UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Licenciatura de Contabilidad y Auditoría

TEMA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA PARTESCAT COMPAÑÍA LIMITADA.

AUTORA:

Ana Lucia Catucuamba Guatemal

Tutor Metodológico: Andrés Ramos Álvarez

Tutor técnico: Lorena Elizabeth Muquis Tituaña

Quito - Ecuador

2019

DATOS GENERALES:

Tema:	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA PARTESCAT COMPAÑÍA LIMITADA
Estudiante:	ANA LUCIA CATUCUAMBA GUATEMAL
Carrera:	CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Tutor:	ANA LUCIA CATUCUAMBA
Asesor Técnico:	LORENA MUQUIS
Fecha:	08/FEBRERO 2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director del Proyecto: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA PARTESCAT COMPAÑÍA LIMITADA”, Presentado por la ciudadana Ana Lucia Catucuamba, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Tecnológica Israel, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 08-02-2019

EL TUTOR

Mag. Andrés Ramos

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en la presente investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ana Lucia Catucuamba
C.I: 1720742467

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, 08-02-2019

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE: …….
C.I:

VOCAL: ……..
C.I:

VOCAL: ……..
C.I:

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mi Dios por su misericordia, junto con el gran apoyo que me brindo mi familia para poder realizar el trabajo productivo para mi carrera de Contabilidad y Auditoría, gracias al apoyo en conjunto he podido ir culminando mis estudios superiores para poderme convertirme en una excelente profesional que apoyará a la sociedad ecuatoriana de la cual me siento enorgullecida, de igual manera un profundo agradecimiento a los docentes de la Universidad Israel quienes a través de sus conocimientos me supieron formar como una excelente contadora.

DEDICATORIA

El trabajo realizado lo dedico a mi Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar con el presente proceso, en sí, este trabajo lo dedico a todas a aquellas personas que tuvieron una palabra de aliento para seguir adelante, en especial a mi madre Clara Amelia Guatemal Cacuango quien con su ejemplo de vida me enseñó a ser una gran persona, impulsándome día a día a superarme personal y profesionalmente.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR ii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

ÍNDICE DE CONTENIDOS vii

ÍNDICE DE TABLAS xi

ÍNDICE DE FIGURAS xii

RESUMEN EJECUTIVO xiii

ABSTRACT xiv

Introducción 1

Objetivos 3

Objetivo General. 3

Objetivos Específicos. 3

Justificación 4

CAPITULO I: MARCO TEORICO CONTEXTUAL 6

1.1. Administración de Stock 6

1.1.1. Tipos de Stock 6

1.1.1.1. Stock de seguridad 6

1.1.1.2. Stock por Ciclos 7

1.1.1.3. Stock de desincorporación 7

1.1.1.4. Stock de Anticipación 8

1.1.1.5. Stock para los canales de distribución 8
1.2. Gestión de Stocks.....8
1.2.1. Costos asociados a la gestión de Stock 8
1.2.2. Los sistemas de control de inventario. 10
1.2.2.1. Análisis ABC 10
1.2.2.2. Precisión de los registros.....11
1.2.2.3. Contabilización periódica 12
1.2.3. Modelos de Stock para demandas independientes 12
1.2.3.1. Modelo de Lotes Económicos de Compras (LEC) 12
1.2.3.2. Modelo de lotes económicos por producción (LEP).....12
1.2.3.3. Modelos de descuentos por cantidades 13
1.2.4. Métodos de evaluación de Stocks 13
1.2.4.1. Método del primero en entrar y primero en salir 13
1.2.4.2. Método del último en entrar y primero en salir 14
1.2.4.3. Método del costo medio.....14
1.2.5. El modelo COSO 14
1.3. Inventarios 15
1.3.1. Tipos de inventario.....16
1.4. Inventarios de piezas de repuestos.....16
1.4.1. Características que diferencian los inventarios de piezas de repuestos de otros inventarios. 17
1.4.1.1. Misión del Sistema de Gestión de Repuestos. 18
1.4.2. Literatura sobre Planificación y Control de Inventario de Repuestos. 19
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....22

2.1. Enfoque de la investigación 22

2.2. Participantes, unidades o casos de estudio.....23

2.3. Recolección, análisis de datos y generación de la propuesta. 23

2.3.1. Diagnosticar la situación actual de la empresa frente al manejo de inventario de materiales. 24

2.3.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al manejo de inventario mediante ficha de observación. 27

2.3.3. Ambiente de control 29

2.3.4. Actividades de control 32

2.3.5. Evaluación de riesgos.....34

2.3.6. Comunicaciones y manejo de la información 35

2.3.7. Entrevista al encargado de la sección contable de la empresa 36

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y GENERACIÓN DE LA PROPUESTA.....40

3.1. Propuesta de sistema de gestión de inventario.....40

3.2. Indicadores de gestión de inventarios. 41

3.3. Procedimientos actuales empleados en la empresa para el manejo de los inventarios 42

3.4. Información de la empresa. 45

3.4.1. Planeación estratégica de la empresa 47

3.4.2. Estructura organizativa 47

3.4.3. Productos comercializados.....49

3.4.4. Sedes y clientes 49

3.4.5. Proveedores 49

3.5. Resumen diagnóstico de elementos que condicionaron la generación de la propuesta: 49

3.6. Sistema de control interno. 51
3.6.1. Procedimientos para la adquisición de mercadería 51
3.6.2. Procedimientos para la recepción de mercadería 54
3.6.3. Procedimiento para el almacenamiento de mercancía 56
3.6.4. Procedimiento para el área de venta de productos 58
3.6.5. Procedimiento para el despacho de mercadería 60
3.6.6. Procedimiento para el área de venta de productos 62
3.6.7. Procedimientos aplicables para la seguridad de los inventarios: 64
3.6.8. Procedimiento para el área de venta de productos 68
3.6.9. Procedimientos aplicables para la ejecución de capacitaciones:.....70
3.6.10. Políticas generales del control de inventario.....74
3.6.11. Estrategias asociadas a la implementación: 76
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
4.1. Conclusiones. 77
4.2. Recomendaciones. 78
Referencias bibliográficas 79
Anexos 86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la aplicación de la ficha de observación.....27

Tabla 2. Nivel de confianza de los procedimientos de control de inventarios aplicados en la empresa objeto de estudio.....28

Tabla 3. Adquisición de mercadería.....52

Tabla 4. Recepción de mercadería.....54

Tabla 5. Almacenamiento de mercadería.....56

Tabla 6. Gestión de ventas.....58

Tabla 7. despacho de la mercadería.....60

Tabla 8. Informes de venta.....62

Tabla 9. Procedimiento para la utilización interna de piezas de repuesto.....66

Tabla 10. Transferencia de mercadería.....68

Tabla 11. Inventario general.....71

Tabla 12. formato propuesto para la ficha de recepción de mercancía.....76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Curva ABC. 11

