumo inmediato de la demanda local.

### **Inventarios de suministros de fábrica**

Plantea Velásquez Peralta (2019) que este tipo de inventario se “utiliza para conocer todos los materiales que posee la empresa en la producción, sin embargo, no pueden contabilizarse de forma exacta”. Son los inventarios que se adquieren para ser consumidos durante un ciclo de producción en diferentes áreas o departamentos de la empresa, estos se van haciendo efectivos de forma directa o indirecta al costo de producción según los lotes a los que hayan sido asignados.

### **Inventario en Tránsito**

Se considera dentro de este rubro a los bienes que sean catalogados más tarde como insumos de fábrica, materia prima, o para ser vendidos a terceros; sin embargo, no cumplen ninguno de esos criterios porque se encuentran en el exterior y solo cuando se encuentren en puertos nacionales podrán ser reajustados a las partidas que les corresponden.

### **Inventario de Ciclo**

Este se considera un inventario estratégico ya que se incurre en este cuando la estabilidad de mercado no es permanente, suelen presentarse casos donde los bienes o productos son solo transitorios y luego de esos períodos no se logran tener ventas potenciales, por ende, toca generar el almacenamiento o medición de los mismos para que no se generen costos de producción innecesarios y que puedan tener como consecuencia la falta de liquidez y rentabilidad empresarial.

### **Inventario de Seguridad o Reserva**

Son las existencias que se generan como una provisión en caso de que se efectúen mermas en la producción y no se obtenga el nivel de productos requeridos y presupuestados, o también puede generarse un incremento en la demanda y en este caso se tiene que estar preparado antes las dos situaciones que pueden suscitarse durante un ciclo de actividades económicas.

### **Inventario de desacoplamiento**

Estas existencias son aquellas que se producen cuando no existe forma alguna de generar fusiones o asignaciones de dos procesos ya que sus actividades son totalmente divergentes entre ambas.

### **Inventarios de existencias para especulación**

Las existencias de materias primas y demás suministros que se almacenan en caso de que se presente factores externos como incrementos de precios, problemas comerciales, políticos, sociales que puedan generar aumento de este tipo de inventarios en el mercado.

### **Inventarios de existencias obsoletas, pérdidas**

Se hace referencia a aquella mercadería que ha vencido y no sirve para la venta, o que ha sido deteriorada físicamente por lo que no tiene validez para los ingresos y que más bien se suman en parte de los costos indirectos de producción y comercialización.

### **Clasificación de los inventarios de acuerdo a sus características.**

Catalogar a los inventarios de acuerdo a sus características y usos es imperativo en las organizaciones ya que así se pueden tener en consideración aspectos relacionados a cuán importante son para los departamentos o para el giro del negocio.

Los inventarios se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios, tales como el momento, periodicidad, forma, función, logística, entre otros. A continuación, se exponen los conceptos y desglose de los mismos:

### **Inventarios en el momento**

Son los considerados inventarios iniciales y finales, allí es donde se organiza la información de las existencias de forma física y en cuanto al valor que conllevan estas unidades totales, este contenido es utilizado para generar determinación de costos en productos terminados y comercializados.

### **Inventarios por periodicidad**

Se reconocen como inventarios de ciclo rotativos y permanente, es decir las líneas de producción son constantes o solo se pronuncian en determinados meses por fechas especiales o sucesos que generan una demanda temporal.

### **Inventarios de forma**

Son aquellos que se direccionan a diversas actividades, pueden asignarse como materias primas para producir nuevos bienes, productos que se encuentren en proceso de formación, existencias que vayan a ser vendidos a consumidores o intermediarios.

### **Inventarios por función**

Se considera así a los inventarios que se tomen en cuenta de acuerdo a los criterios en los que se adquieran ya que pueden ser por existencias en tránsito, por la función que pueden cumplir en cuanto a cubrir posibles contingencias de carácter externo.

## **Sistemas de registro y control de inventarios**

Los controles de mercaderías y demás bienes considerados como existencias son controlados con mecanismos contables cuya finalidad es informar en todo momento a la contabilidad administrativa y financiera acerca de los niveles de stock y de costo de los mismos. En los modelos de registros contables se encuentran el sistema de control perpetuo o continuo y el sistema periódico o transitorio.

### **Sistema de control perpetuo o permanente**

Citando a Loja (2015) se considera que se basa en un sistema de revisión constante, se conoce también como un sistema de reorden, en este procedimiento se tiene un control de las entradas y salidas de mercaderías e insumos en unidades físicas y monetarias, con ello se puede hacer deducciones acerca de los requerimientos y pedidos a realizar.

Como afirma Granados, Latorre, & Ramírez (2006) Citado por Molina (2016) propone que este tipo de inventarios tiene dos características que son imperativas: (1) Ordenar las entradas de mercaderías e insumos de manera ordenada, y así mantener un inventario físico ordenado que permita conocer el número real de unidades con las que se cuenta; (2) se puede mantener una manera específica de registrar contablemente las operaciones de compras y ventas a través de tarjetas Kardex y se tienen los valores de los inventarios al costo.

En la práctica se aplican registros contables que atienden al uso de tres cuentas de balance real y nominal que son inventarios, ventas y costos de ventas; es así como se puede ejecutar una actualización continua de las operaciones de compras que son registradas en el activo con saldo deudor aumentando el valor de los activos “Existencias”, de igual manera

otras partidas como transporte, estibaje, embalaje son cargados como costo de las adquisiciones realizadas; por el contrario las devoluciones, deterioros y descuentos en compras se atribuyen a la misma cuenta de inventarios sin embargo su saldo es acreedor denotando que son disminuciones en un determinado lote; de esta manera se reconoce el costo inicial las existencias y los posteriores cambios que pueden suscitarse. Otro de los movimientos que se ejecutan a través de este sistema son las ventas de mercaderías, sin embargo, las salidas de existencias se hacen atendiendo al costo por lo que han ingreso es decir no se contemplan en la ficha ni impuestos ni margen de utilidad, estas transacciones se hacen utilizando el débito de la cuenta de orden costos de ventas y en caso de devoluciones en ventas o rebajas se acredita.

### **Sistema de control Periódico o continuo**

Considera Fuertes (2015) que el “sistema periódico obliga a las entidades a determinar el inventario final de la entidad a través de un conteo físico realizado al menos anualmente, generalmente al final del periodo contable”. A partir de lo mencionado se deduce que este sistema no se preocupa por mantener una ficha de conteo físico ya que hace una toma física al año para conciliar las partidas de existencias.

Para Velásquez (2012) este sistema se utiliza en modelos de negocios “que venden artículos relativamente baratos, las tiendas que no tienen cajas registradoras con escáner no llevan un registro al día, más bien estas tiendas levantan periódicamente su inventario, al menos una vez al año para determinar la cantidad en existencia”.

En el sistema periódico se implementan un grupo de cuentas transitorias de naturaleza nominal perteneciente al grupo de costos, en donde se contemplan compras de inventarios,

transporte en compras, estibaje en compras, embalaje en compras, impuestos no recuperables en compras, devoluciones en compras, deterioros en compras, y descuentos en compras; cada una de estas partidas se realiza de forma independiente es decir se contabilizan de manera separada y cada seis meses o una vez al año se concilian para determinar el costo de ventas.

A continuación, se presenta la siguiente fórmula implementada para conocer el costo de los productos vendidos:

$$\textit{Compras Netas} = \text{Compras} + \text{Trasn. Compras} + \text{Estib. Compras} + \text{Emb. Compras} \\ - \text{Desc. Compras} - \text{Dev. Compras}$$

$$\textit{Costo de Ventas:} (\text{Compras Netas} + \text{Inventario Inicial}) - \text{Inventario Final}$$

En la actualidad las organizaciones tienen grandes exigencias a nivel de competencia por lo que es inaudito manejar un sistema que no permita actualizar información para la toma de decisiones en cualquier instancia operativa, por lo que en Ecuador se derogo el uso del sistema de control y registro de inventarios periódico o perpetuo.

### **Aspectos relevantes de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2)**

Las existencias o inventarios de mercadería deberán ser reconocidos en la contabilidad atendiendo a un condicionamiento el cual indica que su medición se efectúa entre el menor valor entre el costo del inventario y valor neto realizable.

Según el IASB (2021) se expone que “el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición, transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales”. La Normativa define a los costos de adquisición como la compra de existencias, más impuestos no recuperables,

aranceles, costos de ubicación, adecuación, transporte, carga, y otros afines que tengan relación directa con que se tenga en bodegas las existencias. Por otro lado, los costos de transformación se mocionan como aquellos que se emplean para dar origen a nuevos productos terminados, en ello se contemplan los costos directos como insumos y materiales indispensables, así como la mano de obra que se tenga que asignar en la producción, por último, están los costos por servicios que se contemplan como todo insumo o materia complementario que se requiera para prestar el servicio completo.

Mediante las técnicas de medición de costos en existencias se tiene el método estándar y método de los minoristas. Los costos estándares se aplicarán en función de los consumos habituales de materia prima, suministros y mano de obra además de contemplar el nivel de eficiencia operativa y la capacidad de los procesos. El método de los minoristas se emplea con mayor frecuencia en operaciones comerciales de menor rango pero que mantienen una rápida rotación en el mercado, consiste en deducir al precio de venta un considerable margen bruto de ganancia, suele generarse esta medición por cada línea o producto.

Un aspecto relevante propuesto por la Normativa es la medición y reconocimiento del valor neto realizable de los inventarios, este conlleva la determinación del valor real al que se han adquirido las existencias en un principio, sin embargo, los riesgos a suscitarse son el deterioro de su valor y pérdidas por malas prácticas administrativas. El valor de los inventarios puede verse afectado además por los cambios del valor razonable de mercado, a partir de ello se deberá ejecutar el reconocimiento de este hecho en el estado de situación financiera y resultados.

## **Sistemas de valoración de inventarios**

Según la NIC 2, indica que: “el valor de la existencia diferentes de los mencionados en el párrafo 19, debe de ser evaluado mediante las fórmulas del método (FIFO) el cual es primera en entrada al mismo tiempo serán los primeros en salir o también el método promedio ponderado. Estos métodos son los que se califican para la valoración del inventario en cualquier empresa con el fin de obtener datos reales sobre el manejo del mismo.

### **Método FIFO**

El método FIFO es un sistema de valoración de inventarios el cual lleva el control de las existencias bajo la premisa que los inventarios que primero ingresan a la bodega son los primeros en utilizarse o venderse.

### **Ventajas del método FIFO**

Una de las ventajas principales al momento de utilizar el método FIFO es que sirve para los productos perecederos que tienen un tiempo determinado para la expiración, esto ayuda a que no se caduque en las perchas. Otra ventaja es que con la continua rotación de los productos siempre sea beneficioso vender los productos que son más antiguos y se evita la caducidad del mismo; este método se puede emplear en productos que tiene mucho stock en los locales comerciales y por último sirve también en los inventarios cuando los productos se encuentran almacenados y deben ser despachados dentro de las cadenas de suministros de la empresa para que no tenga productos obsoletos y llevar un mejor control de la producción.

## **Negocios que aplican método FIFO**

Los negocios que mantiene este tipo de método dentro sus procesos de control de inventarios son las de tipo comercial, almacenamiento, compra y venta de suministros de diferentes productos bajo la modalidad de perecederos. Además, las tiendas minoristas incluidos los medicamentos se ven incluidos, esto debido a que la venta de alimentos u otro tipo de productos deben tener siempre en cuenta la fecha de vencimiento.

Desde el punto de vista comercial, el método FIFO se emplea en las cadenas de suministro de todas las empresas que tiene un procedimiento de flujo continuo de entrada y salida de mercaderías, por consiguiente, las organizaciones empresariales tienen una oportunidad de reducir el stock de excedentes o de limitar los productos que tienen fecha de vencimiento próximo, esto debido a la alternabilidad de la mercadería dentro del almacén o en la puesta de venta a los consumidores.

## **Método Promedio Ponderado**

Este método es uno de los más utilizados en el control de inventario, el cual está enfocado en medir el costo promedio de las unidades que se encuentran en existencia y por ende su costo de ventas.

## **Ventajas del método Promedio ponderado**

El método promedio ponderado tiene como ventaja principal su facilidad de control y cálculo del costo de los inventarios, del costo de producción y la venta del mismo.

## **Negocios que aplican método Promedio ponderado**

Todas las empresas que mantienen un proceso de producción para la elaboración de productos son por lo general las que mantienen este tipo de método, debido a que mantienen los costos estables y los resultados contables se adecuan a los cambios que tengan durante la fabricación de los mismos.

Empresas agrícolas, mineras y compañías de producción de abastecimiento (comisariatos) logran un control de inventarios adecuado con respecto a la utilidad neta en cuanto a los beneficios de los productos o actividades de negocio mercantil que mantiene la empresa o compañía.

El método de promedio ponderado se puede aplicar en la venta de artículos, productos o fabricación de los mismos (materia prima), sin importar la fecha de vencimiento, sino más bien obtiene beneficios desde el costo de producción hasta la venta final del producto.

## **Medidas y técnicas de control de inventarios**

El control interno en los inventarios se ha convertido en prioridad porque las empresas pueden generar beneficios mediante sus aplicativos, es por ello que en gran parte las empresas poseen un sistema adecuado permitiéndoles salvaguardar sus activos “inventarios” los cuales son elementos de importancia relativa en la productividad y generación de rentabilidad.

Las empresas utilizan diferentes técnicas para el control del inventario dependiendo de la existencia reservada y su categoría, como es el método ABC.

## **Método ABC**

Este método tiene como fin ordenar de manera correcta la mercadería dependiendo de su relevancia o valor que conlleva en la empresa. Esto conlleva a la toma de decisiones mediante un control de la entrada y salida de los productos, determinando en lograr una producción con una rentabilidad acorde a la ubicación de los productos de mayor importancia con respecto a los costos de producción

Aquellas empresas que no poseen un buen control en su inventario al final del ciclo contable reflejarán pérdidas, por ende, es necesario que se tomen medidas necesarias para obtener una gestión y distribución de existencias eficiente, mismo que es primordial para las organizaciones. Dentro de las medidas a considerar se tienen las siguientes:

- ❖ Rotación del Inventario, es así como se mostrará el número de veces que el producto requiere ser abastecido.
- ❖ Mantener un registro de la vida útil de los productos según su categoría.
- ❖ Realizar un conteo físico ya sea mensual o semestral lo cual evitará que se produzca un alto índice de pérdidas.
- ❖ Depósito para salvaguardar la mercadería ya sea por vencimiento, robos o descomposición.
- ❖ Dar paso para el inventario al personal que no posee actividad en los registros contables de la entidad.

- ❖ Retener el inventario suficiente para satisfacer la demanda, con el fin de evitar ventas por falta de stock del producto.
- ❖ Solicitar mercadería dependiendo del faltante que posee el producto, evitando el exceso de mercadería.

### Riesgos inherentes en inventarios

El riesgo inherente es la eventualidad de que se produzca errores en lo administrativo y más aún en lo financiero, lo cual puede causar graves daños en el desenvolvimiento de la empresa. Además, para la aplicación del método ABC en los inventarios tiene un costo económico alto, debido a los procesos de los costos para el desarrollo de la mercadería o productos de la empresa.

*Ilustración 1. Factores Internos y Externos a considerar en la Gestión de Inventarios.*



Fuente: (Borbor, 2019)

Elaboración: Torres & Román

A continuación, los autores Peña & Silva (2016) detallan breves conceptualizaciones de la gestión de factores internos:

**Gestión de Compra.** – Son los procedimientos de actividades organizadas con la finalidad de adquisición, compra de bienes o materiales necesarios para la empresa con la búsqueda de proveedores que ayuden al pago mínimo de los costos.

**Gestión de Demanda.** – Son Procesos coordinados y controlados para la identificación de las rutas a seguir de cada producto, siempre priorizando alternativas para el mantenimiento de la demanda, siempre considerando rutas o mecanismos con conocimientos previos para alcanzar una posible estabilidad en la fabricación o canal de distribución del producto.

**Gestión de Almacén.** – Es el sitio o lugar donde se encuentran guardados los productos para su posible comercialización, los informes de inventarios deben ser siempre actualizados con la información que ayude con la recepción, disposición y manipulación en el tiempo que se considere necesario.

**Gestión de Información.** – Son todos los documentos, informes o sistemas de inventarios que ayuden con el reporte de los productos, permitiendo el registro de entrada, stock y salida de la línea de producción, pedidos de los clientes y operaciones comerciales, esto conlleva a que la parte administrativa pueda tomar decisiones de acuerdo a la situación actual de la organización.

**Gestión de Recursos financieros.** – Son todos los procesos en conjunto para la obtención del capital, financiamiento, créditos, aportaciones económicas que se vincula a la elaboración, control y manipulación de los productos, de esta manera, los inversionistas están pendientes del flujo financiero para la correcta toma de decisiones.

**Control de Gestión.** – Son todos los parámetros establecidos dentro de la línea de producción, esto conlleva al diseño de estrategias, para las deficiencias que pueda presentar el producto en cualquiera de sus etapas comerciales, además se establecen indicadores de calidad para medir el nivel de productividad de la empresa y cada uno de sus departamentos.

También se describe aspectos importantes con relación a la gestión de factores externos:

**Niveles de Inflación.** – El término inflación determina el aumento de forma progresiva del precio de los productos, servicios que se dan en el comercio de un país, de ahí la importancia de brindar precios adecuados a los consumidores sin que esto afecte la inversión en el producto, por ello las empresas mantienen proyección de los valores y la capacidad del comprador para la obtención de los productos o servicios que requiere.

**Control de divisas.** – Es un procedimiento que está controlado por el Gobierno, donde las políticas cambiarias ayudan a que no haya fuga de capital, además considera el control en la devaluación de la moneda y los reajustes que puedan existir dentro de la regulación de divisas.