Figura 2. Características, procedimientos y bondades del enfoque cualitativo. 22

Figura 3. Almacenamiento de mercancía en las sucursales 30

Figura 4. Depósito de mercadería dentro de una de las sucursales. 31

Figura 5. Almacén de mercaderías de la empresa. Obsérvese los estantes. 32

Figura 6. Acopio de la mercadería hasta ser distribuida en los estantes. 33

Figura 7. Ubicación de las dos cámaras de seguridad con las que cuenta el deposito principal de la empresa. 34

Figura 8. Procedimiento actual de manejo de pedidos por compras 42

Figura 9. Procedimiento general para la realización de inventarios empleado por la empresa. 43

Figura 10. Procedimiento general de recepción de mercancía 44

Figura 11.Procedimientos de almacenado y etiquetado realizado por la empresa 45

Figura 12. Ubicación de los distintos puntos de la venta 46

Figura 13. Organigrama de la empresa 48

Figura 15. Modelo de planilla de remisión propuesto. 76

RESUMEN

El control de inventarios, es un tema importante para las empresas que dependen del stock para el desarrollo de su giro de negocios. El objetivo del estudio fue el generar una propuesta para el control de los inventarios adaptado a las necesidades de la empresa PARTESCAT Cía.Ltda. Para esto, se realizó una revisión teórica con el fin de conocer los elementos asociados a los inventarios que debían ser considerados, se determinó la situación de la empresa por medio de una ficha de evaluación en la que se consideraron aspectos como el modelo COSO, ambiente de control, actividades de control, evaluación de los riesgos, información y comunicación y supervisión y monitoreo. Posteriormente, se evaluaron indicadores de rotación, duración y valor del inventario, y se realizó una entrevista al encargado del área de contabilidad. Se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta con un adecuado sistema para controlar el inventario, ni con personal adecuadamente entrenado para esta labor, igualmente se detectaron deficiencias en cuanto a los métodos y herramientas empleados para gestionar los inventarios y la carencia de orden y control dentro de los almacenes y del stock. En base a lo encontrado, se propuso un sistema de gestión de inventarios que abarcan las situaciones encontradas como deficientes. Se propuso un manual de procedimientos que incluyen los pasos y los flujogramas de los procedimientos de adquisición, recepción, almacenamiento despacho y el manejo de estos, realización de informes de venta, normas para el control y desarrollo de los inventarios y varios formatos de control.

Descriptores: Gestión de Stock, auditoría, contabilidad, inventario, gestión de suministros.

ABSTRACT

The control of inventories is an important issue for companies that depend on the stock for the development of their business. The objective of the study was to generate a proposal for the control of the inventories adapted to the needs of the company PARTESCAT Cía.Ltda. For this, a theoretical review was carried out in order to know the elements associated with the inventories that should be considered, the situation of the company was determined by means of an evaluation form in which aspects such as the COSO model, environment, were considered. of control, control activities, risk assessment, information and communication and supervision and monitoring. Subsequently, indicators of rotation, duration and value of the inventory were evaluated, and an interview was carried out with the person in charge of the accounting area. It was obtained as a result that the company does not have an adequate system to control the inventory, nor with adequately trained personnel for this work, also deficiencies were detected in terms of the methods and tools used to manage the inventories and the lack of order and control inside the warehouses and the stock. Based on the findings, an inventory management system was proposed that covers situations found to be deficient. A manual of procedures was proposed, which includes the steps and the flowcharts of the procedures of acquisition, reception, storage, dispatch and handling, sales reports, rules for the control and development of inventories and various control formats.

Keywords: Stock management, audit, accounting, inventory, supply management

INTRODUCCIÓN

Las empresas del siglo XXI se enfrentaron y aún pasan por diversas dificultades para hacer una gestión de stocks eficiente y capaz de transmitir informaciones confiables y precisas de sus materiales. Uno de los mayores desafíos de estas, es la gestión correcta de este procedimiento, el cual, involucra diversos factores como el almacenamiento, movilización y distribución de sus inventarios en los almacenes.

Los procedimientos logísticos asociados con los inventarios, necesitan de herramientas y técnicas para que se pueda asegurar una mejora en el flujo de las operaciones, garantizando así al cliente el material correcto, en las cantidades solicitadas y en un periodo de tiempo aceptable y corto.

La administración de materiales aborda diversos factores importantes para el desarrollo de una empresa, haciéndose estos, esencial para que la misma reduzca sus costos y se mantenga competitiva en el mercado, fidelizando y atrayendo así a nuevos clientes, a través de la calidad, rapidez y disponibilidad de los productos ofertados a los clientes.

La administración de materiales tiene como objetivo principal la determinación de cuánto debe ser adquirido algún material y de cuándo debe ser realizada la reposición de los stocks. En este sentido, los autores resaltan que las existencias pueden ser materiales, mercancías o productos acumulados para uso futuro, permitiendo la atención regular de las necesidades de los consumidores y para asegurar la continuidad de las actividades de la empresa (Gomes, Oliveira, Barros, Barbosa, & Vieira, 2018).

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente mencionado, las existencias de piezas de repuesto poseen características distintas a las de otras provisiones en las empresas. Diversos autores (Cohen & Lee, 1990; Cohen, Zheng, & Agrawal, 1997; Muckstadt, 2005; Kumar, 2005), indican algunos elementos importantes para la gestión de estos stocks:

- Los clientes tienen expectativas cada vez mayores en cuanto a la calidad de los productos y servicios asociados. La ocurrencia de fallas ya es un trastorno y la demora en las reparaciones por falta de piezas agrava la percepción negativa del cliente;

- Existen piezas con mayores índices de demandas (en general son piezas que sufren mayores niveles de o que se requieren en más ocasiones para mantenimientos preventivos), pero la gran mayoría tiene demanda esporádica;
- El aumento de la complejidad de los productos y la reducción de los ciclos de vida generan aumento de la cantidad de códigos activos y riesgos de obsolescencia.

Inicialmente, es importante diferenciar piezas desechables de reparables. Para algunos segmentos, las piezas de repuesto llegan a ser extremadamente caras y su reparación (en lugar del descarte) es más ventajosa; las unidades dañadas pueden ser sustituidas tanto por piezas nuevas como por piezas recuperadas. En este caso, los modelos de control de stock deben considerar también costos y tiempos de reparación. Sherbrooke (2004) es uno de los autores que discute el caso de piezas reparables dentro de los inventarios de reposición.

Otra dimensión del problema está asociada a la existencia de un único o de múltiples lugares de almacenamiento (Kennedy, Wayne, & Fredendall, An overview of recent literature on spare parts inventories, 2002). En esta investigación, se aborda un caso de una empresa especializada en repuestos de electrodomésticos, con un stock ubicado en una única localización centralizada, desde la cual, se distribuyen las piezas a las diversas sucursales que las solicitan.

A pesar de la existencia en el mercado de mecanismos y modelos que actúan como fuente de mejoras para el manejo y control de los inventarios, en la empresa objeto del presente estudio, aún se implementa un procedimiento de monitoreo, control y actualización del stock, no estandarizado ni poseen mecanismos de control que pertinentemente permitan agilizar y fiscalizar los procedimientos asociados al manejo de las piezas almacenadas, haciendo que el procedimiento sea más lento y con menor precisión, lo cual, lo hace más susceptible a errores. Las informaciones referentes a las existencias no se encuentran en una base de datos apropiada u organizadas de la manera más efectiva para facilitar futuras consultas. La falta de interés y de perfeccionamiento de los procedimientos está directamente asociada a los costos involucrados a los procedimientos.

La empresa PARTESCAT Compañía Limitada se dedica a la comercialización de repuestos de línea blanca en la ciudad de Quito, con el fin de ayudar a perfeccionar el procedimiento de inventarios y comprometidos con el desarrollo económico de la misma, se requiere realizar procedimientos en la gestión de inventarios ya que en la actualidad todo

procedimiento tiene que ser mejorado continuamente para reducir los costos y mejorar la eficiencia económica.

En el caso particular de esta empresa, existe una falta de control en el procedimiento de abastecimiento de repuestos realizado semanalmente a cada una de las 13 sucursales que la empresa mantiene. No se han definido procedimientos y/o políticas internas para dar a conocer al personal del departamento comercial con el fin de reducir los riesgos de robo o malversaciones del inventario, además de optimizar recursos, materiales, financieros y humanos.

Los aspectos antes expuestos conllevan al planteamiento de la siguiente interrogante, donde se resume el problema asociado con la presente investigación: ¿Cómo podrían gestionarse los inventarios de la empresa PARTESCAT Compañía Limitada? en tal sentido, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo General.

"Generar una propuesta de un sistema de control de inventarios para la empresa PARTESCAT Compañía Limitada."

Objetivos Específicos.

- Establecer el marco teórico conceptual asociado a los sistemas y procedimientos de control de inventarios.
- Definir la metodología a emplear para evaluar la situación actual de la gestión de inventarios y a partir de lo obtenido generar la propuesta del sistema de control de inventarios en la empresa PARTESCAT compañía limitada.
- Proponer un sistema del control de los inventarios adaptado a las características y necesidades de la empresa.

Justificación

La puesta en práctica de un sistema de control específico y estándar de los inventarios, se vuelve imprescindible para la corrección de fallas ocurridas en los procedimientos de planificación de la producción. La efectividad de los modelos de control de stock se asocia fuertemente a la necesidad de gestión de la misma, por lo cual, la eficiencia generada a partir de un control eficaz, garantiza una mejora en el procedimiento con el cual se garantiza una reducción de costos.

Estos mecanismos garantizan un importante beneficio en el desarrollo del giro de negocios de las empresas y, consecuentemente, promueven un incremento en la calidad de los servicios prestados, posibilitando así la expansión de la imagen de la empresa, el aumento de la competitividad, y el incremento de puesto de empleo al generarse expansiones del negocio.

Como se observa, es de suma importancia la administración correcta de los recursos materiales requerido para el normal funcionamiento del giro de negocios de la empresa, es decir, de las existencias. La falta de gestión puede acarrear serios problemas y grandes pérdidas, que pueden llevar hasta el cierre de las organizaciones. Es necesario comprender puntos esenciales para un buen funcionamiento, por ejemplo, conocer la demanda de mercado y percibir cuándo es ventajoso o no poseer existencias y en qué cantidades, evitando así desperdicios, pérdidas y daños que pueden hacer total diferencia en los resultados de la empresa.

El control de stock por medio de los inventarios, debido a su complejidad, se convierte en un tema esencial, pues es un factor de gran importancia para las empresas, en el cual se reducen los costos y permiten atender a sus consumidores de forma eficaz y eficiente (Lima, Silva, Piol, Diniz, & Filho, 2015). Errores comunes en estos procedimientos dentro del entorno de la empresa, perjudicando la rentabilidad y quedando comprometidas en medio de fallas de gestión en los diferentes sectores de las compañías. Por lo tanto, es necesario profundizar los estudios para que no queden únicamente en la observación empírica diaria. Por lo cual, esta investigación, puede ayudar a la organización a obtener ventajas competitivas, también a minimizar los posibles daños derivados de un modelo ineficaz de gestión.

En este sentido, la falta de control de los recursos materiales puede acarrear diversos problemas derivados de una mala gestión, como, por ejemplo, la ocurrencia de aumento en los gastos de mantenimiento, exigiendo reposiciones innecesarias y, además, con efectos

perjudiciales en la relación con los clientes, lo cual conllevaría a la consiguiente pérdida de ventas.

Una buena gestión de stocks, ayuda en la minimización de los costos involucrados, para mantenerlos los más bajos posibles, pero dentro de los niveles de seguridad y de los volúmenes para la atención de la demanda. Además de eso, con esta investigación, se contribuirá con el aprendizaje y conocimiento de estudiantes e interesados en el área, sin mencionar, las ventajas operativas que supondrá para la empresa objeto del mismo (Borges, Campos, & Borges, 2010).

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

1.1. Administración de Stock

El stock se utiliza desde el principio de la humanidad, ya sea para guardar los alimentos y herramientas fundamentales para la supervivencia, o para la acumulación de bienes materiales en una organización. Por lo tanto, está presente en casi todas las situaciones cotidianas tanto de los individuos como de las corporaciones (García, Dos Reis, Machado, & Ferreira-Filho, 2006, págs. 9-10).

De acuerdo con Alves (2017), "el stock puede ser definido como la totalidad de los ítems que las empresas poseen almacenado, y que son empleados con el fin de atender las demandas de sus clientes" (p.20).

El objetivo principal del control de inventario es maximizar la inversión en stocks, evolucionar el uso eficiente de los medios internos de una organización, como los recursos financieros e infraestructura, y reducir las necesidades de capital invertido en stock.

1.1.1. Tipos de Stock

Las existencias de mercadería pueden representar un alto valor de capital y necesitan ser administrados de la mejor manera a fin de evitar daños negativos en el desempeño de las organizaciones (Peinado & Graeml, 2007).