**Regulación de precios.** – La importancia de este factor es primordial para la descripción en mantener un precio acorde al producto o servicio que oferta las empresas o negocios, siempre considerando el poder de adquisición de los consumidores y el precio justo del producto, de esta manera puede competir con otras empresas en la cadena productiva o venta de bienes o servicios.

**Restricción de abastecimiento.** – Este factor es importante dentro de las regulaciones en la suministración de los bienes o servicios y la posibilidad de almacenaje, existen diversos

puntos de vista que incluye la regulación de precios, acaparamiento de empresas o personas jurídicas para acrecentar el valor del producto y el costo mínimo de inversión para tener un mayor ingreso económico.

### **Sistema Justo A Tiempo**

Este sistema es una técnica japonesa muy solicitada por las empresas, la cual ha demostrado ser una de las mejores en disminuir la inversión en los inventarios dando como resultado la reducción de pérdidas y mejorando la distribución del servicio al cliente. Para obtener beneficios en la implementación de Justo a tiempo es necesario realizarlo correctamente, las acciones que se deben tomar en cuenta son el establecer procesos en una mejora prolongada, además, es fundamental evaluar y determinar la demanda de los consumidores a tiempo exacto, los sistemas deben de ser eficientes y se debe de mantener un excelente vínculo con los proveedores. Por otra parte, menciona Mendoza (2013) que este sistema facilita la aplicación en distintas áreas en la empresa, también confirma su mejora en los productos o servicios dando estabilidad financiera a la organización.

### **Control Interno**

#### **Definición**

Según Ramos Calle (2015) el control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales; sin embargo, debe existir responsabilidad de todos los departamentos si realmente se desea mejorar.

Además, Suarez Manobanba (2018) indica que el control interno en las empresas, es una herramienta que ayuda, no solo a supervisar que todas las operaciones se cumplan de acuerdo a los objetivos que se han establecido, sino que también ayuda a realizar una excelente gestión maximizando la utilización de sus recursos.

Lo que se espera de un buen control interno es salvaguardar los activos que a la larga se obtendrá una buena utilidad, para ello es necesario definir las acciones, métodos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Es decir, la planificación de la gestión administrativa en relación al control interno establece un aporte en el logro o meta final, pero con la consecución de procesos organizacionales para la prevención de pérdidas económicas, falta de recursos o el detalle de los informes financieros para la toma de decisiones, además de la supervisión y control de las actividades relacionadas con las líneas productivas de la empresa.

### **Importancia el Control Interno**

La importancia del control interno en la empresa se debe a la agrupación de metodologías y procesos donde los activos deben estar siempre protegidos, en conjunto con los registros de contabilidad, dando lugar al desarrollo de actividades que ayuden al control, dirección de las operaciones para el logro de objetivos organizacionales por todos los miembros de la empresa.

Según Mendoza Zamora, Delgado Chávez, García Ponce, & Barreiro Cedeño (2018) El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.

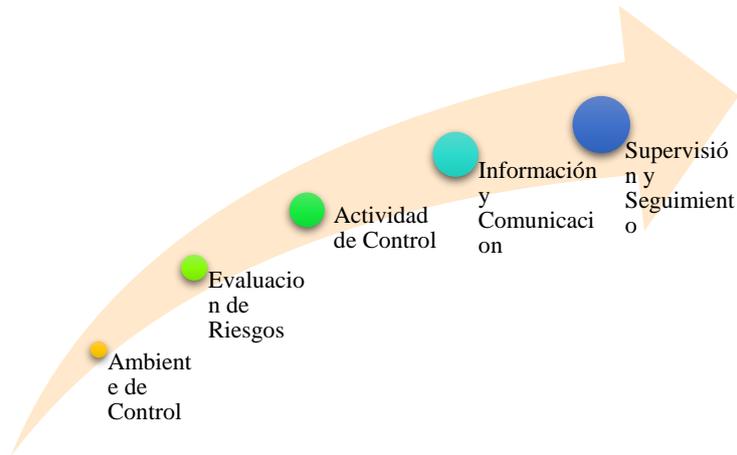
## **Objetivos del Control Interno:**

- ❖ **Operaciones:** Este se relaciona de manera directa con la misión y visión de la entidad y a la vez determina el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la empresa.
- ❖ **Información Financiera:** Se refiere a la elaboración de Estados Financieros sean claros confiables y oportunos, de igual manera útiles para la toma de decisiones.
- ❖ **Cumplimiento:** Se relaciona con el cumplimiento por parte del personal de la empresa, a las determinadas leyes, políticas y regulaciones a las que se encuentra sujeta (Jaya Maza , 2015).

## **Beneficios del Control Interno**

- ❖ Es un instrumento con el objetivo de evitar fraudes en la empresa.
- ❖ Influye en la mejora y alcance de sus metas ya sea en su rentabilidad o desempeño.
- ❖ Permite obtener un manejo adecuado para asegurar la información financiera y en el cumplimiento de las leyes que debe cumplir toda entidad.

*Ilustración 2. Componentes Del Control Interno – COSO.*



**Fuente:** (Cevallos Arias , 2015)  
**Elaboración:** Torres & Román

Los Componentes permitirán que la empresa logre cumplir sus objetivos mediante la dirección de cada uno de ellos, lo cual traerá consigo beneficios y un buen control en sus actividades comerciales.

### **Ambiente de Control**

El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente; constituye el fundamento de los otros componentes; además es aquel nos permite saber cuan alto es el grado de conciencia que existe en la empresa (Cevallos Arias , Modelo De Sistema De Coso I Y Gestión De Inventarios En La “Distribuidora Maylan”., 2015).

Según “Algunos de los principios que se deben seguir es que la organización demuestre:

- ❖ Compromiso, rectitud en sus actividades y sobre todo que hagan cumplir sus valores éticos y morales.

- ❖ Responsabilidad en el monitoreo y supervisión en todos los ámbitos administrativos y financieros.
- ❖ Determinar estrategias para la competencia profesional con el fin de obtener ventaja competitiva.
- ❖ Debe existir responsabilidad de los que conforman la empresa manteniendo una visión clara a sus objetivos.

### **Evaluación de Riesgos**

Examinar los riesgos que podrían presentarse en la realización de actividades con la misión de cumplir los objetivos de la empresa, así como las consecuencias, de modo que estos deben acoplarse a los estándares y requerimientos de la institución, es decir, respetar una tolerancia. Mediante este método, se aprecia cómo se gestionará la toma de una decisión, nuevas políticas, funcionamiento o novedades en la entidad (Gonzabay De Looor & Torres Flores , 2017).

En este punto, la evaluación de riesgos se lo determina como eventos en los cuales se afecta el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, la administración debe de crear un ambiente positivo el cual va a controlarlos y evaluarlos ya sea de fuentes internas o externa de la empresa. Para este proceso es de suma importancia que todos estén en sintonía y con un solo objetivo, ya que se creará estrategias para enfrentar los riesgos que invaden a la entidad, para ello se delega responsables del cumplimiento del mismo, posteriormente una vez identificado los objetivos e identificado el riesgo se procede a controlar.

## **Actividad de Control**

Los controles ayudan a prevenir, detectar y minimizar el efecto de las consecuencias de los riesgos los cuales evitan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por su parte (Aguirre Parrales, 2015) establece que las actividades de control incluyen las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos, que otorga a la dirección un análisis sobre el proceso de la evaluación de riesgos y qué cantidad existen, asegurando llevar las recomendaciones realizadas por la misma.

Por otra parte, las actividades de control son respuestas a los riesgos, en donde se procede a la elaboración de procesos, métodos y políticas, para ello se vuelve obligatorio el seguimiento con el fin de lograr identificar riesgos y alcanzar objetivos, por lo tanto, una de las opciones sería realizar un diseño efectivo que involucre a todos niveles de la empresa cuyo fin es ayudar a cumplir a la entidad con sus responsabilidades y sobre todo a enfrentar correctamente cualquier tipos de riesgos que se reconoce en el control interno.

## **Información y Comunicación**

Para tener un vigoroso control interno dependerá de la información y comunicación pertinente. Por lo tanto, la información son los datos de calidad con mayor relevancia y accesible que ayudarán en el proceso del control interno. No obstante, la comunicación es un proceso constante de compartir, proporcionar datos de primera, ya sea interna o externa necesaria para la actividad a realizar. Para Aguirre Parrales G. J., (2015) es importante considerar que al identificar, reunir y compartir los datos de forma que estos puedan prevenir, cumplir y ayudar a cada sujeto respecto al rol que debe cumplir por responsabilidad. De aquí la importancia de la comunicación constante y eficaz, que, desde

una perspectiva general, consigue que el todo, a partir de una unidad, se proceda en el sentido deseado.

Además, estos componentes se conciben como estrategias de primera, en relación a la adaptabilidad que tienen sobre nuevos términos, así como un plan de acción ante casos críticos, de cómo actuar ante ellos y un proceso completo para el mismo (Cevallos, 2015).

### **Supervisión y Seguimiento**

La supervisión del control interno es esencial para cooperar a salvaguardar los objetivos, lo operativo, los recursos determinados y verificar los riesgos, en este componente se debe de realizar evaluaciones continua o independiente, que tiene como propósito diagnosticar si todos los componentes del control interno están presentes y funcionales en la empresa con el fin de tomar medidas necesarias para corregir dicho problema y supervisar que se cumplan cada punto, agilizando así un buen manejo del control interno en las actividades de la empresa.

### **Beneficios de la Supervisión**

- ✓ Asegurar que los objetivos y el control interno estén alineados.
- ✓ Brindar directrices que permitan a los del área administrativa reconocer si el control interno este a la altura de la eventualidad.
- ✓ Ayudar a detectar actos de corrupción o fraudes que puedan suscitarse en la empresa.

- ✓ Descubrir el rendimiento adecuado que se espera, caso contrario si se encuentran conductas erróneas esto perjudicará en el seguimiento del control interno de la empresa.
- ✓ Detecta la falta y las debilidades que se pueden encontrar en el proceso para implantar acciones disciplinarias

#### **1.6.4. Marco Conceptual**

##### **Control Interno:**

Es la herramienta de gestión que tiene con fin promover, optimizar, la economía, eficiencia y eficacia de la empresa, el cual brindara soporte en los recursos, bienes, detectar riesgos, perdidas en el proceso de su implementación (Mantilla, 2018).

##### **Inventario:**

El inventario es toda mercancía el cual representa una cuenta de activo y debe ser medido con fiabilidad ya sea a costo histórico, valor razonable, o a valor neto de realización (Citelly, 2019).

##### **Gestión:**

La gestión es de importancia ya que por medio de ella se puede realizar actividades para el correcto orden de la empresa. Por Consiguiente, León (2016) menciona que gestión es una herramienta fundamental y relevante, motivo por el cual se desarrolla un análisis en la creación de estrategias para el correcto cumplimiento del control financiero y tributario.

**Inventario Físico:**

Ciertamente, es el conteo físico que nos permite verificar la cantidad exacta de existencias, la cual debe de compararse con los datos que se obtiene en el sistema. Además, demuestra la ubicación y en qué estado está el activo fijo y de mercancía que posee la empresa.

**Stock:**

Es un sistema detallado y ordenado del conjunto de bienes que posee una empresa y posterior es vendido o utilizado en el proceso productivo, es primordial que sea administrado de la mejor manera posible para lograr satisfacer la demanda (Borbor, 2019).

**Estados Financieros:**

Los estados financieros componen una elaboración estructurada de la situación financiera de la empresa; tienen como objetivo revelar información clara y precisa a los inversionistas, prestamistas etc., a fin de tomar decisiones precedentes a los resultados (Elizalde, 2019).

**Políticas Contables:**

Son fundamentos, reglas, principios precisos de un ente económico que aplica para preparar y enseñar en los Estados Financieros De acuerdo con la Escuela Superior De Administración Pública (2017) afirma a las políticas contables como herramientas que permite la elaboración y presentación de informes contable, por lo tanto, como es la

interpretación y verificación son analizados efectivamente tanto administrativo, financiero y fiscal.

### **Compras:**

Son operaciones que tiene disponibilidad de realizarla la empresa y su departamento el cual tendrá que verificar y elaborar cuanta mercadería necesita para su previo pedido, siendo así una función eficaz. Para Fuentes & Cervantes (2020) determina a las compras como procesos los cuales la entidad es la encargada de dicha actividad ya que se la desarrollará de manera rápida y efectiva, el cual medirán lo que se necesite, examinando la cantidad y calidad del producto o servicio.

### **Activo Corriente:**

Por consiguiente, este activo llamado también circulante o liquido es un recurso necesario y utilizado diariamente por la empresa ya que está en continuo movimiento. Sin embargo, Torres & Barrios (2020) menciona que la liquidez que posee la compañía y con la cual cuentan para cubrir algunas obligaciones financieras y laborales es con el activo corriente.

### **Sistema de Gestión:**

Se lo determina como un proceso que las organizaciones optan, debido a la satisfacción que puede brindarles a los clientes, además Henao & Díaz (2020) afirma que asegura que se la denomina como una estrategia de mercado trayendo consigo beneficios, ante la realización de medir los resultados, manteniendo una comunicación asertiva en todos los niveles que pueda existir dentro de la empresa.

## **Mercado:**

Relacionamos al mercado con la compra y venta de mercadería renovable y desechable útiles para el uso y consumo humano ya sea personal o empresarial con fines de lucro. En efecto el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2018) atribuye que, el mercado es una corporación el cual brinda a los comerciantes determinar relación comercial con los demandantes para así trazar acuerdos, operaciones comerciales para obtener un producto o servicio.

### **1.6.5. Marco Legal**

Según el Reglamento de LRTI, Art. 37 “todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad”. De igual manera se estipula que son deducibles “los costos y gastos imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente” (LRTI, 2020).

En la Ley de Régimen Tributario se indica que para la determinación de deducciones al impuesto a la renta en relación a los inventarios se considera lo siguiente:

*“Las pérdidas comprobadas por caso fortuito, fuerza mayor o por delitos que afecten económicamente a los bienes de la respectiva actividad generadora del ingreso, en la parte que no fuere cubierta por indemnización o seguro y que no se haya registrado en los inventarios” (LRTI, 2020, Art. 10).*

La determinación por la administración se ejecuta atendido al artículo 23 de la LRTI estipulado lo siguiente:

*“La administración realizará la determinación presuntiva cuando el sujeto pasivo no hubiese presentado su declaración y no mantenga contabilidad o, cuando habiendo presentado la misma no estuviese respaldada en la contabilidad o cuando por causas debidamente demostradas que afecten sustancialmente los resultados, especialmente las que se detallan a continuación, no sea posible efectuar la determinación directa: 1.- Mercaderías en existencia sin el respaldo de documentos de adquisición; 2.- No haberse registrado en la contabilidad facturas de compras o de ventas; 3.- Diferencias físicas en los inventarios de mercaderías que no sean satisfactoriamente justificadas; 4.- Cuentas bancarias no registradas; y, 5.- Incremento injustificado de patrimonio” (LRTI, 2020).*

Mediante el Reglamento de la LRTI se estipula cuáles son los condicionamientos en relación al gravamen del tributo al valor agregado.

*“Se considerarán también como transferencias los retiros de bienes corporales muebles efectuados por un vendedor o por el dueño, socios, accionistas, directores, funcionarios o empleados de la sociedad, para uso o consumo personal, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa o para la prestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la sociedad. Para estos efectos, se considerarán retirados para su uso o consumo propio todos los bienes que faltaren en los inventarios del vendedor o prestador del servicio y cuya salida no pudieren justificarse con documentación fehaciente, salvo en los casos de pérdida o destrucción, debidamente comprobados” (LRTI, 2020, Art. 140 numeral 2).*

## CAPÍTULO 2

### 2. METODOLOGÍA

En estudio se aplicaron los métodos analítico y sintético, los cuales se basan en la descomposición del objeto de estudio en secciones de importancia para que posterior a ello se puedan analizar y obtener conclusiones concretas; en el caso de estudio se registra la información otorgada por los encargados de los diferentes departamentos de Pañora S.A., teniendo en consecuencia un análisis crítico acerca de los datos obtenidos desde el almacenamiento, compra, venta, despacho e inventarios de los productos que ofrece este negocio determinando de esta manera el origen de los problemas y recomendar alternativas de solución a los problemas detectados.

En Pañora S. A. se evidencia falencias en la gestión de sus inventarios de mercadería, tales como déficits en conocimientos de gestión de inventarios, fallas en el control interno, carencia de manual de funciones y procedimientos, ausencia de personal en logística de existencias, entre otros afines; esta investigación se propone detectar el nivel de riesgo que representan para el desarrollo operativo y crecimiento de esta empresa, por ello se exponen medidas que compensen e incrementen la eficiencia y productividad en las diferentes áreas y/o departamentos que se encargan de gestionar la mercadería, por lo que es necesario estudiar cada uno de estos con sus factores que influyen en el tratamiento de existencias y así luego se hará una secuencia que sirva para aplicar correctivos.

## **2.1. Método Sintético**

El método sintético se basa en la reconstrucción de hechos que tuvieron lugar dentro del origen de un problema, de manera que se pueda proceder al análisis de los datos que intervinieron activamente durante el suceso, con el objetivo de presentar resumido un informe que se encuentre organizado a forma de síntesis.

En el proyecto se utilizó el método sintético para el procesamiento de la información obtenida en la empresa que sirvió detallar las causas que ocasionaron problemas en control interno y gestión del inventarios en Pañora S.A., en las observaciones y visitas realizadas se pudo detectar que en las operaciones productivas no existen manuales de procedimientos con respecto a la autorización, custodia control y registro en los inventarios de la empresa; además de no contar un plan de adquisición de existencias, ni reportes sobre los saldos físicos de las existencias, también el almacenamiento no se encuentra acorde a las condiciones que requieren ciertas líneas de productos.

## **2.2. Enfoque Mixto**

Se aplica un enfoque de investigación mixto debido a la aplicación de técnicas y herramientas de campo, con ello se genera recopilación de información de carácter no numéricos que se direccionan a determinar el nivel de riesgo sobre las gestiones de inventarios de mercadería.