Días explica que existen diversos tipos de stocks, pudiendo ser o no almacenados en un mismo lugar (2010, págs. 22-23). Estos son:

1.1.1.1. Stock de seguridad

Es el mínimo que tiene que existir dentro de la organización. Este tipo de stock es necesario para que haya seguridad en caso de algún problema como retraso en el reabastecimiento. Este es necesario para atender a las posibles demandas no previstas (Slack, Charnbers, & Johnston, 2009). El punto de pedido, como se muestra en la ecuación que a continuación se muestra, representa el momento en el cual el stock de un producto llega a la cantidad mínima, lo cual, se representa como su *lead time*. Este punto, es el que va a dar

elementos para lograr definir el stock máximo, medio y mínimo de cada ítem, el espacio y el embalaje que será usado, el día de su recepción, entre otras decisiones.

$$PP = (C \times T) + ES$$

Donde:
PP = Punto de Pedido
C = Consumo Medio
T = Tiempo de Reposición
ES = Stock de Seguridad

1.1.1.2. Stock por Ciclos

Este tipo de inventario, ocurre cuando se obtiene materia prima en cantidades mayores a la necesidad real. Esto pudiera suceder por varias razones, como, por ejemplo, encontrar buenos precios en la materia prima, o como consecuencia de un requisito mínimo exigido a los proveedores (Slack, Charnbers, & Johnston, 2009, pág. 383).

El autor asimismo explica que esto también ocurre cuando una o más fases de la operación no pueden proporcionar al mismo tiempo todos los artículos que producen, por lo tanto, como un producto se produce a la vez, normalmente en lotes, los demás deben esperar a ser fabricados y puestos a disposición del público.

1.1.1.3. Stock de desincorporación

Son lotes de producción organizados, que quedan a la espera del momento correcto para ser utilizado en la línea de producción (Bett & Dutra, 2013).

Los recursos que se transformarán, se mueven entre las áreas y departamentos especializados. Entonces, cada uno de los sectores puede trabajar de forma relativamente independiente, con el propósito de optimizar el espacio local y la eficiencia de los empleados y las máquinas. Cada lote de stock de materiales, se reúne en una cola a la espera de su momento de utilización, permitiendo así que las operaciones se establezcan con la velocidad de procesamiento óptima (tiempo de ciclo), no siendo dependiente de la velocidad de los procedimientos (Slack, Charnbers, & Johnston, 2009, págs. 381-383).

1.1.1.4. Stock de Anticipación

Es el stock que existe para anticipar las ventas. Se trabaja para dar soporte a las variaciones de demanda más predecibles e impactantes (Bett & Dutra, 2013). Este tipo tiene como propósito, controlar los niveles de fluctuaciones de las citadas demandas.

Un ejemplo analógicamente práctico de este tipo de stock, podría ser el caso de los huevos de pascua, cuya preparación comienza antes de la fecha festiva, para asegurar que al momento de esta, se pueda contar con una determinada cantidad de estos.

1.1.1.5. Stock para los canales de distribución

Es el stock que se encuentra en manos del transportista, camino de la entrega, ya sea a un distribuidor o al consumidor final, es decir, cuando el stock se encuentra en transporte entre el punto de compra y el punto de consumo.

1.2. Gestión de Stocks

La gestión de stocks se basa en la maximización del uso de la información, como, por ejemplo, conocer las ventas no realizadas y las cantidades que necesitan ser mantenidas en el stock. En conjunto, la gestión debe tener un control y estar siempre en busca de la minimización de los costos, pues ésta tiende siempre a aumentar con el transcurrir del tiempo (Laporta & Lopes, 2012, págs. 1-3).

La gestión dirige su objetivo a influenciar e indicar los caminos de compra y en las decisiones relacionadas con las cantidades a ser adquiridas. La sección de la gestión de los stocks, asociadas a la parte financiera es responsable de las negociaciones para la obtención de descuentos bajo las cantidades compradas (Alves, 2017).

1.2.1. Costos asociados a la gestión de Stock

Según indica Mora en su libro “Gestión Logística integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento” (Mora, 2016), los costos de los stocks pueden ser los siguientes:

- Costos de conservación: Estos costos son aquellos en los que se incurre al poseer un determinado nivel de existencia por un periodo determinado de tiempo. Para este autor, estos costos se asocian al mantenimiento propiedad de los inventarios.
- Costos de los pedidos: De acuerdo con Mora (2016), estos hacen referencia a los costos relacionados con las operaciones de reabastecimiento de los inventarios. Al respecto, Alves (2017) señala que en este grupo existen costos fijos y variables, e indica que los fijos son aquellos que están vinculados a los salarios de las personas implicadas en el procedimiento de solicitar, y los costes variables consisten en el costo por la generación de las fichas de pedidos y en los procedimientos de enviar esas solicitudes a los proveedores, así como todos los recursos necesarios para tal procedimiento. En este sentido, indica que el costo de los pedidos, está vinculado con el volumen de las solicitudes realizadas en un periodo determinado.
- Costos de mantenimiento de los stocks**:** Estos costos están conectados a todos los costos corrientes del mantenimiento de los elementos en stock en un determinado período de tiempo. En primer lugar, se encuentra el costo de oportunidad del capital que deberá ser evaluado. Cada empresa deberá utilizar un método para tener un valor de base, pudiendo ser desde la tasa de interés preferente empleada en los bancos hasta la tasa esperada de retorno para oportunidades alternativas de inversión. En segundo lugar, existen los costos relacionados con los impuestos, que varían sobre el valor almacenado en una fecha determinada y los seguros contra incendio y robo, que se vinculan indirectamente con la cantidad de elementos almacenados. En tercer lugar, los costos del almacenamiento, que se ajusta a la cantidad de stock mantenido. Por último, los costos agregados al riesgo de mantener el stock, como ejemplo pérdidas por deterioro, vida útil, daño y robo (Ballou, 2004).
- Costos de almacenamiento: El Costo de almacenamiento es explicado por Slack, Chambers y Johnston (2009) como algo que está vinculado a la asignación de los productos en una estructura física. Se deben considerar situaciones como la climatización, la iluminación y el alquiler. En realidad, el costo de almacenamiento está incluido en el costo de mantener, que es justamente el costo del espacio ocupado por la mercancía.

1.2.2. Los sistemas de control de inventario.

Los sistemas de control de inventario, son aquellos en los que se procesan los datos que reflejan los cambios ocurridos dentro de la actividad del control de los stocks. Martelli y Dandaro (2015), indican que las organizaciones, con el objeto de ser cada vez más competitivas, vienen adoptando herramientas electrónicas y procedimientos particulares para apoyarse a conseguir el objetivo de la eficiencia. Al respecto, Kunigami y Osorio (2009) explican que el mayor desafío del gerente de los stocks, es conocer el momento exacto para el reabastecimiento de cada ítem y la cantidad que se debe mantener de estos.