### **2.2.1. Cualitativo**

La investigación presenta un enfoque cualitativo donde es necesario la realización de un análisis basado en la identificación de los procedimientos y políticas que emplean para dar

un seguimiento del control del inventario en la empresa Pañora S. A., evidenciando que el nivel de riesgo del control interno de esta parte de la empresa es pieza fundamental para el manejo de las operaciones productivas diarias.

### **2.2.2. Cuantitativo**

Este estudio investigativo tiene un enfoque cuantitativo, dando lugar a la comprobación y explicación de situaciones generadas en el entorno donde se encuentra ubicado el problema, por consiguiente, ayuda a la interpretación de información recolectada a través de instrumentos medibles tales como la encuesta, entrevista, de esta forma se logra tener datos reales de los estados financieros y la rentabilidad de los productos y servicios que oferta la empresa.

Este enfoque se usó en el presente trabajo recabando información de los empleados de los diferentes departamentos, dicha información fue medida numérica a través de análisis estadísticos.

## **2.3. Tipo de Investigación**

### **2.3.1. Descriptivo**

Según Guevara Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina (2020) indica que la investigación descriptiva tiene que ser comprobada e imprescindible. La investigación descriptiva trata en lo más posible detallar la información, datos y analizar cómo se lleva a cabo el estudio de investigación, siendo de gran beneficio para alcanzar la comprobación de las variables del estudio investigativo, conllevando a resultados valederos que ayuden a una propuesta que solucione la problemática planteada en el tema investigativo.

Dentro del estudio la empresa Pañora S.A. este tipo de investigación aportó con la descripción pormenorizada por parte de los empleados de datos que ayudaron en la comprensión de los procesos de compra, venta, seguimiento y despacho de las existencias que produce la organización, de esta manera se logra la identificación de los problemas, posibles conflictos en el Sistema de control interno en la gestión de inventarios para la empresa Pañora S.A de la Ciudad de Naranjal.

### **2.3.2.Documental**

Se implementa el tipo de investigación documental porque brinda un soporte con una técnica enfocada en buscar, analizar y deducir toda la información secundaria obtenidos e inspeccionados por diferentes autores mediante fuentes documentales. El objetivo de esta investigación documental es examinar, buscar y determinar referencias bibliográficas relevantes de libros, tesis etc., con el fin de obtener información vital y precisa para la investigación en curso.

### **2.3.3.Campo**

Según Sarez (2015) la investigación de campo es el estudio sistematizado y producido en un lugar específico, y se basa en la relación directa que tiene el investigador con los hechos y los personajes que se encuentran inmersos en el objeto de estudio, obteniendo así información en tiempo real y con fuentes primarias confiables; de esta manera se podrá observar de forma directa los procesos que llevan a cabo en el control interno por parte de los empleados principales de la empresa.

Mediante la utilización de este tipo de investigación se promueve la aplicación de un cuestionario de control interno a los departamentos relacionados a la administración de

inventarios que son de compras, gestión de inventarios, recepción y bodegas; aplicando interrogantes direccionadas a conocer las actividades de control interno implementadas en la actualidad y así deducir el nivel de riesgo que implica no contar con manuales de funciones, procedimientos, técnicas y programas de gestión de información y monitoreo.

Se considera la ejecución de entrevistas a cada jefe departamental donde se considera se busca reconstruir a través de flujogramas los procesos y subprocesos adjudicados a cada departamento y determinar a los responsables de cada uno de estos y los niveles de autorización requeridos en los mismos.

#### **2.4. Instrumentos a utilizar**

Los procedimientos para recopilar información se basan en la aplicación de encuestas direccionadas a los empleados de Pañora en áreas estratégicas relacionadas al manejo y seguimiento logístico de los inventarios de mercadería, además se procede a utilizar como otra fuente de información a empresas que tengan el mismo giro de negocio y así captar estrategias y herramientas que sirvan en la mejora del control interno en Pañora.

El cuestionario de la encuesta está dirigido a preguntas relacionadas al Sistema de control interno en la gestión de inventarios para la empresa Pañora S.A de la Ciudad de Naranjal, donde ese determina criterios para una evaluación interna que arroje datos estadísticos con la existencia de manuales de procedimientos con respecto a la autorización, custodia control y registro en los inventarios de la empresa, también sobre el reporte de las existencias para el establecimiento de datos valederos en el estudio.

### **2.4.1. Entrevista**

La entrevista tiene como principal aspecto la realización de interrogantes a empleados de otras empresas en cuanto al manejo de las existencias y control interno de sus organizaciones, para establecer características comunes que aporten con ideas e información que ayude a una correcta alternativa de solución relacionado a la problemática existente en el estudio investigativo

### **2.5. Población y Muestra**

La población del trabajo de investigación se establece al personal que está vinculado con el control interno de la gestión de inventario de la empresa Pañora S.A en la Ciudad de Naranjal, que tienen claros conocimientos de los procesos sobre la autorización, custodia control, reporte y registro en los inventarios que proceden dentro de la entidad.

Esta población es finita por lo que se encuestó al cien por ciento del personal encargado de esta labor en la empresa, es decir cuatro personas que intervienen en el proceso de la gestión de inventario. Entonces la muestra de la investigación es la misma que la población de estudio, para este caso no es necesario la utilización de fórmulas estadísticas para alcanzar una muestra deseada.

## CAPÍTULO 3

### 3. RESULTADOS

#### **Resultados obtenidos mediante la implementación del cuestionario de control interno.**

El cuestionario de control interno utilizado en la presente investigación fue revisado por personal de una firma auditora, la cual fue aplicada a los cuatro departamentos involucrados en la gestión de las existencias en Pañora S.A, estos son compras, recepción, inventarios y bodegas. El análisis del sistema de control interno implementado en esta organización en las áreas mencionadas permitirá calcular el riesgo riesgos en los procesos y a la productividad empresarial y a partir de ello proponer las mejoras; en el sistema de control interno se proponen niveles de autorizaciones y aprobación.

Tabla 1. Cuestionario aplicado al departamento de recepción.

<b>CORPORACION PAÑORA S.A</b> <b>Cuestionario de Control Interno</b> <b>Inventarios</b> <b>Departamento de Recepción</b> <b>19 de mayo del 2021</b>										C/ I E
No.	PREGUNTA	Cumple	Parcialmente	No cumple	No Aplica	Evaluación	Autorizaciones y Aprobaciones			OBSERVACIÓN
							Manual	Semi-automático	Automático	
1	¿Están establecidos e implementados manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos relacionados con la autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?			X		0	X			N/O
2	¿La Compañía cuenta con un plan para la adquisición de existencias, y está debidamente autorizado?			X		0	X			N/O
3	¿Las políticas de la Compañía contemplan procedimientos relacionados con la selección de los proveedores para la adquisición de existencias a través de cotizaciones y/o licitaciones?		X			5	X			N/O
4	¿Las compras son realizadas mediante órdenes de compra, están prenumeradas y se encuentran autorizadas?		X			5		X		N/O

5	¿Al momento de la recepción de las existencias, se compara las cantidades recibidas con los respectivos documentos de entrada (orden de compra, facturas y notas de recepción)?	X				10		X		N/O
6	¿Se entregan los abastecimientos o existencias mediante requisiciones o egresos de bodega?		X			5		X		N/O
7	¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable de bodega?				X	-1				N/O
8	¿La Compañía realiza constataciones físicas de forma mensual, trimestral, semestral y anual, las cuales son conciliadas con el reporte de existencias que genera el sistema contable?				X	-1				N/O
9	¿Los ajustes a los registros del inventario son revisados y autorizados por funcionarios independientes del manejo de las existencias?	X				10				N/O
10	¿Existen descuentos para los bodegueros o responsables de la custodia de inventarios, por pérdidas o robos?				X	-1				N/O
11	¿Existe controles sobre el máximo y mínimo de existencias, así como la rotación de inventarios?				X	-1				N/O
12	¿Se efectúa provisiones por deterioro y obsolescencia de los materiales o existencias en mal estado, y éstos son autorizados?	X				10		X		N/O
13	¿Existe un procedimiento para identificar existencias dañadas, obsoletas o de poco movimiento que son dados de baja de forma oportuna de los registros contables de inventarios?		X			5	X			N/O

14	¿Los valores según kárdex son comparados con los registros del sistema en intervalos de tiempo razonables, de tal manera que no se omitan o alteren ningún registro?		X			5	X			N/O
15	¿Se tiene contratado los seguros necesarios para proteger las existencias, contra los distintos riesgos o siniestros como incendios, robo, etc., que puedan ocurrir, y se toma las medidas necesarias de custodia física y seguridad que fueren del caso?			X		0				N/O
16	¿Una vez ingresados los inventarios en el sistema, existe la posibilidad de modificarlos?		X			5				N/O
17	¿En caso de existir la opción de editar por concepto de devoluciones, ajustes y errores, hay un nivel de autorización para que la persona encargada del inventario pueda corregir de manera automática o manual en el sistema?	X				10		X		N/O

**TOTAL, CALIFICACIÓN**

**70**

**N° PREGUNTAS**

**130**

**CUMPLIMIENTO CONTROL INTERNO**

**54%**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

**MODERADO**

**Elaborado:**

Edna Torres; Génesis Román

**Encuestado:**

Francisco Herrera - Jefe de Recepción

**Fecha:**

19 de mayo del 2021

**Fuente:** UHY Auditores Externos

**Elaboración:** Torres & Román

Tabla 2. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de compras.

CORPORACION PAÑORA S.A										C/I E
Cuestionario de Control Interno										
Inventarios										
Departamento de Compras										
19 de mayo del 2021										
N o.	PREGUNTA	Cumple	Parcialmente	No cumple	No Aplica	Evaluación	Autorizaciones y Aprobaciones			OBSERVACIÓN
							Manual	Semi-automático	Automático	
1	¿Están establecidos e implementados manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos relacionados con la autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?	X				10	X			N/O
2	¿La Compañía cuenta con un plan para la adquisición de existencias, y está debidamente autorizado?	X				10	X			N/O
3	¿Las políticas de la Compañía contemplan procedimientos relacionados con la selección de los proveedores para la adquisición de existencias a través de cotizaciones y/o licitaciones?		X			5	X			N/O
4	¿Las compras son realizadas mediante órdenes de compra, están prenumeradas y se encuentran autorizadas?		X			5		X		N/O

5	¿Al momento de la recepción de las existencias, se compara las cantidades recibidas con los respectivos documentos de entrada (orden de compra, facturas y notas de recepción)?				X	-1				N/O
6	¿Se entregan los abastecimientos o existencias mediante requisiciones o egresos de bodega?				X	-1				N/O
7	¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable de bodega?				X	-1				N/O
8	¿La Compañía realiza constataciones físicas de forma mensual, trimestral, semestral y anual, las cuales son conciliadas con el reporte de existencias que genera el sistema contable?	X				10		X		N/O
9	¿Los ajustes a los registros del inventario son revisados y autorizados por funcionarios independientes del manejo de las existencias?	X				10		X		N/O
10	¿Existen descuentos para los bodegueros o responsables de la custodia de inventarios, por pérdidas o robos?				X	-1				N/O
11	¿Existe controles sobre el máximo y mínimo de existencias, así como la rotación de inventarios?		X			5		X		N/O
12	¿Se efectúa provisiones por deterioro y obsolescencia de los materiales o existencias en mal estado, y éstos son autorizados?		X			5		X		N/O
13	¿Existe un procedimiento para identificar existencias dañadas, obsoletas o de poco movimiento que son dados de baja de forma oportuna de los registros contables de inventarios?		X			5	X			N/O

14	¿Los valores según kárdex son comparados con los registros del sistema en intervalos de tiempo razonables, de tal manera que no se omitan o alteren ningún registro?	X				10	X			N/O
15	¿Se tiene contratado los seguros necesarios para proteger las existencias, contra los distintos riesgos o siniestros como incendios, robo, etc., que puedan ocurrir, y se toma las medidas necesarias de custodia física y seguridad que fueren del caso?			X		0				N/O
16	¿Una vez ingresados los inventarios en el sistema, existe la posibilidad de modificarlos?		X			5		X		N/O
17	¿En caso de existir la opción de editar por concepto de devoluciones, ajustes y errores, hay un nivel de autorización para que la persona encargada del inventario pueda corregir de manera automática o manual en el sistema?	X				10		X		N/O

**TOTAL CALIFICACIÓN**

**90**

**Nº PREGUNTAS**

**130**

**CUMPLIMIENTO CONTROL INTERNO**

**69%**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

**MODERADO**

**Elaborado:**

Edna Torres; Génesis Román

**Encuestado:**

Ing. Lidia Carriel

**Fecha:**

19 de mayo del 2021

**Fuente:** UHY Auditores Externos

**Elaboración:** Torres & Román

Tabla 3. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de bodegas.

CORPORACION PAÑORA S.A										C/I E
Cuestionario de Control Interno										
Inventarios										
Departamento de Bodegas										
19 de mayo del 2021										
N o.	PREGUNTA	Cumple	Parcialmente	No cumple	No Aplica	Evaluación	Autorizaciones y Aprobaciones			OBSERVACIÓN
							Manual	Semi-automático	Automático	
1	¿Están establecidos e implementados manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos relacionados con la autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?			X		0	X			N/O
2	¿La Compañía cuenta con un plan para la adquisición de existencias, y está debidamente autorizado?		X			5	X			N/O
3	¿Las políticas de la Compañía contemplan procedimientos relacionados con la selección de los proveedores para la adquisición de existencias a través de cotizaciones y/o licitaciones?				X	-1				N/O
4	¿Las compras son realizadas mediante órdenes de compra, están prenumeradas y se encuentran autorizadas?				X	-1				N/O

5	¿Al momento de la recepción de las existencias en bodegas, se compara las cantidades recibidas con los respectivos documentos de entrada (orden de compra, facturas y notas de recepción)?	X				10	X			N/O
6	¿Se entregan los abastecimientos o existencias mediante requisiciones o egresos de bodega?	X				10		X		N/O
7	¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable de bodega?	X				10				N/O
8	¿La Compañía realiza constataciones físicas de forma mensual, trimestral, semestral y anual, las cuales son conciliadas con el reporte de existencias que genera el sistema contable?	X				10				N/O
9	¿Los ajustes a los registros del inventario son revisados y autorizados por funcionarios independientes del manejo de las existencias?		X			5	X			N/O
10	¿Existen descuentos para los bodegueros o responsables de la custodia de inventarios, por pérdidas o robos?	X				10		X		N/O
11	¿Existe controles sobre el máximo y mínimo de existencias, así como la rotación de inventarios?	X				10		X		N/O
12	¿Se efectúa provisiones por deterioro y obsolescencia de los materiales o existencias en mal estado, y éstos son autorizados?				X	-1				N/O
13	¿Existe un procedimiento para identificar existencias dañadas, obsoletas o de poco movimiento que son dados de baja de forma oportuna de los registros contables de inventarios?			X		0				N/O

14	¿Los valores según kárdex son comparados con los registros del sistema en intervalos de tiempo razonables, de tal manera que no se omitan o alteren ningún registro?				X	-1	X			N/O
15	¿Se tiene contratado los seguros necesarios para proteger las existencias, contra los distintos riesgos o siniestros como incendios, robo, etc., que puedan ocurrir, y se toma las medidas necesarias de custodia física y seguridad que fueren del caso?				X	-1				N/O
16	¿Una vez ingresados los inventarios en el sistema, existe la posibilidad de modificarlos?		X			5				N/O
17	¿En caso de existir la opción de editar por concepto de devoluciones, ajustes y errores, hay un nivel de autorización para que la persona encargada del inventario pueda corregir de manera automática o manual en el sistema?	X				10		X		N/O

**TOTAL CALIFICACIÓN**

**85**

**Nº PREGUNTAS**

**120**

**CUMPLIMIENTO CONTROL INTERNO**

**71%**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

**MODERADO**

**Elaborado:**

Edna Torres; Genesis Román

**Encuestado:**

David Cevallos

**Fecha:**

19 de mayo del 2021

**Fuente:** UHY Auditores Externos

**Elaboración:** Torres & Román

Tabla 4. Cuestionario de control interno aplicado al departamento de inventarios.

CORPORACION PAÑORA S.A										C/ I E
Cuestionario de Control Interno										
Inventarios										
Departamento de Inventarios										
19 de mayo del 2021										
N o.	PREGUNTA	Cumple	Parcialmente	No cumple	No Aplica	Evaluación	Autorizaciones y Aprobaciones			OBSERVACIÓN
							Manual	Semi-automático	Automático	
1	¿Están establecidos e implementados manuales de procedimientos, reglamentos e instructivos relacionados con la autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?			X		0	X			N/O
2	¿La Compañía cuenta con un plan para la adquisición de existencias, y está debidamente autorizado?				X	-1				N/O
3	¿Las políticas de la Compañía contemplan procedimientos relacionados con la selección de los proveedores para la adquisición de existencias a través de cotizaciones y/o licitaciones?			X		0	X			N/O
4	¿Las compras son realizadas mediante órdenes de compra, están prenumeradas y se encuentran autorizadas?		X			5		X		N/O

5	¿Al momento de la recepción de las existencias en bodegas, se compara las cantidades recibidas con los respectivos documentos de entrada (orden de compra, facturas y notas de recepción)?		X			5		X		N/O
6	¿Se entregan los abastecimientos o existencias mediante requisiciones o egresos de bodega?	X				10		X		N/O
7	¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable de bodega?	X				10	X			N/O
8	¿La Compañía realiza constataciones físicas de forma mensual, trimestral, semestral y anual, las cuales son conciliadas con el reporte de existencias que genera el sistema contable?	X				10		X		N/O
9	¿Los ajustes a los registros del inventario son revisados y autorizados por funcionarios independientes del manejo de las existencias?		X			5		X		N/O
10	¿Existen descuentos para los bodegueros o responsables de la custodia de inventarios, por pérdidas o robos?				X	-1				N/O
11	¿Existe controles sobre el máximo y mínimo de existencias, así como la rotación de inventarios?		X			5		X		N/O
12	¿Se efectúa provisiones por deterioro y obsolescencia de los materiales o existencias en mal estado, y éstos son autorizados?		X			5		X		N/O
13	¿Existe un procedimiento para identificar existencias dañadas, obsoletas o de poco movimiento que son dados de baja de forma oportuna de los registros contables de inventarios?			X		0	X			N/O

14	¿Los valores según kárdex son comparados con los registros del sistema en intervalos de tiempo razonables, de tal manera que no se omitan o alteren ningún registro?	X				10	X			N/O
15	¿Se tiene contratado los seguros necesarios para proteger las existencias, contra los distintos riesgos o siniestros como incendios, robo, etc., que puedan ocurrir, y se toma las medidas necesarias de custodia física y seguridad que fueren del caso?			X		0				N/O
16	¿Una vez ingresados los inventarios en el sistema, existe la posibilidad de modificarlos?	X				10	X			N/O
17	¿En caso de existir la opción de editar por concepto de devoluciones, ajustes y errores, hay un nivel de autorización para que la persona encargada del inventario pueda corregir de manera automática o manual en el sistema?	X				10		X		N/O

**TOTAL CALIFICACIÓN**

**85**

**N° PREGUNTAS**

**150**

**CUMPLIMIENTO CONTROL INTERNO**

**57%**

**CALIFICACIÓN DEL RIESGO**

**MODERADO**

**Elaborado:**

Edna Torres; Genesis Román

**Encuestado:**

Ing. Pedro Ortiz

**Fecha:**

19 de mayo del 2021

**Fuente:** UHY Auditores Externos

**Elaboración:** Torres & Román

### **3.1. Análisis de los resultados de cada departamento a través del cuestionado ejecutado en la Corporación Pañora S.S**

#### **Análisis General**

Corporación Pañora ha sido evaluada por medio del cuestionario de control interno con el fin de medir el nivel de riesgo sea alto, bajo o moderado por cada departamento que participaron en la encuesta. En las preguntas que se realizaron demuestra la respectiva calificación dependiendo si aplica o no el área para responder la interrogante, ahora bien la calificación mostrada se define con, cumple: que equivale a 10, parcialmente: equivale a 5, no cumple es igual a 0, y no aplica es calificada por -1 que representa la eliminación de la pregunta al momento de analizar el riesgo,

En el reporte final demostró que tres de cuatro departamentos no poseen una manual de procedimiento como es el departamento de inventario, recepción y bodega. Cabe recalcar que las tres áreas son parte fundamental en una empresa, dando como resultado un alto riesgo en sus procedimientos.

Por ello, se realizará un manual para los cuatro departamentos mencionados, que tiene como objetivo disminuir pérdidas en la empresa, por causa del mal manejo o falta de capacitación o guía de sus colaboradores ante la escasez de un manual de procesos y políticas.

## **Análisis por departamento**

### **Departamento de compra**

- El departamento posee un manual de procedimientos e instructivos facilitando la ejecución de las actividades de manera segura y eficaz, dando consigo resultados favorables para realizar adecuadamente las ordenes de compras.
- Cumple con un plan de adquisición de las respectivas existencias las cuales deben seguirse correctamente, para mantener el control de esta actividad la autorización y comprobación se la realiza manualmente verificando cada detalle que pueda causar bajas en su adquisición.
- En la selección de proveedores no siempre se solicitan tres cotizaciones lo que podría ocasionar que no acceda al mejor costo y así obtener mejores ganancias, a la vez este procedimiento se autoriza manualmente para mantener un control en la actividad a realizar.
- Al realizar una orden de comprar el departamento parcialmente se manejan con la respectiva autorización y enumeración del mismo, lo cual causaría fallas al momento de ingresar su factura.
- Se realiza toma física diariamente por área con el fin de evitar pérdidas en las existencias y para controlar este proceso se cuadra los datos verificando lo que se posee en el sistema y en físico, este proceso el departamento realiza usualmente.
- Los ajustes a los registros de inventario son revisados y analizados por el gerente para verificar que no haya fallas de cualquier índole, obteniendo así datos correctos.

- Parcialmente se hacen controles de máximos y mínimos de existencias, esto produce que en algunos productos haya déficit de existencias disponible para la venta, no se conoce el nivel de rotación del inventario, el cual demuestra el tiempo que el producto está en bodega y cuando se debe de realizar otro pedido,
- En las existencias por mal estado, por hurtos o deterioro la gerencia emite los procesos que se deben realizar para esta actividad, sin embargo, este seguimiento se lo realiza parcialmente lo cual produciría riesgos en su control de inventario.
- Para identificar las existencias caducadas y las de poca rotación el departamento sigue los procesos adecuados, como es darle de baja al producto garantizando la efectividad en los registros contables de inventario
- Cumple efectivamente con los controles de entrada y salida del producto, después compara los datos con el sistema para verificar si se realizó correctamente la actividad evitando algún mal manejo en el sistema.
- No cumple con los seguros necesarios para salvaguardar la mercadería de diferentes riesgos ya sea por incendio o robo
- El ingreso del producto al sistema rara vez se puede modificar por ello es necesario que se cumpla con los procesos emitidos por la compañía siempre y cuando el gerente supervise el correcto cambio y evite datos erróneos al momento de realizar la toma física.

- Para las devoluciones y ajustes por errores el área debe tener la autorización del gerente, el encargado del departamento de inventario es quien realiza las correcciones necesarias en el sistema.
- Como resultado final del departamento de compra obtuvo un 69% en el cumplimiento del control interno, y su calificación equivale a riesgo moderado es necesario seguir cada proceso emitido por la gerencia con el fin de efectuar los ingresos y registro del inventario en el sistema.

### **Departamento de recepción**

- No cuenta con un manual de procedimiento, instrumento que permitiría guiar las actividades del personal que laboran en el departamento para mantener un adecuado control y registro de sus facturas de compras al momento de ingresar el producto y en su respectiva liquidación.
- El departamento no cuenta con un plan para la adquisición de existencias.
- La compañía parcialmente posee los procesos necesarios para realizar la selección de proveedores los cuales al hacer un pedido se efectúa cotizaciones para determinar en cual sería mejor la compra y las promociones que pueda ofrecer.
- Las órdenes de compra pocas veces son pre numeradas es el gerente quien aprueba o rechaza la orden una vez revisada.

- Al ingresar un producto a la compañía se compara las cantidades que se recibe y las que se encuentran plasmadas en el comprobante, con el fin de evitar que lleguen productos caducados o en mal estado.
- Las ordenes de existencias se manejan por requisiciones o egresos de bodega guardando el desarrollo de dicha actividad, por ende, está correctoramente autorizada y supervisada por el responsable.
- Los ajustes de los registros de inventario son autorizados y revisados por el delegado en el área.
- Respectivamente se verifica las existencias con la finalidad de determinar aquellos productos obsoletos o en mal estado que no pueden ser devueltos por los proveedores.
- Respecto a productos dañados o caducados el área sigue un proceso para dar de baja al producto y que los registros contables sean oportunos y exactos.
- Se tiene control en las entradas o salida de las existencias de recepción y bodega para luego proceder a verificar con el sistema.
- La compañía no cumple con seguros para su mercadería, al no existir puede causar grandes pérdidas, existe un importante riesgo.
- Una vez ingresada la factura o el producto al sistema no se puede modificar al menos que el gerente lo autorice.

- El encargado para realizar el proceso de devoluciones o ajustes está plenamente capacitado y autorizado por el gerente a quien se le debe de notificar el cambio que se efectuó en el sistema .
- El departamento de recepción no posee un manual de procedimientos, ni plan de selección del proveedor; el cuestionario de control interno arroja un cumplimiento del 54% lo que implica un riesgo moderado.

### **Departamento de bodegas**

- El departamento no tiene manuales de procedimientos, políticas, reglamentos para la ejecución de los procesos en bodegas donde se desarrollan planificaciones y cronogramas sobre las compras de mercaderías, además las actividades se desarrollan sin la utilización del sistema informático y en consecuencia aumentan los riesgos sobre la efectividad operacional de Pañora.
- Las actividades de recepción y gestiones de entradas de existencias se ejecutan adecuadamente, en consecuencia, las pérdidas o bajas de inventarios se consideran controladas y con bajo riesgo.
- Los controles de existencias se efectúan con órdenes de requisiciones y egresos de bodega, también se evidenció una correcta delegación de funciones y responsabilidades.
- Las tomas físicas de existencias se realizan diariamente, sin embargo, debido a la cantidad de categorías y líneas de productos manejadas en Pañora se desarrolla este

proceso a través de la selección de los productos con mayor rotación como los de consumo masivo.

- Los ajustes de existencias en este departamento se evalúan por parte de la gerencia, sin embargo, esta actividad de control no es empleada de manera constante por lo que se incurre en un alto riesgo de obtener información errónea teniendo así implicaciones negativas a los demás departamentos que dependen del flujo de contenido de esta área.
- En el control de riesgos relacionados a las pérdidas de mercaderías por robo o deterioro físico se utiliza como medida preventiva sanciones monetarias a los empleados de este departamento, la determinación de los rubros a descontar son analizados e impuestos por la gerencia según el nivel de pérdida suscitado.
- No existe un proceso definido como tal sobre las actividades relacionadas a los inventarios dañados, vencidos o con problemas de fábrica, surgiendo inconvenientes con los proveedores en las gestiones de cambios en productos, reembolsos de dinero o ajustes contables.
- Los controles en cuanto a edición de información sobre los niveles de inventarios, ingresos, salidas de existencias son revisados y solo podrán modificarse por la gerencia, siempre y cuando existan argumentos debidamente justificados para proceder a la anulación o cambio de valores o procedimientos realizados por medio del sistema informático.

- La calificación obtenida mediante el cuestionario de control interno es 85 puntos, lo que representa un 71% de cumplimiento, el riesgo es moderado; es necesario implementar políticas y manuales.

### **Departamento de inventarios**

- Se evidencia la falta de manuales de procedimientos en este departamento, los procesos se ejecutan atendiendo solo a las instrucciones emitidas por la gerencia, por lo que al ingresar nuevo personal en Pañora S.A se pueden presentar inconvenientes, afectando el desarrollo de actividades en inventarios.
- No existen políticas concretas que limiten las funciones del jefe departamental y de sus colaboradores, por lo tanto, se deduce que la deficiente asignación de responsabilidades influye en la designación de tareas de control y verificación de existencias.
- Los controles en órdenes o transferencias de mercadería no se ejecutan con total eficacia, debido a que el seguimiento de estas actividades no es el adecuado, implicando que varios de estas operaciones no sean liquidadas, afectando al proceso de toma física de existencias; las recepciones de productos se realizan sin un control adecuado en la gestión de archivos y soportes de respaldo, generando inconsistencias al revisar las evidencias para conciliar y dar por concluido un proceso dudoso.
- Actualmente este departamento se encarga de gestionar las tomas físicas de inventarios en conjunto con el departamento de bodegas, sin embargo, los requerimientos de la gerencia y el departamento de compras son irregulares, puesto

que se solicitan de imprevisto la revisión de líneas de productos que no son contempladas en el instante, en consecuencia, existe un alto riesgo de no obtener un proceso de conciliación de inventarios correcto.

- Los niveles de stocks mínimos y máximos de existencias se controlan de forma moderada, es decir no existe como tal un procedimiento preestablecido que induzca a obtener reportes fijos sobre los productos que se requieren en bodegas y almacén.
- Pañora no ejecuta un pronóstico presupuestal que ayude a determinar el monto de las pérdidas sobre inventarios durante el año, es así como se incurre en un presupuesto irreal que asume que no se darán bajas significativas afectando la rentabilidad operativa de este negocio.
- Mediante el sistema contable e informático se generan conciliaciones de existencias, además de ajustar las partidas que contienen errores en colaboración con la gerencia, dejando los saldos de inventarios actualizados y reales; este departamento trabaja en conjunto con la gerencia por motivo que es un área creada para mitigar las pérdidas exageradas en deterioro, hurto, caducados y daños por mal uso de artículos y productos.
- La calificación obtenida es de 85 puntos, y se expone que este departamento cumple con el 57% del total de control interno, dando como resultado que el riesgo departamental es moderado.

### **3.2. Resultados de Entrevistas**

#### **Entrevistas aplicadas a los jefes departamentales de la gestión de inventarios en Pañora S.A**

Las entrevistas se aplicaron con la finalidad de recopilar información detallada acerca de los procesos que ejecuta cada departamento en relación a la rotación y control de inventarios de mercadería, los implicados son los jefes departamentales de recepción, compras, inventarios y compras por sus conocimientos acerca de la funcionalidad de cada operación de sus departamentos, así como los implicados en el desarrollo de las mismas.

#### **Entrevistados**

- Francisco Herrera – Jefe de Recepción
  
- Lidia Carriel – Jefa de compras
  
- David Cevallos – Jefe de Bodegas
  
- Pedro Ortiz – Jefe de Inventarios

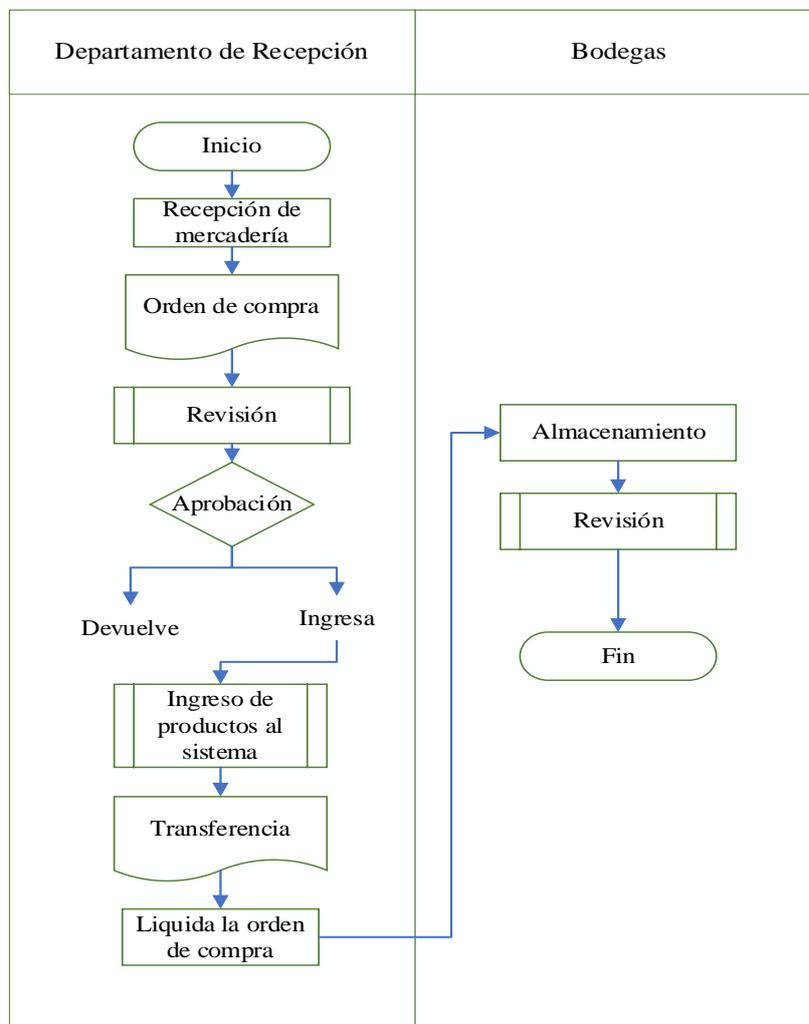
Los resultados obtenidos se representan a través de flujogramas para evidencias de forma clara las acciones, controles y procedimientos implicados en cada departamento, además de los responsables. Este contenido sirve como una guía para replantear los procesos, incluyendo medidas de control interno y aumentado los niveles de aprobación y autorización dependiendo de la magnitud de los procesos, generando un eficiente control interno en cada departamento.

### 3.3. Flujogramas de procesos empleados en Pañora S.A

#### Departamento de Recepción

Mediante esta ilustración se podrá determinar el proceso que efectúa el departamento de Recepción en el comisariato Pañora el cual, toma un pilar fundamental, ya que es responsable del ingreso de la mercadería o existencia, seguido de la liquidación de facturas.