Entre los diversos métodos para la gestión de los inventarios dentro de una empresa se tienen los que se muestran en los párrafos siguientes.

1.2.2.1. Análisis ABC

La curva ABC es de suma importancia para los sistemas de gerencia. Según Macías y col. (2019), este método ayuda a identificar los ítems que demandan mayor atención y tratamiento en cuanto a su administración, dicha identificación se da a través de la organización de los ítems conforme a su importancia con respecto a la organización. Los autores, explican que la curva ABC se ha utilizado para la administración de stocks, para la definición de políticas de ventas, para el establecimiento de prioridades, para la programación de la producción y una serie de otros problemas usuales en las empresas.

Márquez y col. (2018), afirma que esta metodología requiere del establecimiento de tres grupos (A, B y C) y se constituyen en base al número de partidas y su valor, al respecto indican que los grupos deben establecerse con base al número de partidas y su valor. Generalmente el 80% del valor del inventario está representado por el 20% de los artículos y el 80% de los artículos representan el 20% de la inversión. Se asocia esta conversión con el nombre de «Análisis de Pareto».

> Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios. (Márquez, Quiroga, & Gómez, 2018, págs. 159,160)

Días (2015), citado por Alvez (2017, pág. 37) explica cómo se presenta la separación de los ítems, en los cuales se consideran grupos de 20% para el grupo A, 30% para el B y el 50% restantes para el C. Indica además este autor, que estos porcentajes no son necesariamente invariables y que estos pudieran tomar otras proporciones de acuerdo con las necesidades de cada organización:

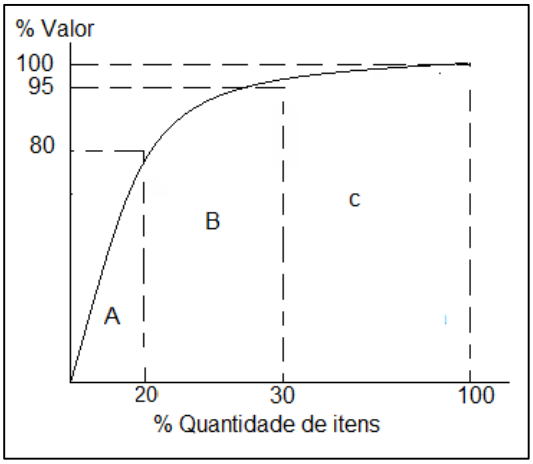


Figura 1. Curva ABC. Fuente: Recuperado de Alves *(2017, pág. 37)*

Para Martelli y Dandaro (2015) este método es una herramienta importante para la gestión del inventario, en el que se considera el conteo físico de todos los productos almacenados en un determinado período de tiempo y haciendo una confrontación con el sistema.

Desde esta perspectiva, existe un consenso en el cual se considera que si los errores en los registros de control de stock son aleatorios (positivos y negativos), las variaciones se compensan y en esta media la regularidad del stock se mantiene, pero es necesario mantener un buen monitoreo en esta precisión y calidad para que el saldo sea positivo (Alves, 2017, pág. 37).

1.2.2.2. Precisión de los registros

Martelli y Dandaro (2015), explican que luego de la realización de los inventarios, la exactitud del stock es el cálculo del valor de los ítems correctos expresado en porcentaje. Se calcula tanto para las cantidades de productos, como para el valor de los ítems.

Paoleschi (2013) sugiere que ese tipo de control, debe ser hecho con una frecuencia de al menos cada mes. Al realizar este tipo de control, las empresas van a estar más cualificadas en relación al control efectivo del stock, así se proporciona a los administradores ligados a la gestión de los niveles adecuados de inventario, los elementos pertinentes para asumir decisiones

correctas y oportunas en cuanto al inventario a la toma de decisiones correctas, minimizándose así los errores que pudieran surgir.

1.2.2.3. Contabilización periódica

De acuerdo con Drohomeretski y Souza, este tipo de control (2012), se basa en la contabilización de los ítems ya definidos en el stock, en base a fechas predefinidas, utiliza como parámetro la clasificación ABC. Esta puede ser de acuerdo con la preferencia del administrador, es decir, no es algo predefinido, por lo que pudiera ser mensual, semanal o diaria.

Drohomeretski (2009), citado por Drohomeretski y Souza (2012), sugiere un método para la implementación de un conteo cíclico. Este está constituido por la aplicación de cinco etapas, que van desde las planificaciones de las operaciones relacionadas con el dimensionamiento de los recursos, hasta el monitoreo y toma de acciones correctivas.

1.2.3. Modelos de Stock para demandas independientes

Según Heizer y Render (Heizer & Render, 2011), existen tres modelos que exponen lineamientos sobre los aspectos más importantes del control de inventario como el momento y la cantidad de realizar pedidos. Son estos: el modelo de Lote Económico de compras (LEC), el modelo de Lote Económico de Producción (LEP) y el Modelo de Descuento por Cantidad.

1.2.3.1. Modelo de Lotes Económicos de Compras (LEC)

El lote económico de compra (EOQ, *Economic Order Quantity*, por sus siglas en ingles), según Girón y col. (2018), es un modelo clásico de cantidad fija de pedidos con el cual, es posible calcular cuando comprar en base a la delimitación del nivel de existencia en un inventario.

1.2.3.2. Modelo de lotes económicos por producción (LEP)

El Lote Económico de Producción (LEP), también conocido como Lote Económico de Fabricación (LEF), es explicado por Schoeps (1962) como un procedimiento que tiene como objetivo identificar el costo mínimo total para poseer determinado ítem durante un período preestablecido, generalmente de un año.

Este es un modelo matemático empleado en el control y monitoreo de inventarios en las empresas y que sustenta sus preceptos en que la cantidad de los pedidos se circunscriben a un límite predefinido (Nahmias, 2007), en base a esto, la realización de pedidos y la venta de los productos se realiza de manera simultánea, con lo cual se persigue el poder definir un lote de productos que genere el mismo costo tanto por emitir la orden de producción como por mantenerlo dentro del inventario (Gallego, 2004).

1.2.3.3. Modelos de descuentos por cantidades

Este descuento se realiza sobre la adquisición de varios ítems del mismo producto, este descuento podría ser mayor a medida que aumente el volumen de compras. El descuento se aplica a todas las unidades en un pedido (totales), o a las unidades adicionales respecto al punto límite (incrementales). El caso más común es el de descuento sobre todas las unidades (Nahmias, 2007).