*Ilustración 3. Flujograma de departamento de recepción.*

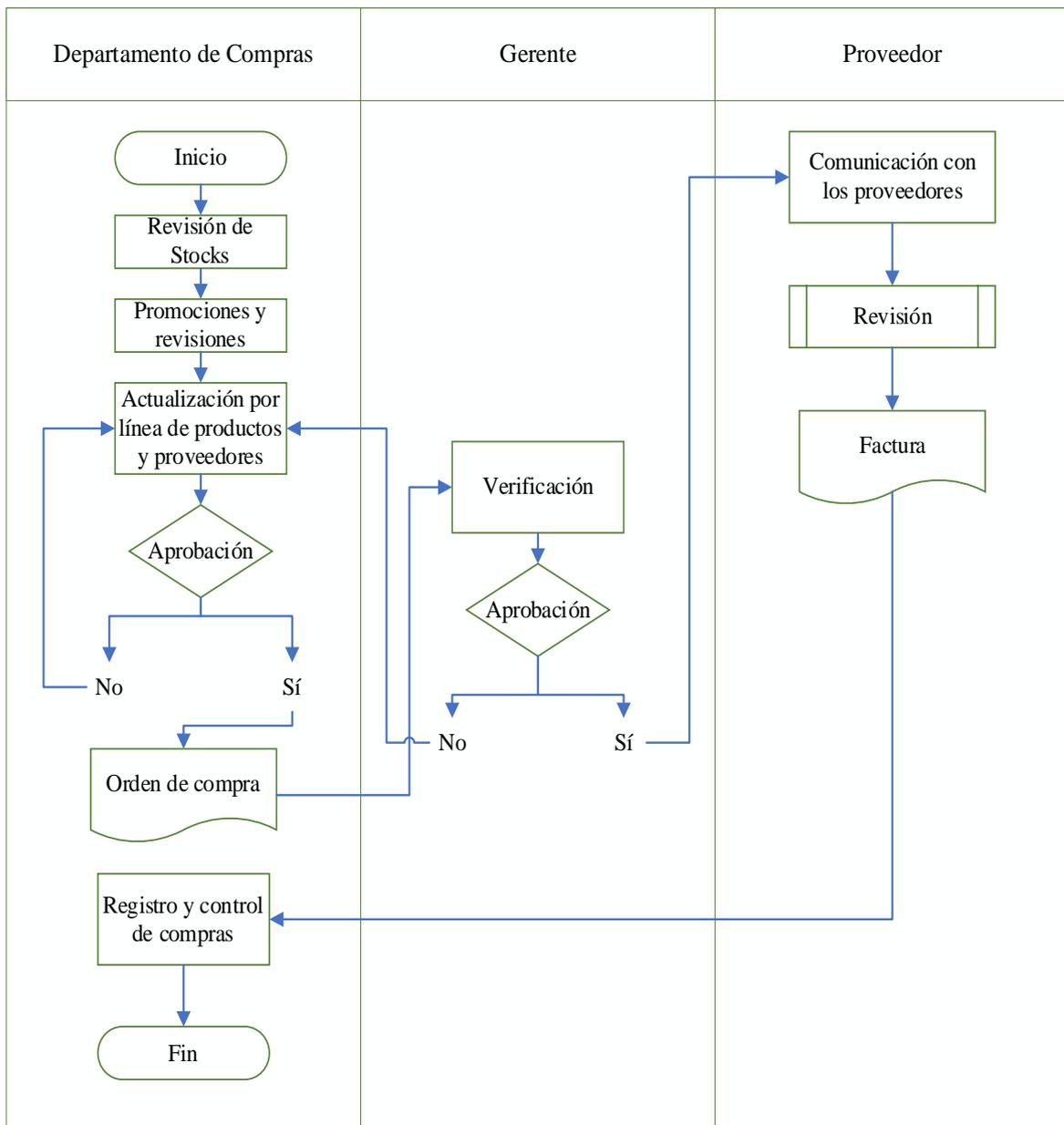


**Fuente:** Comercial Pañora S.A  
**Elaboración:** Torres & Román

## Departamento de Compras

El jefe del departamento de comprar posee un horario de sus funciones en el cual se guía por el tiempo prestado para cada actividad que se muestra en el flujograma a continuación, en donde pone en evidencia a los responsables del pedido de existencias en Corporación Pañora S.A

**Ilustración 4. Flujograma de departamento de compras.**

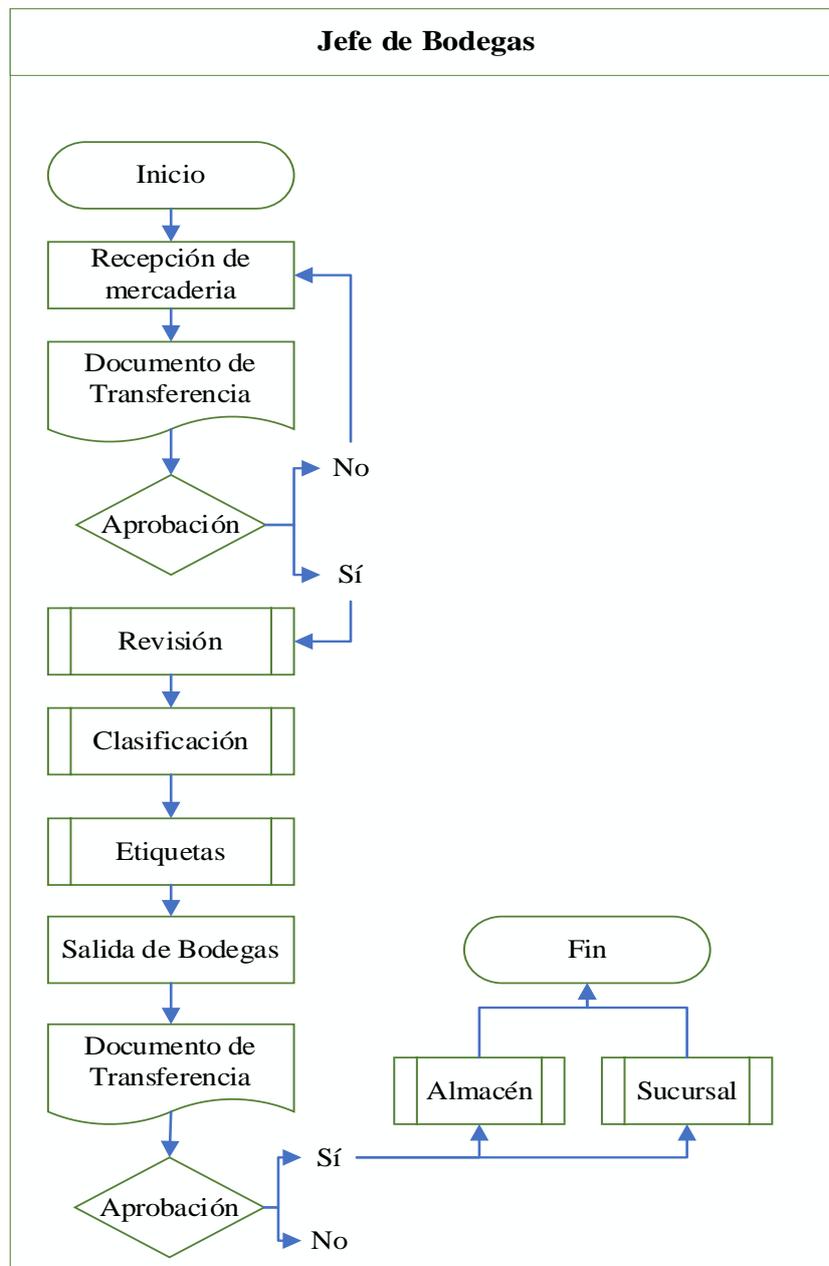


**Fuente:** Comercial Pañora S.A  
**Elaboración:** Torres & Román

## Departamento de Bodegas

A través del estudio de campo realizado se tomó en cuenta cada proceso que realiza el supervisor o jefe de bodega, detallando la actividad que realiza diariamente en el control del inventario en bodega, plasmando los procedimientos respectivos en el flujograma.

**Ilustración 5. Flujograma de departamento de bodegas.**

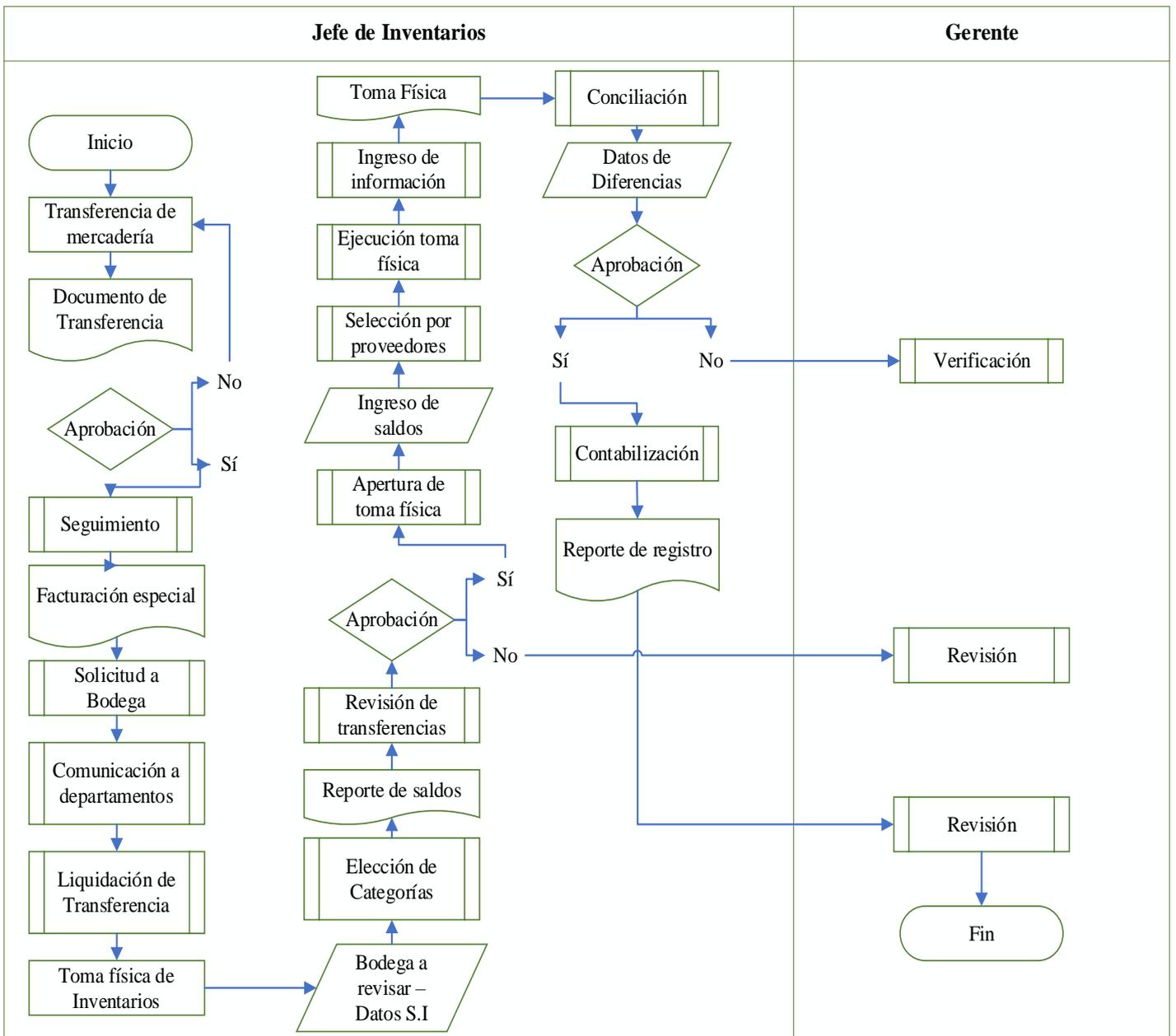


**Fuente:** Comercial Pañora S.A  
**Elaboración:** Torres & Román

## Departamento de Inventarios

En esta área el jefe de inventario realiza diariamente la toma física por categoría, por lo tanto, su proceso se encuentra detallado en el flujograma, además, especifica que participación tiene los responsables en el departamento.

**Ilustración 6. Flujograma del departamento de inventarios.**



*Fuente:* Comercial Pañora S.A  
*Elaboración:* Torres & Román

### **3.3.1. Análisis de los procesos de Pañora ejecutados actualmente**

- Recepción es uno de los departamentos con actividades funcionales de características simples, sin embargo, su aporte a la gestión de inventarios es muy importante, se evidencia que este se encarga de controlar y recibir todos los artículos y productos remitidos por los proveedores, así como los que son transferidos hacia la bodega o almacén por otras sucursales de Pañora S.A; los empleados de esta sección son encargados de comprobar los documentos de trasferencias, facturas, órdenes de compra y demás documentos que avalen las adquisiciones gestionadas por el área de compras; sus funciones carecen de control interno en autorizaciones y verificaciones implicando riesgos de errores u omisiones.
  
- En este departamento se ejecutan las gestiones sobre control sobre proveedores en precios, cotizaciones y acuerdos para acceder a créditos comerciales, los procesos ejecutados con la revisión de los stocks y determinar si existen o no necesidades de abastecimiento en líneas de productos que por lo general tienen mayor rotación, el jefe departamental se encarga de ingresar los datos al sistema informático para obtener las órdenes de compra, previamente se confirman si los costos no han sido modificados por los proveedores, en referencia a controles se encuentra que la gerencia es la encargada de controlar y aprobar las gestiones de adquisiciones y posterior darle seguimiento hasta el área de contabilidad para su manejo y adecuación según cronogramas de pagos.
  
- Este departamento se emplea en su mayoría de manera independiente, el control interno aplicado por niveles jerárquicos superiores no es eficiente, implicando problemas en la ejecución de actividades, está área es importante debido a que se

encuentran las existencias almacenadas, por ello el manejo y cuidado de la misma conlleva una gran responsabilidad; sus procedimientos se enfocan en la logística de clasificar y etiquetar de forma correcta los productos atendiendo a sus características tales como fecha de vencimiento, fragilidad, nivel de rotación, entre otros.

- El departamento de inventarios es una nueva sección creada por la extrema necesidad de controlar el flujo de información y gestión de las existencias. Pañora S.A ha venido presentando complicaciones en el manejo de sus productos puesto que durante los últimos períodos han generado grandes pérdidas económicas, y en consecuencia su rentabilidad operativa no ha sido la esperada. Mediante esta área se ejecutan actividades de seguimiento, liquidación de todas las transferencias de mercaderías entre sucursales, bodegas o ingreso por parte de proveedores, además de gestionar y supervisar las constataciones físicas de existencias permitiendo la actualización de todas las categorías y productos mensualmente, contabilizando las bajas de inventarios e informando sobre novedades que son revisadas por la gerencia definiendo niveles de riesgos y dando paso a la aplicación de medidas alternas que mitiguen las deficiencias operativas.

#### 4. Propuesta: Manual de políticas y procedimientos para la gestión de inventarios

La siguiente propuesta se basa en el diseño de un manual de procedimientos para la gestión de inventarios en Pañora S.A; mediante el cual de forma desagregada se establecerán los debidos procedimientos a ejecutar por los departamentos teniendo como finalidad aumentar el control interno sobre las existencias de este negocio, además de incrementar su rentabilidad y crecimiento empresarial.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Gestión de inventarios	PAÑORA S.A.	1
Portada		



**PAÑORA S.A.**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: Gestión de inventarios</b>	<b>PAÑORA S.A.</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>		
<p style="text-align: center;"><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>Pañora S.A., utilizará el presente manual de procedimientos en la gestión de sus inventarios, este manual permite mantener un control de las actividades del personal de los departamentos de compras, inventarios, recepción y bodega de las existencias.</p> <p>En la gestión de inventarios se proporcionará reportes e informes según lo requiera el gerente general o jefes departamentales, con respecto a la adquisición de compras, dando lugar a la actualización de información y datos de las existencias actuales en la bodega o de los productos que mantenga con los proveedores.</p> <p>El manual de procedimientos de la empresa Pañora S. A., estará sujeta a cambios o actualizaciones según lo requiera la organización para facilitar el fortalecimiento de sus actividades cotidianas.</p>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>Área: Gestión de inventarios</b>		
<b>Objetivos, alcance y marco legal</b>		

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un manual de procedimiento para la optimización de las actividades en la empresa Pañora S.A., delimitando funciones al personal evitando su duplicidad y fortaleciendo el control interno en los procesos de compra, recepción, bodega e inventarios mediante el uso de reportes e informes para la validación de resultados en la toma de decisiones.

### **ALCANCE**

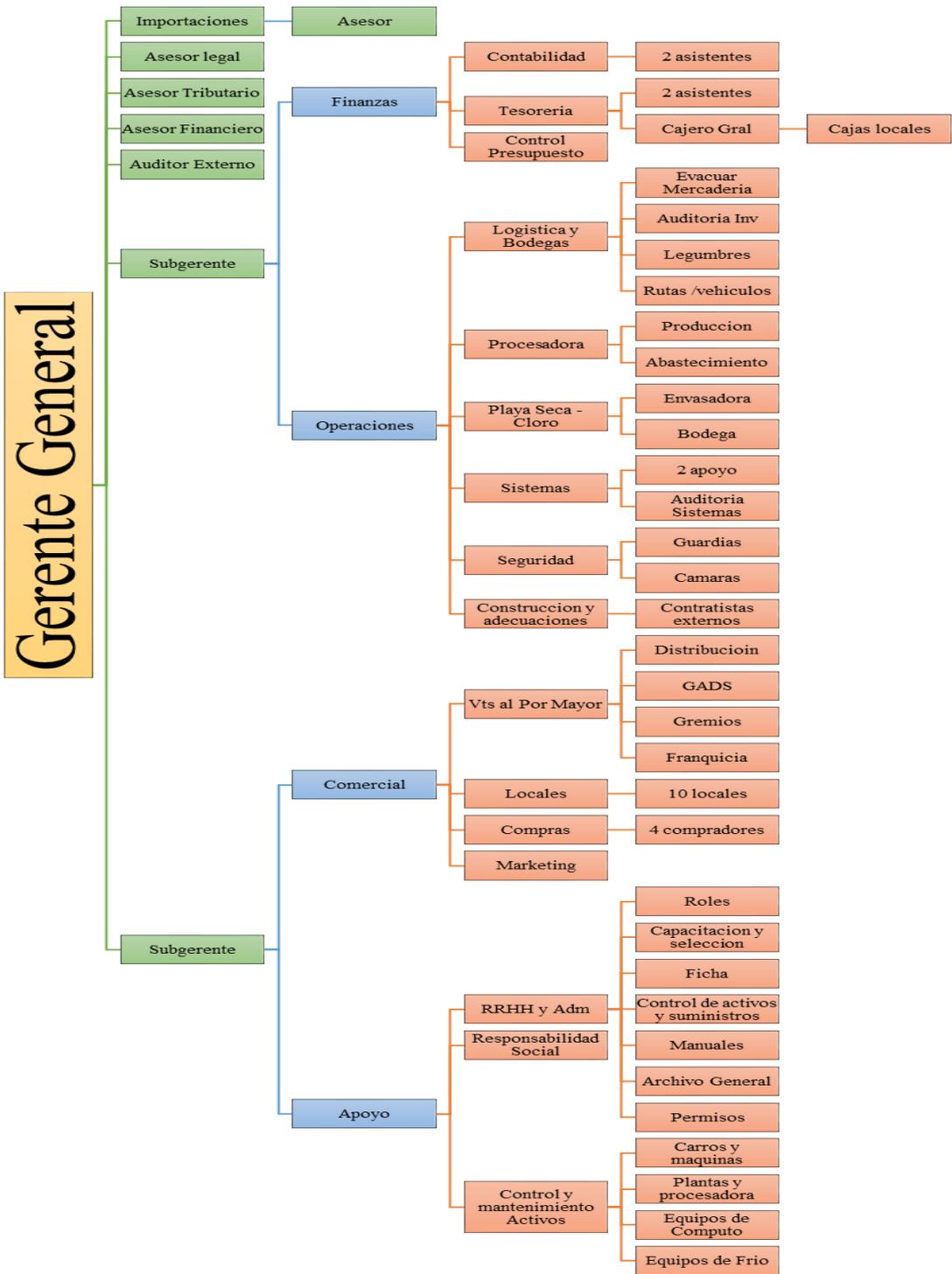
El manual de procedimientos está dirigido a la supervisión y control de las actividades diarias generadas por los departamentos de compra, inventarios, desde el gerente general hasta cada empleado de bodega y demás procesos con relación a las áreas mencionadas.