1.2.4. Métodos de evaluación de Stocks

Para poder elegir un método de evaluación de stocks de una organización, se deben considerar algunos puntos importantes que guiarían el procedimiento de elección del procedimiento más apropiado, entre esos puntos se enfatiza el beneficio esperado, la legalidad del método ante los órganos oficiales y la parte de ejecución del método (Rodrigues, de Souza, & Oliveira, 2015).

1.2.4.1. Método del primero en entrar y primero en salir

De acuerdo con Alcívar (2018), el método PEPS es un método donde el control es hecho por cronología, es decir, ocurre la venta del producto o servicio, en la medida que fueron ingresados al sistema o al almacén, es decir, los primeros productos o lotes de estos registrados y almacenados, serán los primeros en colocar a la venta.

Fenili (2015) complementa que una de las mayores finalidades éste método es el de proteger el stock del envejecimiento, por lo cual, cuando sea el caso se debe observar la fechas de vencimiento o caducidad.

1.2.4.2. Método del último en entrar y primero en salir

De acuerdo con Alcívar (2018) este método emplea la estrategia de poner a disposición del público en primer lugar los artículos que ingresaron en último momento al sistema, con lo cual, el costo del inventario quedara valuado en base al de la última mercadería, generándose así una ventaja en épocas de inflación ya que es una forma de estandarizar los precios y disminuir posibles pérdidas (Alves, 2017).

1.2.4.3. Método del costo medio

Según Alves (Alves, 2017), esta es la metodología más utilizada por las organizaciones. Tiene como parámetro el precio de todas las salidas, al valor medio del abastecimiento total del ítem en stock. El autor comenta que la mayor ventaja de este método es que actúa como estabilizador porque va a controlar las variaciones de los precios y a largo plazo, representar los costes reales de las adquisiciones.

1.2.5. El modelo COSO

La promulgación de la Ley Sarbanes-Oxley o SOX, en el año 2002, fue una reacción de las autoridades reguladoras y fiscalizadoras norteamericanas para proteger su mercado de capitales. La SOX, aplicable a las grandes corporaciones norteamericanas y a las extranjeras con acceso al mercado de capitales norteamericano, es una ley compuesta por 11 títulos o capítulos. (Cardona, 2017).

La SOX no hace referencia al protocolo COSO, sin embargo, era necesario utilizar un método aceptable para evaluar la efectividad de los controles internos contables. El protocolo Coso I, también llamado Coso Report, surge unos años después de la promulgación de la SOX y fue desarrollado por el Comité de asociaciones de la Comisión Europea (COSO, por sus siglas en ingles) (Bergamini, 2005).

Este protocolo constituye un modelo de control que debe adaptarse a las peculiaridades de cada empresa, de modo que resulte en una metodología de evaluación de los controles internos. Este modelo proporciona el criterio de evaluación de los componentes de control con el fin de obtener un alto grado de transparencia de los estados contables. Su característica principal es conceder visión de integración de los controles internos contables (Bergamini, 2005).

La integración de los controles se basa en el uso de una estructura tridimensional (el llamado cubo del COSO), cuyas dimensiones comprenden los objetos de evaluación, las categorías de actividades de control y los componentes de control, en este sentido, La evaluación de los controles internos contables se realiza mediante la verificación de la alineación o integración que debe existir entre sus componentes (Damazio, 2018):

- Ambiente de control: establece el tono de la organización, influenciando la percepción de control de su personal;
- Evaluación de riesgos: los riesgos de origen interno y externo deben ser evaluados, tanto a nivel de la empresa como de actividad;
- Actividades de control: las políticas y procedimientos deben asegurar que las directrices de la administración serán seguidas;
- Información y Comunicación: la información pertinente debe ser identificada, recogida e informada en la forma y en los plazos apropiados, para dar soporte a los demás componentes de control; y
- Monitoreo: los sistemas de controles internos deben ser monitoreados a través de un proceso que evalúe la calidad del desempeño del sistema a lo largo del tiempo.

1.3. Inventarios

El inventario es toda operación empleada para identificar y controlar los elementos de los activos de la compañía, para contabilizar las transacciones que producen cambios en los saldos de las cuentas antes del inventario o la creación de nuevas cuentas (Camara, 2017), según

lo expone este autor, un stock es todo lo que almacenamos y el inventario son los procedimientos empleados para verificar y comprobar ese material almacenado.

1.3.1. Tipos de inventario.

Para las empresas, el inventario es una obligación legal. Este debe hacerse al final del ejercicio contable, y existen dos tipos de inventarios: el inventario físico y el contable.

A) El inventario físico: es una operación "no contable", que consiste en identificar, contar, pesar, medir y evaluar las mercancías que existen físicamente y son propiedad de la empresa (Mohamed, 2014).

B) El inventario contable: Este inventario, asegura que el balance general proporcione una imagen real de los activos de la compañía de acuerdo con los principios fundamentales de la contabilidad. Consiste en realizar operaciones tanto físicas como contables. Según Melyon (2004, pág. 55), se pueden utilizar dos métodos para el mantenimiento del inventario: inventario intermitente e inventario permanente:

   a- Inventario intermitente: Se utiliza en la contabilidad general. Esto lleva a abandonar la publicación de movimientos de inventario en la cuenta de inventario durante compras o ventas. Un recuento de inventario periódico permite al administrador conocer los existentes y, teniendo en cuenta las entradas, determinar las salidas del período.

   b- El inventario permanente: En la contabilidad de costos, la importancia de un monitoreo riguroso del valor de las mercancías para el cálculo de costos, requiere el uso del inventario permanente.

1.4. Inventarios de piezas de repuestos

Para comprender el contexto que envuelve la gestión de piezas de repuesto, hay que considerar tanto el punto de vista del proveedor como del usuario.

La empresa usuaria, que a menudo se enfrenta al riesgo de capitalización de activos, tiene que racionalizar la administración de sus activos y controlar los costos a lo largo de sus ciclos de vida. La búsqueda de rentabilidad lleva a la empresa a alcanzar un alto rendimiento al explotar sus activos al menor costo posible (Bouzenad, 2017).

Para el proveedor, las piezas de repuesto representan una fuente sustancial de ingresos. La venta de piezas a menudo se asocia con contratos de servicio que deben proporcionarse al cliente a una tasa de cobertura satisfactoria para una disponibilidad rápida o inmediata de las piezas. Sin embargo, el cliente juzga a su proveedor en un nivel de servicio que está directamente relacionado con la disponibilidad de piezas de repuesto. (Kim, Cohen, & Netessine, 2007).