### **MARCO LEGAL**

- ❖ Normativa del código de Trabajo en el Ecuador.
- ❖ Reglamento de comprobantes de Compra y documentos complementarios.
- ❖ Normativa internacional de Auditoría.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: gestión de inventarios</b>		<b>4</b>
<b>Diagrama de área relacionadas</b>		

**DEPARTAMENTO QUE PARTICIPAN EN EL INVENTARIO**



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: gestión de inventarios</b>		<b>5</b>
<b>Simbología</b>		

### SIMBOLOGÍA

Símbolo	Descripción
 <b>Inicio / fin</b>	Símbolo que se emplea al comienzo y final de todo proceso dentro un algoritmo.
 <b>Proceso</b>	Símbolo que representa una instrucción u operación dentro del proceso del algoritmo.
 <b>Decisión</b>	Símbolo que representa una toma de decisión (Si / No) para el seguimiento de las actividades en el algoritmo
 <b>Documento</b>	Símbolo utilizado en a representación de la salida de datos informativos a través de la impresión de documentos.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: Recepción de mercaderías</b>		<b>6</b>
<b>Introducción</b>		
<b>Objetivo</b>		
<p>Describir los lineamientos y procesos para la recepción de mercadería, estableciendo un mecanismo acorde para la identificación, ingreso, revisión y almacenamiento de las existencias de la empresa Pañora S.A.</p>		
<b>Alcance</b>		
<p>El departamento de recepción de mercadería será el encargado de la revisión y verificación de la cantidad de existencias que tiene la orden de pedido del proveedor y el departamento de bodega, supervisión del almacenamiento de los productos de acuerdo a sus características, de las medidas de protección, en el área de almacenaje.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Recepción de mercaderías	PAÑORA S.A.	7
Responsables		
<p style="text-align: center;"><b>Responsables</b></p> <p><b>Departamento de recepción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el encargado de recepción de la orden de compra de la mercadería entregada por el proveedor de la empresa Pañora S.A.</li> <li>➤ Supervisa y toma la decisión en la aprobación o devolución de los productos de la mercadería que ingresa a la bodega.</li> <li>➤ Registro de la mercadería al sistema del inventario mediante la emisión de un documento donde registra y liquida la orden de compra.</li> </ul> <p><b>Bodegas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de este departamento almacena la mercadería según las características de almacenaje de los productos.</li> <li>➤ Revisa la mercadería para su posterior almacenaje en el área respectiva de la bodega</li> </ul>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: Recepción de mercaderías</b>		<b>8</b>
<b>Control interno</b>		

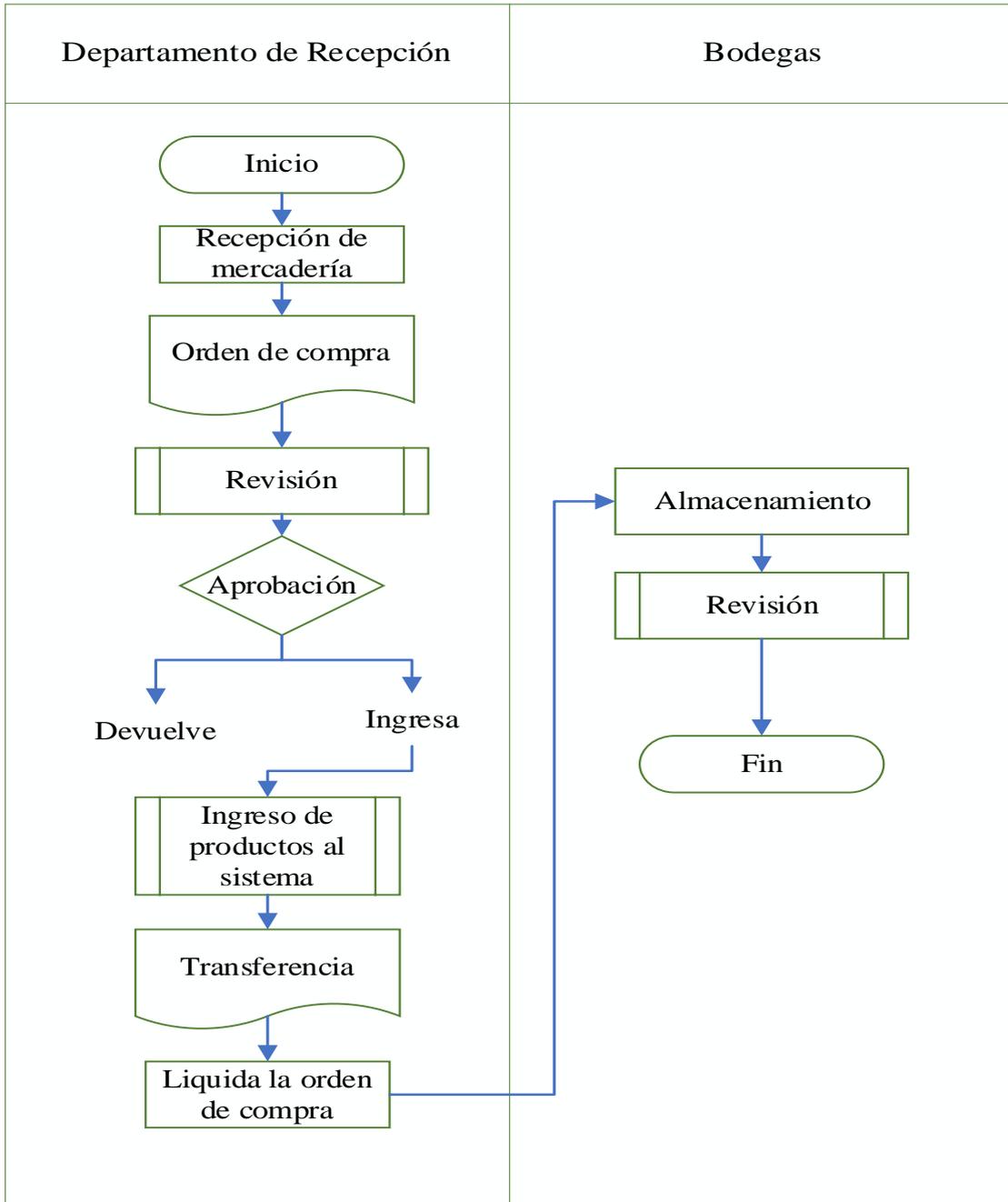
**Políticas del Control interno**

- 1) El departamento de recepción de la mercadería recibe e ingresa los productos de la orden de compra en el lugar dentro del área de la empresa.
- 2) La mercadería se debe ubicar en un sitio adecuado para desmontar la carga de la orden de compra de la mercadería, con la finalidad de proteger los productos que entrega el proveedor.
- 3) La mercadería ser descargada por el personal de bodega, siguiendo un orden en los productos y de acuerdo a la identificación de la mercadería.
- 4) Verificación de la orden de compra, describiendo las cantidades y calidad de los productos
- 5) La bodega debe estar acondicionada para que los productos se puedan visualizar y mantener vigilado los productos.
- 6) El personal de bodega debe cumplir con los equipos necesarios para precautelar su integridad física y evitar lesiones, accidentes laborales.
- 7) La bodega debe contar con materiales, recursos y maquinarias para la manipulación de los productos dentro del almacén.
- 8) El departamento de compras debe liquidar la orden del pedido al momento de comprobar la transferencia de la mercadería.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Recepción de mercaderías	PAÑORA S.A.	9
Procedimientos		
<p style="text-align: center;"><b>Descripción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El departamento de recepción mediante la orden de compra realiza la revisión de la mercadería de acuerdo a los productos establecidos en el pedido.</li> <li>➤ El personal de bodega realiza el ingreso o devuelve los productos para el posterior almacenaje.</li> <li>➤ El departamento de recepción establece un proceso de ingreso al sistema de inventario de la empresa, de acuerdo al stock de los productos.</li> <li>➤ Luego emite un documento que da paso a la liquidación de la orden de compra.</li> <li>➤ El personal de bodega establece el área de almacenamiento para los productos.</li> <li>➤ Realiza una revisión final al stock de los productos almacenados.</li> </ul>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág. 10</b>
<b>Área: Recepción de mercaderías</b>		
<b>Diagrama de flujo</b>		

Ilustración 7. Propuesta de flujograma - Recepción de mercaderías.



*Fuente:* Comercial Pañora S.A  
*Elaboración:* Torres & Román

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Compras	PAÑORA S.A.	11
<b>Introducción y políticas de Control Interno</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></p> <p>Describir los procesos que se llevarán a cabo en la compra de mercadería mediante el cumplimiento de las políticas en la empresa Pañora S.A.</p> <p style="text-align: center;"><b>Alcance</b></p> <p>Los procedimientos descritos dentro de este documento están vinculados el proveedor, departamento de compras y gerente de la empresa Pañora S.A.</p> <p style="text-align: center;"><b>Políticas de Control interno</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Para un mejor control de las compras en la empresa Pañora S.A., se establece un horario donde el departamento de compras deberá al menos una vez cada quince días constatar el stock, verificando las promociones y actualización por cada línea de productos y proveedores.</li> <li>2) El acceso a la bodega es exclusivamente de personal autorizado, de esta manera se controla el ingreso de personas o empleados que no cumplen función alguna en el departamento.</li> <li>3) La realización de cortes de los documentos de las compras se debe realizar de manera quincenal, teniendo como finalidad la verificación del ingreso de las mercaderías. Es importante el control de la compra de existencias para mantener un stock adecuado a las necesidades de la empresa Pañora S. A.</li> </ol>		

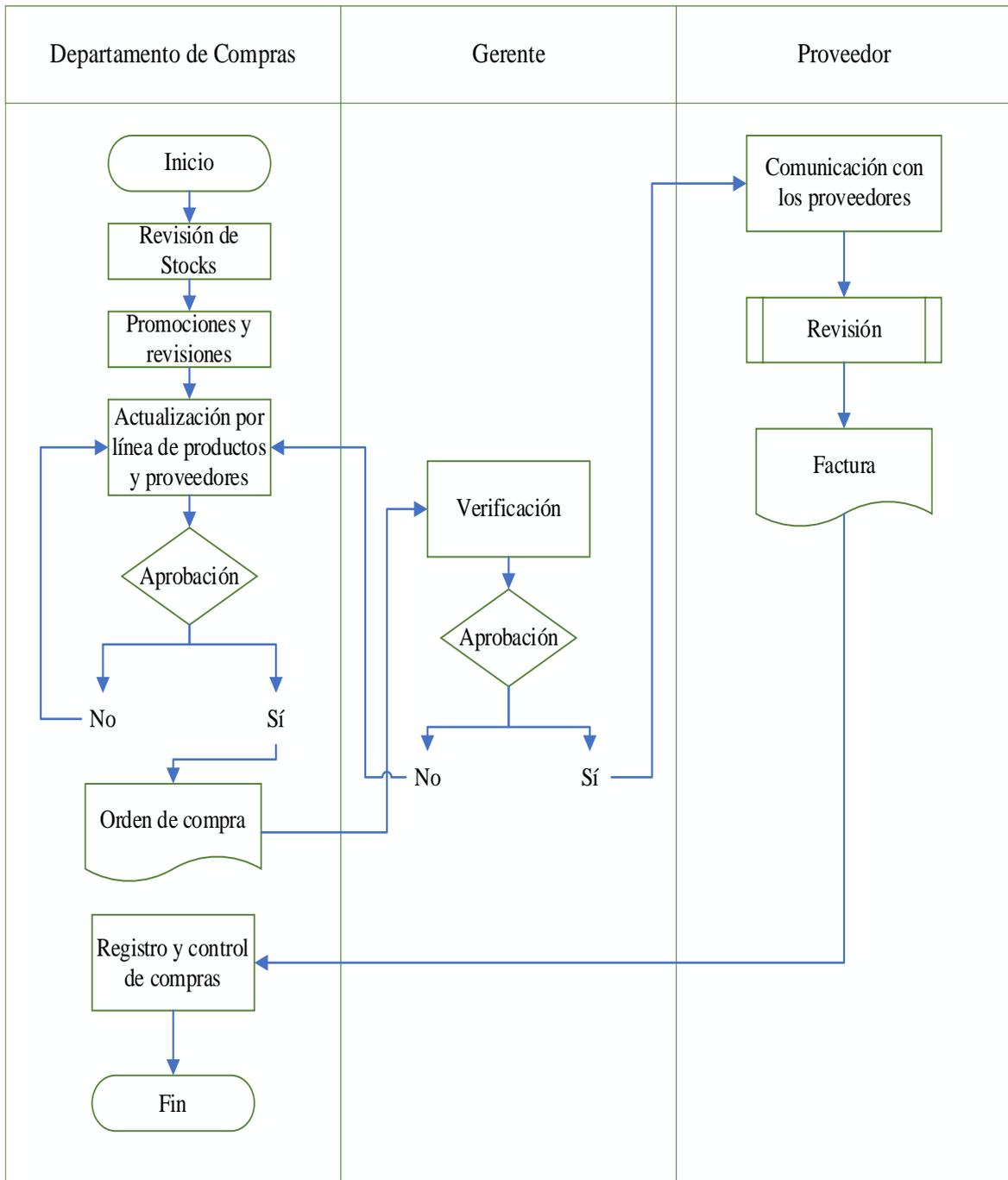
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Compras	PAÑORA S.A.	12
Responsables		
<p><b>Responsables</b></p> <p><b>Departamento de compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encargado de la revisión de stocks, promociones de las existencias en Pañora S.A</li> <li>➤ Responsable de la elaboración de las órdenes de pedido del stock existente.</li> <li>➤ Registrar y controlar las operaciones de compras en mercaderías.</li> </ul> <p><b>Gerente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar informes proporcionados por el jefe de bodega en la toma física del inventario; además de aprobar las órdenes bajo pedido por parte del jefe de bodega.</li> <li>➤ Supervisar la emisión de las órdenes de compra de mercadería para mantener un stock adecuado.</li> <li>➤ Encargado de la aprobación y del pago de la mercadería efectuada por el proveedor de la empresa Pañora S.A.</li> </ul> <p><b>Proveedor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsable del despacho de la mercadería solicitada por la empresa Pañora S.A</li> </ul>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Compra	PAÑORA S.A.	13
Procedimientos		
<p><b>Descripción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El departamento de compras deberá realizar la revisión del stock y promociones de las existencias del control del inventario cada semana (lunes de preferencia) evidenciando el stock con que cuenta en ese momento la empresa.</li> <li>➤ El departamento de compras deberá emitir un informe del stock actualizado de la lista de productos y proveedores de la empresa Pañora S.A.</li> <li>➤ Una vez elaborado el informe se procede a describir la orden de pedido de la mercadería faltante en el stock de bodega en un documento enumerado y se lo envía al gerente para su aprobación o no de la orden de compra.</li> <li>➤ El gerente es la persona responsable en la verificación y aprobación de la orden de compra del pedido, revisando que la cantidad de mercaderías sean los correctos y la lista de proveedores que pueda cumpla con lo estipulado.</li> <li>➤ El gerente realiza la impresión del documento de la orden y firma para tener constancia de la aprobación. Este documento será comunicado al proveedor. Si existiera algún inconveniente el documento vuelve al departamento de compras para revisión y actualización de la orden de compra.</li> </ul>		

- El proveedor revisa y realiza el despacho según la orden de la mercadería, procurando tener listo el pedido lo más pronto posible, después que se emitió el pedido. El proveedor realiza la factura emitida según la orden de compra emitida.
  
- El departamento de compras registra la factura y realiza el control de las compras de la empresa Pañora S.A.