Como se aprecia, los inventarios de piezas de repuesto se diferencian de otros inventarios en varias formas. En primer lugar, las funciones son diferentes. Los inventarios de productos terminados existen para proporcionar una fuente de productos que son entregados a los clientes y están diseñados para proteger contra irregularidades en la demanda de los plazos de entrega, sin embargo, la función de los inventarios de piezas de repuesto es ayudar al personal de mantenimiento a conservar los equipos o dispositivos en condiciones óptimas de funcionamiento.

1.4.1. Características que diferencian los inventarios de piezas de repuestos de otros inventarios.

Kennedy y col,. (2002), indican que las principales características que diferencian a un inventario de piezas de repuesto de otros inventarios es la siguiente:

- Las políticas de mantenimiento, asumidas por los clientes, dictan la necesidad de inventarios de piezas de repuesto. Por ejemplo, una forma de restaurar la funcionalidad de equipo que tiene una pieza rota es reparar la pieza, o por el contrario, la pieza puede ser reemplazada. La decisión de reparar o reemplazar tiene profundas implicaciones en los niveles de inventario de mantenimiento. Otra decisión es la elección de la cantidad de piezas para reparar un equipo, en este sentido, si existen muchas partes, puede ser posible reemplazar todas las partes que no funcionan en un momento conveniente.
- La información de confiabilidad de muchos equipos, generalmente no está disponible o no es informado suficientemente bien por parte de los fabricantes con lo cual, muchas veces no se puede predecir adecuadamente los tiempos de falla, particularmente en el caso de equipos nuevos.

- Las fallas de la pieza suelen ser dependientes. Esto crea un problema, particularmente si se desconoce la relación de dependencia.
- Las demandas de partes a veces se satisfacen a través del canibalismo de otras partes o unidades.
- La obsolescencia puede ser un problema ya que los equipos para las que se diseñaron las piezas de repuesto se vuelven obsoletas y se reemplazan. Es difícil determinar cuántas unidades de una pieza debe tener una máquina obsoleta y puede ser difícil reemplazar una pieza que nadie mantiene en stock.
- Es más probable que los componentes del equipo se almacenen en lugar de unidades completas si la unidad principal del equipo es costosa y es posible que se prefiera la reparación al reemplazo si es posible.

Los autores también indican que, en base al mantenimiento, particularmente aquellos que son programados o preventivos, la demanda de piezas de repuesto, es predecible. Para dicho mantenimiento, puede ser posible pedir que las partes lleguen justo a tiempo para su uso, y puede que no sea necesario almacenar las piezas de reparación en absoluto. Para reparaciones no planificadas, es necesario algún tipo de política de stock de seguridad. Si el stock de seguridad es necesario, la cantidad depende de las políticas de administración general, la obsolescencia, y las circunstancias únicas de cada aplicación.

1.4.1.1. Misión del Sistema de Gestión de Repuestos.

La misión fundamental de cualquier sistema organizativo es la creación continua de valor tanto para la empresa como para sus socios. En Finanzas, el valor de una empresa se define como la suma descontada de todos los flujos de efectivo residuales (FER, o RCF por sus siglas en inglés, *Residual Cash Flows*) menos los Flujos de efectivo residuales durante su vida útil (Bouzenad, 2017, pág. 11):

$$RCF = \left(\sum ingresos - \sum gastos\ operativos\right) * (1 - Tasa\ de\ Impuestos) - \sum inversiones$$

Según explica Bouzenad (2017), en ocasiones, el cálculo del flujo de efectivo no es posible, debido a que muchas empresas evalúan su desempeño financiero en medidas estáticas como el Valor Agregado Económico (VAE) o el Retorno Sobre el Capital Empleado (RSCE).

En este sentido, según el autor, para aumentar el RCF, la empresa debe maximizar continuamente los ingresos y minimizar los gastos operativos y de capital.

1.4.2. Literatura sobre Planificación y Control de Inventario de Repuestos.

El problema de la planificación y el control de las piezas de repuesto ha sido objeto de varias contribuciones en la literatura. Se han propuesto varios modelos de decisión para la identificación, planificación y control de inventarios de piezas de repuesto para sistemas sujetos a estrategias de reemplazo preventivo y correctivo, teniendo en cuenta las incertidumbres del suministro, las restricciones de servicio y presupuesto requeridas.

La literatura científica es rica en modelos que tienen en cuenta total o parcialmente los parámetros de gestión, por ejemplo: número de referencias a gestionar (un componente, multi componente) (Ebeling, 1991; Rustenburg, Houtum, & Zijm, 2000; Sherbrooke , 2004), del tipo de piezas (perecederas, deterioradas, etc.) (Schmidt & Nahmias, 1985; Padmanabhan & Vrat, 1995; Goyal & Giri, 2001), la tipología de la demanda (errática, estacional, intermitente), (Syntetos & Boylan, 2001; Syntetos & Boylan, 2005), la evolución del sistema (estático o dinámico) (Wagner & Whitin, 1958), naturaleza del pedido aceptado por los proveedores (sin restricciones de cantidad, pedidos agrupados, cantidad mínima, etc.), naturaleza de los precios (fijos, descuentos por volumen, precios temporales bajos), naturaleza de la demanda (determinista o aleatoria) (Nahmiasj & Rivera, 1978; Schaefer, 1989; Mabini, Pintelon, & Gelders, 1992), capacidad de recursos (limitada o ilimitada) (Sherbrooke, Metric: A Multi-Echelon Technique for Recoverable Item Control, 1968; Diaz & Fu, 1997), la naturaleza de las fuentes oferta (fuente única, fuentes múltiples, socio comercial, alianza estratégica). Por lo cual a continuación se cita algunas investigaciones de control de inventariaos

1.5. 2.1.3. INVESTIGACIONES PREVIAS

En el año 2012 en la Universidad Central del Ecuador de la facultad de Ciencias Administrativas elaboró la presente tesis donde describe los procesos para realizar un efectivo y adecuado manejo de Control de Inventarios, y así proceder todas las operaciones y controles de los productos que se comercializan. El propósito del control de inventarios es registrar y controlar todas las operaciones que se realizan en las bodegas donde se encuentran depositados los productos y así establecer los controles adecuados que permitirán proporcionar información real sobre el estado de los productos, tanto en calidad, cantidad y valor.
Espinosa, A., & Fernando, D. (2012). Implementación de un Control Interno para Inventarios aplicado a la Empresa" Quimicolours SA" dedicada a la comercialización de colorantes textiles.