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág. 14</b>
<b>Área: Compra</b>		
<b>Diagrama de Flujo</b>		

**Ilustración 8. Propuesta de flujograma- Compras.**



*Fuente:* Comercial Pañora S.A  
*Elaboración:* Torres & Román

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: Inventarios</b>	<b>PAÑORA S.A.</b>	<b>15</b>
<b>Introducción, Responsables</b>		
<b>Objetivo</b>		
<p>Establecer lineamientos y pautas a seguir para el desarrollo del proceso de rotación y control de inventarios en Pañora S.A, con la finalidad de obtener un efectivo desempeño de los colaboradores de este departamento y aumentar la productividad empresarial.</p>		
<b>Alcance</b>		
<p>Este manual es de aplicación para todos los colaboradores que ejercen actividades de forma directa en el departamento de inventarios y para aquellos que trabajan en conjunto y son requeridos para concretar el desarrollo de los procedimientos.</p>		
<b>Responsables</b>		
<b>Jefe de Inventarios</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encargado de realizar las gestiones de inventarios que van desde el control de los niveles de existencias y conciliación de saldos de mercaderías, además de un constante seguimiento a las operaciones de traslado de productos entre matriz, sucursales, bodegas y perchas.</li> <li>➤ Ejecuta y supervisa las tomas físicas de existencias en todos los locales y bodegas de Pañora S.A.</li> </ul>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Inventarios	PAÑORA S.A.	16
Introducción, Responsables		
<p>➤ Remite informes acerca de las novedades encontradas mediante la conciliación de inventarios, su finalidad es minimizar los niveles de riesgos en pérdidas por hurto y caducados.</p> <p><b>Gerencia</b></p> <p>➤ Se encarga de identificar las líneas de productos que requieren comprobación física, supervisa de forma indirecta las gestiones de inventarios.</p> <p>➤ Evalúa las inconformidades encontradas en inventarios con la finalidad de determinar y autorizar la baja de inventarios o estrategias para efectuar nuevas constataciones.</p> <p><b>Jefe de Compras</b></p> <p>➤ Emitir un informe en donde se establezca un cronograma sobre las categorías o líneas de productos requeridas para los procedimientos de requisición a proveedores.</p> <p>➤ La programación se deberá presentar de manera semanal a manera que el jefe de inventarios genere la recopilación y conciliación de información en el transcurso de la misma.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Inventarios	PAÑORA S.A.	17
Políticas de control interno		
<p><b>Políticas de Control interno</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El manejo del módulo de inventarios en referencia a los procesos de tomas físicas de existencias se realizará por el jefe de inventarios y sus colaboradores siempre y cuando se encuentren debidamente autorizados por el jefe departamental.</li> <li>2) Las operaciones de traslado entre sucursal, bodegas y almacén tienen que ser aprobadas por el jefe de inventarios.</li> <li>3) El departamento de inventarios debe efectuar el seguimiento constante del proceso de transferencia hasta el momento en que este sea liquidado en su totalidad.</li> <li>4) El jefe de bodegas tendrá que remitir el correspondiente documento que certifique la ejecución efectiva de los procesos de transferencias de mercaderías.</li> <li>5) Las firmas de responsabilidad deberán constar en cada transferencia solicitada y se tendrá que etiquetar de acuerdo a su estado: en proceso, terminadas.</li> <li>6) Los procesos de transferencias no pueden exceder más de 15 días desde emisión mediante el sistema informático.</li> <li>7) La gerencia en conjunto con el jefe departamental de inventarios debe revisar los procesos pendientes y gestionarlos para su cumplimiento o cancelación definitiva.</li> </ol>		

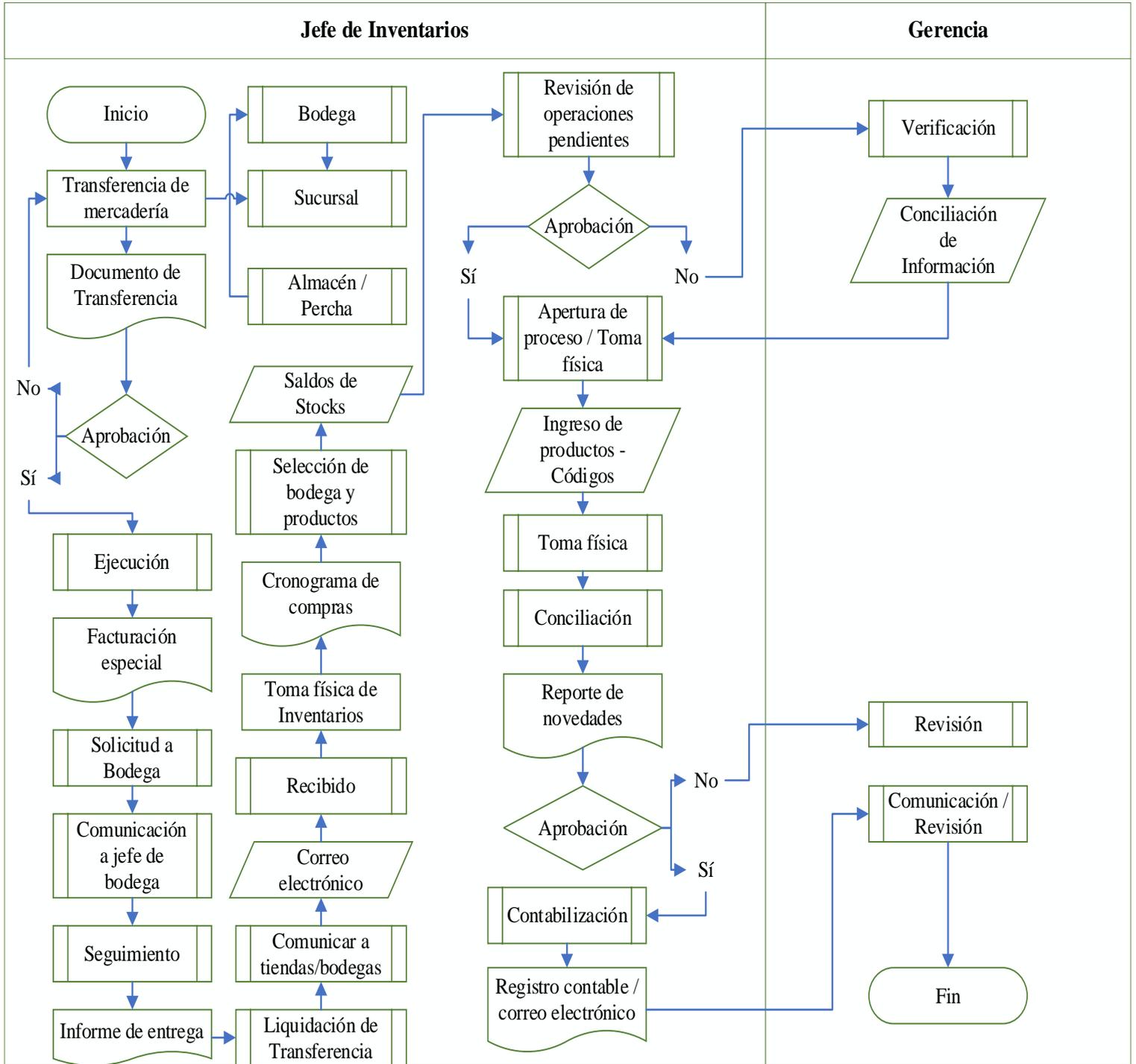
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>Pág.</b>
<b>Área: Inventarios</b>	<b>PAÑORA S.A.</b>	<b>18</b>
<b>Políticas de control interno</b>		
<p>8) Los reportes de la ejecución de la toma física de existencias tendrán que ser entregados hasta las 08:00 am del siguiente día, solo se harán excepciones bajo circunstancias de alta relevancia las cuales las determinará la gerencia.</p> <p>9) El cronograma de actividades sobre las categorías y líneas de productos a inventariar tendrá que ser elaborado y entregado al jefe de inventarios los días viernes hasta las 17:00.</p> <p>10) El jefe departamental tendrá que gestionar la creación de un folder correctamente organizado donde se archiven los procesos de toma física realizados diariamente.</p> <p>11) Cualquier tipo de modificación por error en el cierre de un proceso de toma física, o errores de contabilización podrán ser corregidos únicamente por la gerencia, siempre y cuando el jefe del departamento emita un informe donde se expliquen los sucesos.</p> <p>12) Todo contenido deberá ser impartido a través del uso de la herramienta GMAIL, en donde se tendrá que exponer el asunto, cuerpo, anexos del proceso o actividad a comunicar, además se genera la copia para los colaboradores para su conocimiento.</p> <p>13) Pañora debe asignar a cada colaborador un correo electrónico personalizado con su respectiva contraseña.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Inventarios	PAÑORA S.A.	19
Procedimientos		
<p><b>Descripción</b></p> <p><b>Transferencias de existencias entre locales Pañora S.A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El jefe de inventarios se encarga de gestionar las transferencias de existencias entre las sucursales y bodegas atendiendo a la transferencia que se ha generado en el software, en este documento se solicita la transferencia entre locales por parte de jefes de percha, para luego ejecutar una facturación especial.</li> <li>➤ Se envía la orden de facturación hacia el jefe de bodegas para realizar su despacho, se le da seguimiento hasta que bodega remita el informe de que el procedimiento se ejecutó de manera eficaz.</li> <li>➤ Se liquida la transferencia una vez se haya corroborado que la entrega fue exitosa, se debe adjuntar los documentos correspondientes debidamente autorizados por el jefe de inventarios.</li> <li>➤ Luego se deben comunicar las novedades mediante correo electrónico a gerencia con copia a los delegados de almacenes, bodegas, y los demás departamentos que este relacionados a la actividad realizada, se incluyen los soportes y documentos utilizados en las operaciones de transferencias.</li> <li>➤ Los almacenes, bodegas que reciban los productos tendrán que remitir el recibido, para ello el jefe de tienda, jefe de bodega tendrá que responder al correo electrónico al jefe de inventarios con copia a gerencia.</li> </ul>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA PAÑORA S.A.	Pág. 20
Área: Inventarios		
Procedimientos		
<p>➤ Las revisiones de la gestión de transferencia se realizan de manera mensual por la gerencia, para ello se deben tener folder con cada operación solicitada en el mes separando las procesadas, en proceso y las que presenten inconsistencias.</p>		
<p><b>Ejecución de toma física de inventarios</b></p>		
<p>➤ El jefe de inventarios deberá regirse al cronograma establecido por el departamento de compras donde se exponen las categorías y líneas de productos de las que se requieren constataciones físicas.</p>		
<p>➤ Se escoge mediante el sistema informático las líneas de productos a revisar de manera física y la bodega a constatar, luego se obtiene el reporte del sistema sobre el número de unidades disponibles en el stock/percha o bodega revisada.</p>		
<p>➤ Se debe ingresar al sistema mediante el módulo de inventarios en la opción de toma física donde se escoge la bodega sobre la cual se va a conciliar la toma física, se revisa que no existan transferencias realizadas no liquidadas o envíos solicitados que estén devengados en el sistema, estas diferencias o actividades se revisarán en conjunto con la gerencia y así dar paso a la ejecución de la toma física.</p>		
<p>➤ Se ingresan manualmente los códigos de cada producto para el reporte de toma física, en donde se incluye el número total de unidades disponibles en la bodega escogida.</p>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA PAÑORA S.A.	Pág. 21
Área: Inventarios		
Procedimientos		
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="229 443 1386 622">➤ Se realiza la operación de constatación física en conjunto con el departamento de bodegas y perchas, la comprobación física se ejecuta mínimo 2 veces con el fin de disminuir errores al conciliar.</li> <li data-bbox="229 703 1386 882">➤ Se ingresan los datos sobre las unidades físicas encontradas en la bodega y se procede a utilizar el comando conciliar, teniendo los resultados sobre las diferencias entre el sistema y las existencias reales.</li> <li data-bbox="229 963 1386 1223">➤ Gerencia y el jefe de inventarios revisan las inconsistencias para encontrar errores del proceso, si resultan ser omisiones se verifican y se compensan; si por el contrario son pérdidas no justificadas se procede a contabilizar, lo cual consiste en cargar los faltantes a pérdidas de inventarios.</li> <li data-bbox="229 1303 1386 1411">➤ Los informes físicos de la contabilización se remiten hacia la gerencia a través del correo electrónico, manifestando el detalle y novedades del proceso.</li> </ul>		

**Ilustración 9. Propuesta de flujograma- Inventarios.**



**Fuente:** Comercial Pañora S.A  
**Elaboración:** Torres & Román

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Bodegas	PAÑORA S.A.	23
Introducción, Responsables		
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo</b></p> <p>Determinar políticas y descripción de las actividades realizadas en los procesos y subprocesos ejecutados por bodegas en Pañora S.A., teniendo como objetivo mejorar el flujo de operaciones en las gestiones de inventarios.</p> <p style="text-align: center;"><b>Alcance</b></p> <p>El manual es de aplicación para el jefe y operarios de bodegas, jefe de inventarios, gerencia, las actividades implicadas son los procedimientos de recepción, almacenamiento y clasificación de existencias, además de la logística en transferencias entre locales, perchas y otras bodegas de Pañora S.A.</p> <p style="text-align: center;"><b>Responsables</b></p> <p><b>Jefe de Bodegas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se encarga de receptor, constatar la mercadería y ubicarla en las secciones a las que corresponden.</li> <li>➤ Ejecutar toma física de inventarios diariamente de acuerdo a las indicaciones del departamento de inventarios.</li> <li>➤ Revisar los niveles de stocks físicos y reportar al departamento de inventarios y compras para las operaciones de requisición.</li> </ul>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Bodegas	PAÑORA S.A.	24
Introducción, Responsables, Definiciones		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ordenar, etiquetar y mantener control de los productos en función del método de valoración de inventarios FIFO para las existencias perecederas y no perecederas.</li> <li>➤ Despachar los productos que son requeridos en perchas o en otros locales de Pañora S.A.</li> <li>➤ Reportar a jefe de inventarios sobre deterioros de existencias y los motivos por lo que acontece este hecho.</li> <li>➤ Indicar acerca del estado de los productos en referencia a su fecha de vencimiento.</li> </ul> <p><b>Bodegueros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutan la parte operativa de asignar las etiquetas y efectuar conteo físico de las existencias.</li> <li>➤ Realizan la adecuación de los productos según los requerimientos del jefe de bodegas.</li> </ul> <p><b>Jefe de Inventarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los informes de toma física y el cumplimiento de las disposiciones de clasificación y control de existencias.</li> <li>➤ Monitorear sucesos relacionados a pérdidas por deterioro y caducados.</li> </ul>		

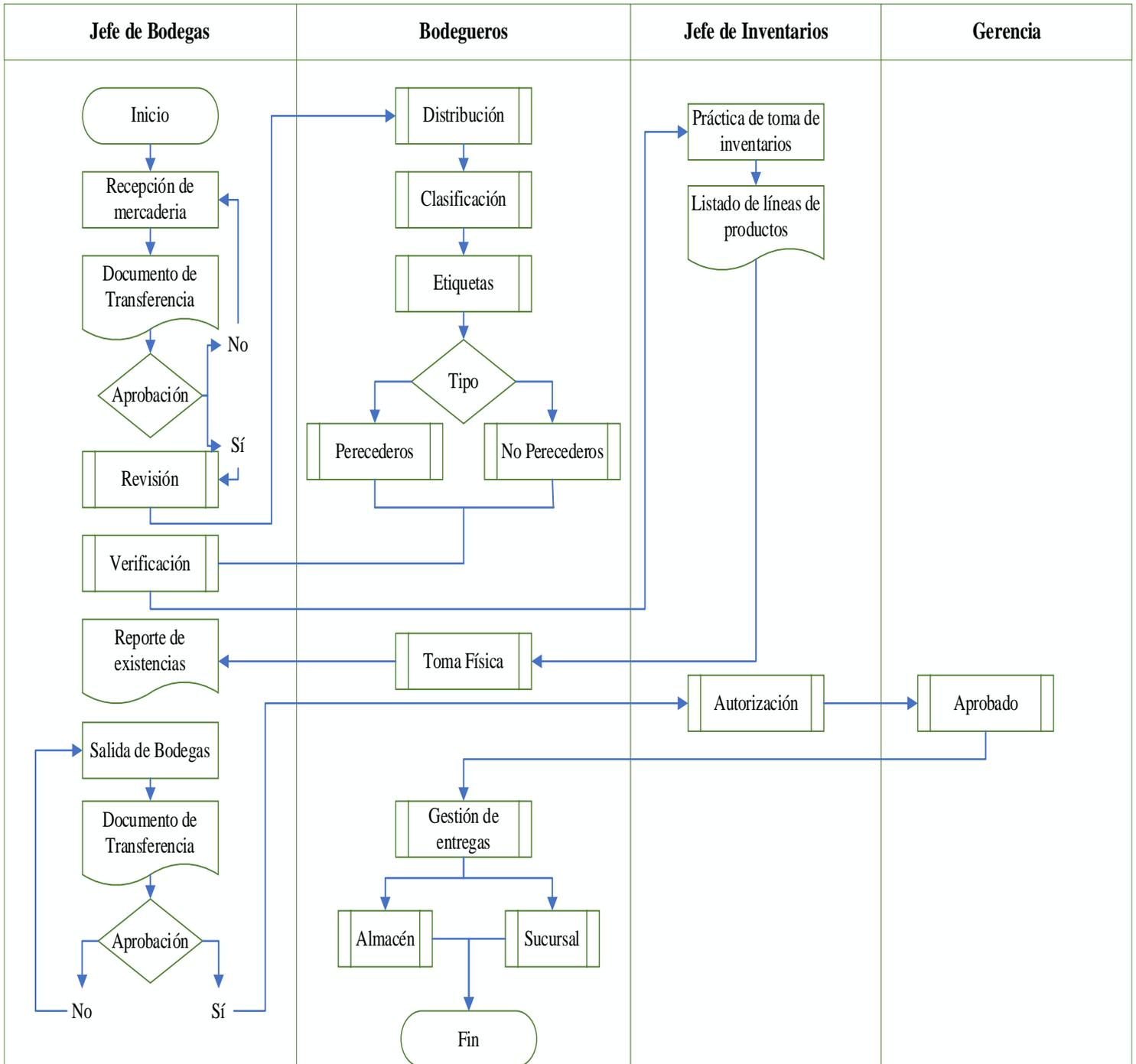
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Bodegas	PAÑORA S.A.	25
<b>Políticas de control interno</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Políticas de control interno</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Los colaboradores del área de bodegas se harán responsables de las pérdidas de mercaderías ya sea por deterioro, caducados, daños por mal manejo, y se les descontará el valor total del artículo a Precio de Venta al Público en su rol de pagos, el valor se cubrirá de acuerdo a las disposiciones de gerencia.</li> <li>2) Se debe emitir un reporte sobre los niveles de stocks en las diferentes categorías y líneas de productos de forma semanal.</li> <li>3) Las transferencias de egresos de existencias serán evaluadas por el jefe de inventarios y aprobadas por la gerencia.</li> <li>4) Los productos con características perecederos y altamente rotativos serán ubicados en la sección más accesible de la bodega con etiquetas de color rojo que indican que son vulnerables y frágiles, los de menor riesgo de color amarillo y los que no son perecederos de color verde.</li> <li>5) Solo tendrán acceso a las bodegas el personal de este departamento, así como el jefe de inventarios, recepción, compras, y gerencia.</li> <li>6) No se permite el autoconsumo de bebidas, snacks o cualquier otro producto en horas laborables.</li> </ol>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	EMPRESA	Pág.
Área: Bodegas	PAÑORA S.A.	26
Procedimientos		
<p><b>Descripción</b></p> <p><b>Ingreso de mercadería a bodegas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El jefe de bodegas se encarga de receptor la mercadería proveniente desde el área de recepción, corroborando que en se encuentren todos los productos o artículos plasmados mediante el documento de transferencia, determinando que los inventarios entregados se encuentran en perfecto estado.</li> <li>➤ Los bodegueros se encargarán de distribuir los productos a sus correspondientes lugares, además se adecuarán las debidas etiquetas donde conste la fecha de ingreso, la cantidad de artículos y en caso de ser perecederos las fechas de vencimiento, el jefe de bodegas verificará que se cumplan con los protocolos necesarios para evitar daños por deterioro.</li> </ul> <p><b>Toma física de existencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En las tomas físicas de inventarios el jefe de bodega y los bodegueros esperan la orden del jefe de inventarios el cual les indicará que categoría, línea de artículos o productos a revisar, al final del día el jefe de bodega remitirá el informe de existencias para su ingreso al sistema de conciliación de existencias ejecutado por el responsable de inventarios.</li> </ul>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág. 27</b>
<b>Área: Bodegas</b>		
<b>Procedimientos</b>		
<p><b>Salida de existencias a sucursales o almacén/perchas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La salida de existencias hacia almacén/ percha o sucursales se manifiesta siempre y cuando se reciba un documento donde se solicita la transacción de los productos, debidamente autorizada por el jefe de inventarios y aprobada por la gerencia para proceder a la logística de envíos.</li> </ul>		

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>EMPRESA PAÑORA S.A.</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>Área: Bodegas</b>		
<b>Diagrama de flujo</b>		

**Ilustración 10. Propuesta de flujograma - Bodegas.**



*Fuente:* Comercial Pañora S.A  
*Elaboración:* Torres & Román

## **CONCLUSIONES**

Comercial Pañora requiere del diseño de un manual de procedimientos para la gestión de inventarios, puesto que no cuenta con esta herramienta para el desarrollo de sus actividades y operaciones; actualmente se genera deficiencias en el flujo de información entre los departamentos de compras, recepción, bodegas e inventarios; además las fallas de control interno inciden en el desempeño y eficiencia empresarial de este negocio.

El control interno es deficiente en todos los componentes del COSO I: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y supervisión debido a que no existe una estructura organizativa ni políticas definidas correctamente, los riesgos surgen debido a controles e instrumentos defectuosos, también por no generar previsiones estratégicas que anticipen posibles eventualidades de riesgos, la falta de manuales de funciones y procedimientos afectan las operaciones de cada sección, por otro lado, la gestión de información utiliza canales de comunicación deficientes y no brindan la seguridad necesaria para controlar y revisar los procedimientos de inventarios.

Los departamentos analizados son la encargados de la gestión de inventarios; compras es el que fomenta el abastecimiento de mercaderías, además de gestionar las mejores ofertas y seleccionar productos de alto impacto en el mercado; en recepción se reciben los productos adquiridos, además se emplean tareas relacionadas a las gestiones de devoluciones en compras por motivo de deterioros, productos en mal estado, caducados, entre otros; en bodegas se clasifican y controlan los productos en función de su rotación, fecha de vencimiento, categoría; por último en inventarios se gestionan las constataciones físicas de existencias y revisiones a los procesos de transferencias habilitados en el sistema informático.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar y socializar el manual de procedimientos y políticas una vez que sea revisado y aprobado por los niveles jerárquicos competentes.

Se sugiere realizar reuniones dos veces al mes para determinar, revisar y ejecutar el manual, además, verificar los respectivos informes de cada departamento, y tomar las decisiones adecuadas para su mejora.

Utilizar un sistema adecuado para la gestión de inventario el cual facilite categorizar los productos y muestras con anterioridad los productos que están por vencer o por falta de stock.

Verificar periódicamente la rotación del inventario y realizar estrategias que permitan cuadrar las existencias en físico y las del sistema.

Seleccionar personal capacitado para el ingreso de la mercadería al sistema con la finalidad de minimizar errores como duplicidad en el registro o errores en el registro de códigos.

Capacitar constantemente al personal que laborar en las áreas de compras, recepción, bodega e inventarios.

Actualizar constantemente el manual de procedimientos para la gestión de inventarios de la Empresa Pañora S.A., ya que este debe responder a la realidad de la operación del negocio.

## REFERENCIAS

1. Aguirre PARRALES, G. J. (Diciembre de 2015). “Propuesta De Un Sistema De Control Interno Basado En El Método Coso, Debido A Las Deficiencias Actuales Encontradas En Los Procedimientos En El Área De Ventas De La Compañía Agromaisa S.A. Guayaquil , Ecuador : Repositorio Universidad de Guayaquil.
2. Altamirano Rodriguez , N. J. (s.f.). La Identificación de Riesgos inherentes .
3. Borbor, M. M. (2019). Control De Inventarios Y La Rentabilidad En La Constructora Pinrove S.A., Del Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena, Año 2018. La Libertad, Ecuador: UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. Obtenido de CONTROL DE INVENTARIOS Y LA RENTABILIDAD EN LA CONSTRUCTORA PINROVE S.A., DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5003/1/UPSE-TCA-2019-0070.pdf>
4. Cevallos Arias , W. C. (2015). Modelo De Sistema De Coso I Y Gestión De Inventarios En La “Distribuidora Maylan”. Santo Domingo , Ecuador : UNIANDES
5. Citelly, E. G. (2019). FACULTAD DE SISTEMAS MERCANTILES CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA, CPA. Ambato , Ecuador: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES. Obtenido de CONTROL DE INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “CODILITESA S.A”.:

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9709/1/TUAEXCOMCYA003-2019.pdf>

6. Directorio Juridico Nacional. (2020). Ley de Regimen Tributario Interno. Quito, Pichincha, Ecuador.
7. Elizalde, L. (2019). Los Estados Financieros y las Politicas Contables . Quito, Ecuador: Digital Publisher. Obtenido de LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS POLÍTICAS CONTABLES:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144051.pdf>
8. Escuela Superior De Administración Pública. (2017). Politicas Contables . Colombia : Escuela Superior De Administración Pública. Obtenido de POLÍTICAS CONTABLES:  
[http://apl01.esap.edu.co/esap/gestasoft/gestionDocumentalv2/archivo/documento\\_42850.pdf](http://apl01.esap.edu.co/esap/gestasoft/gestionDocumentalv2/archivo/documento_42850.pdf)
9. Franco, C. G. (2016). Implementación de Control Interno del Sistema de inventarios de productos masivos en la empresa MERA S.A. Guayaquil, Ecuador : Universidad de Especialidades Espíritu Santo .
10. Fuentes, V. B., & Cervantes, M. M. (2020). “DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS EN LA EMPRESA LA COSECHA TROPICAL SAS.”. 57. Santa Martha: Universidad Cooperativa de Colombia . Obtenido de DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS EN LA EMPRESA LA COSECHA TROPICAL SAS.:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16592/1/2020\\_manual\\_gestion\\_compras.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16592/1/2020_manual_gestion_compras.pdf)

11. Gonzabay de Loor , D. A., & Torres Flores , M. D. (Enero de 2017). Propuesta De Mejora Del Control Interno Basado En El Modelo Coso En Ventascorp S.A. Guayaquil, Ecuador: Repositorio Universidad de Guayaquil.
12. Granizo, R. D. (2020). *Incidencia de las cuentas por pagar en los estados financieros de las empresas del Sector Plástico de la Ciudad de Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
13. Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Babahoyo, Ecuador : Saberes del Conocimiento.
14. Gutiérrez , V., & Vidal , C. J. (2008). Modelos de gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento: Revisión de la literatura . Antioquia , Colombia : 134-149.
15. Henao, C. G., & Díaz, J. S. (2020). Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2015, en la empresa intermediadora Mauro Jackson en su proceso de cambio a empresa transformadora de materia prima. Bogota D.C, Colombia : Universidad Cooperativa De Colombia. Obtenido de Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2015, en la empresa intermediadora Mauro Jackson en su proceso de cambio a empresa transformadora de materia prima:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16529/1/2020-Sistema\\_Gestion\\_Calidad.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16529/1/2020-Sistema_Gestion_Calidad.pdf)

16. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San Jose , Costa Rica : Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Obtenido de EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf;jsessionid=7083E2852AB7DDF0C57310CBDBA9E576?sequence=1>
17. Jaya Maza , G. P. (2015). "Diseño del Sistema de Control Interno mediante el Metodo COSO II para Prontocasa construcciones CIA LTDA". Cuenca , Ecuador : Universidad Politecnica Salesiana .
18. León, V. G. (2016). UNIVERSIDAD AUTONOMA DE AGUASCALIENTES. Ecuador : AECA . Obtenido de LA GESTIÓN CONTABLE, UNA HERRAMIENTA PARA EL JUSTO CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA Y EL CONTROL FINANCIERO EN LAS PyMES DE AGUASCALIENTES: <http://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/102d.pdf>
19. López , M. A., & Quenoran , H. J. (Septiembre de 2015). El contro interno de los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la compañía Mendez y asociados, Asomen S.A de la Ciudad de Guayaquil. Diseño de un modelo de gestión para el control y manejo de inventarios. . Universidad de Guayaquil.

20. Maiguel , H. J. (2014). Diseño de una metodología de gestión de inventarios para la integración y colaboración en la cadena de suministro del sector madera y muebles de barranquilla. Barranquilla , Colombia : Universidad de la Costa .
21. Mantilla, S. A. (2018). *Auditoria Del Control Interno*. BOGOTA: ECOEDICIONES.
22. Mendoza Zamora, W. M., Delgado Chávez, M. i., García Ponce, T. Y., & Barreiro Cedeño, I. M. (Octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Ecuador : Revista Científica : Dominio de las Ciencias .
23. Molina, D. (2015). Gestión de inventarios: Una herramienta útil para mejorar la rentabilidad. Argentina: Universidad FASTA Sede San Alberto Magno - Departamento de metodología de la investigación.
24. Morales , L. C., & Torres, M. A. (Marzo de 2015). Diseño de un sistema de control interno de Inventario basado en el Modelo COSO I para la empresa Service Lunch en la Ciudad de Guayaquil. . Guayaquil , Ecuador : Universidad Politécnica Salesiana Ecuador .
25. Ortiz Castellanos, S. G. (2020). *El control interno para minimizar el riesgo de fraude en las empresasG*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
26. Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 127-207.

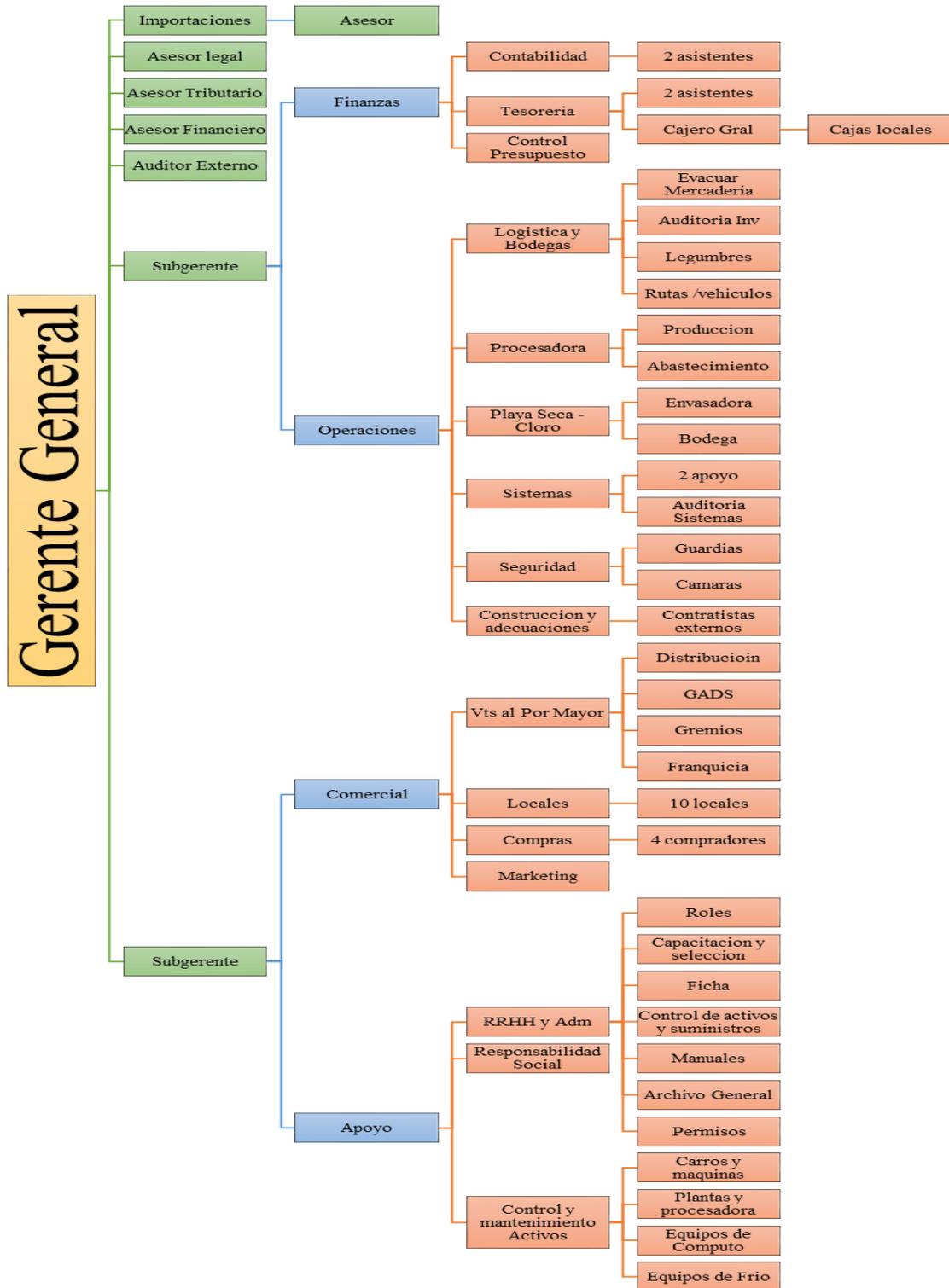
27. Pulla, C. Á. (2020). *Gestión de los Inventarios en las Compañías que se dedican a la Venta al por mayor y menor de materiales de Construcción*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil.
28. Ramos Calle , M. E. (2015). "Diseño Del Sistema De Control Interno En La Empresa Ab Optical De La Ciudad De Loja". Loja, Ecuador : Universidad Nacional de Loja.
29. Reglamento para la Aplicación de la Ley De Regimen Tributario Interno. (2020). Ecuador. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
30. Romero, D. . (2014). Propuesta de diseño y aplicación de control interno en el Área de inventarios, para las microempresas distribuidoras de productos de consumo masivo. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
31. Salas , K., Maiguel , H., & Acevedo , J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 326-337.
32. Santillán, S. V. (2019). Diseño e implementación de un sistema de control de inventario, contable y financiero para la compañía Ferroestrada S.A ubicada en el Cantón Durán, Provincia del Guayas. Guayaquil , Ecuador : Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil .

33. Sarez, T. L. (2015). Control de inventarios y su incidencia en el proceso contable de la empresa agroindustrial Rooslet S.A de la Ciudad de Machala Período comprendido desde Julio a Diciembre del 2012. Machala , Ecuador : Universidad Técnica de Machala .
34. Suarez Manobanba, G. L. (Marzo de 2018). Analisis del Control Interno en la Gestion de Inventarios del año 2017 en la empresa COMAUTOR S.A de la Ciudad de Guayaquil . Guayaquil , Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
35. Torres, R. A., & Barrios, C. E. (2020). AUDITORIA FINANCIERA A LOS ACTIVOS CORRIENTES DE DISTRIBUTOL SAS. 51. Ibagu, Colombia : UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Obtenido de AUDITORIA FINANCIERA A LOS ACTIVOS CORRIENTES DE DISTRIBUTOL SAS: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17568/5/2020\\_auditor%C3%ADa\\_financiera\\_activos.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17568/5/2020_auditor%C3%ADa_financiera_activos.pdf)

ANEXOS

Organigrama Corporación Pañora S.A

Ilustración 11. Organigrama de Comercial Pañora S.A



Fuente: Comercial Pañora S.A

**Elaboración:** Torres & Román

### Categoría de productos Corporación Pañora

Categorías de Productos de Comercial Pañora	
Granos	Focos
Arroces	Varios
Bebidas	Fideos
Fundas	Salsas
Harinas Y Polvos	Aseo Y Limpieza
Cuidado Personal	Embutidos
Lácteos	Repostería
Farmacia	Grasas
Galletas	Servilletas
Cereales	Panes
Confitería	Café
Detergentes	Lavavajillas
Aceites	Cuidado Infantil
Azúcar	Insecticidas
Papel Higiénico	Endulzante
Snacks	Productos Varios
Atunes	Art. Cocina
Descartables	Plásticos
Alcohol	Conservas
Quesos	Licores

**Fuente:** Comercial Pañora S.A  
**Elaboración:** Torres & Román