Dentro de un análisis realizado en el año 2018 la Universidad Israel del Ecuador presento el actual trabajo de investigación buscando realizar un estudio de los distintos procesos para controlar los inventarios, adicionando a esto una herramienta que es el análisis de control de los mismos, para de esta manera optimizar los recursos existentes dentro de la empresa, desarrollando de esta misma forma políticas internas, procedimientos relacionados y diagramas de flujo para obtener los mejores resultados para la empresa como organización. Se realizó un análisis minucioso del control interno de la empresa en lo referente a Bodega, esto mediante procesos de investigación, por lo que en base a estos se llegó a concluir que sería conveniente recomendar un Diseño de un Sistema de Control Interno para la Administración de los Inventarios en la empresa.

Chicaiza Matínez, D. E. (2018). Diseño de un sistema de control interno para la administración de inventarios empresa TEXPLAN Quito-Ecuador (Bachelor's thesis, Quito).

En la universidad Uniandes en el año 2014 Se pretende orientar las decisiones que el empresario debe tomar en el proceso de manejo de inventarios, con la entrega de un modelo de estrategias de control de inventarios que se llevara a cabo tanto en el corto como en el largo plazo. Se identifica el problema el cual es ¿Cómo lograr un control eficiente de los inventarios

en la Empresa “Grupo Santa Mónica?, para lo cual se propone establecer posibles soluciones a través del planteamiento del objetivo general que consiste en: Elaborar un modelo de estrategias que permita el control eficiente de los inventarios en la empresa Grupo Santa Mónica. El mismo que ayudará a afianzar los conocimientos adquiridos gracias a la apertura brindada por parte de los directivos de la empresa. Esta implementación está orientada a garantizar una información verídica del buen manejo acorde al movimiento e inversión, para contar con el stock necesario y oportuno, aportando de esta manea con el fortalecimiento administrativo para la empresa Grupo Santa Mónica.

Aguilar Guerra, R. V. (2014). Modelo de estrategias de control de inventarios para la empresa Grupo Santa Mónica, de la ciudad de Quito provincia de Pichincha (Bachelor's thesis).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio es de tipo cualitativo (Figura 2), en este se emplea la recolección y análisis de los datos para obtener como fin último una interpretación de la realidad estudiada, es decir, a diferencia del enfoque cuantitativo, en este, no se realizan mediciones estadísticas con miras a la verificación de las hipótesis, en todo caso, este enfoque no necesariamente requiere de la generación e interpretación de un sistema de hipótesis, por lo que el análisis es más del tipo observacional, y como se mencionó, los resultados y conclusiones proceden de la descripción e interpretación de dichas observaciones (Sampieri, 2014).

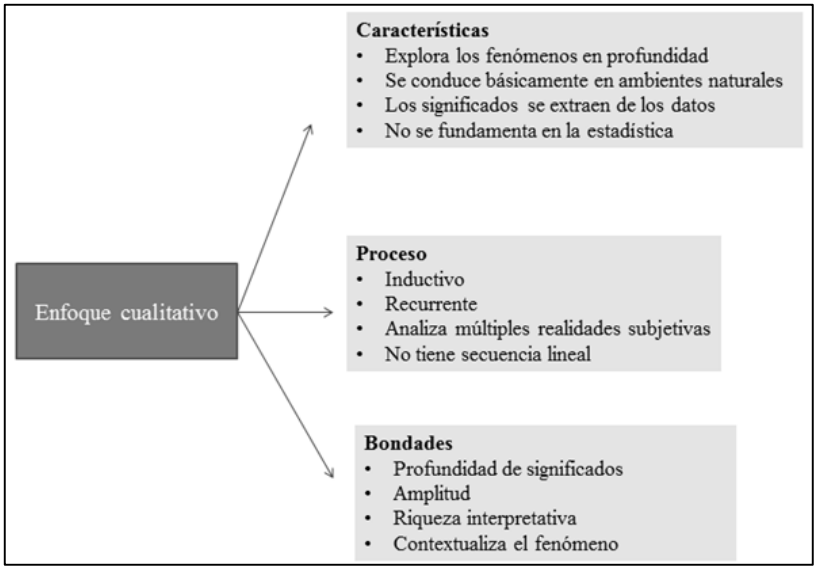


Figura 2. Características, procedimientos y bondades del enfoque cualitativo. Adaptado de "Metodología de la Investigación" por Sampieri, Collado y Baptista Gráfico 2. *(2014)* p. 3. Copyright 2014

Esterberg (2002), explica que en los análisis cualitativos, el o los investigadores, inician sus labores mediante un estudio de los hechos y en este procedimiento, es cuando se desarrolla una teoría coherente para interpretar lo observado, al respecto, Sampieri (2014) indica que "El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados" (p. 8).

En este sentido, y en base a lo expuesto anteriormente, el presente estudio encaja completamente en el enfoque descrito previamente, debido a que en primera instancia, no se

parte de la necesidad de comprobar ninguna hipótesis, por el contrario, se asume una determinada situación, y se realiza en este sentido, una evaluación de la misma, para con estos datos, lograr conocer las acciones a emprender, en definitiva, las observaciones recabadas en este estudio, no son de índole estadístico y servirán de base para la generación de una propuesta de un sistema de gestión de inventarios aplicado a las necesidades y características de la empresa PARTESCAT Compañía Limitada.

Por su parte, el diseño de la investigación adoptado en el presente estudio, es de tipo no experimental y se corresponde con el de Investigación-Acción, este, se sustenta en la intervención final por parte del investigador junto con la participación de los grupos directamente implicados en la situación asociada al problema de estudio con el fin de dar solución al tema analizado en la investigación, es decir, se ayuda a transformar la realidad por medio de dos procedimientos primordiales, el conocer la situación y actuar en correspondencia de lo observado, con lo cual, se define como un diseño de índole práctico (UJAEN, 2018).

La presente investigación se corresponde con los preceptos antes descritos, debido a que se persigue la generación de una propuesta de un sistema de gestión de inventarios en base a las observaciones de la realidad de la empresa.

2.2. Participantes, unidades o casos de estudio

En el presente estudio, no es posible la definición de una población o una muestra para el análisis, el enfoque y diseño del mismo, están orientados a los objetivos de la investigación, los cuales se centran en la evaluación situacional de una empresa, para luego, y en base a lo observado, realizar una propuesta definida de implementación.

En tal sentido, en esta investigación se consideró como objeto de estudio, a toda la organización junto con los procedimientos operativos relacionados con el mantenimiento del stock, específicamente, con el control de inventarios.

2.3. Recolección, análisis de datos y generación de la propuesta.

El desarrollo del maco metodológico del presente estudio, se enmarca en generar los elementos necesarios que logren dar respuesta a los objetivos específicos planteados, en este sentido, en primer lugar, se generó una búsqueda bibliográfica amplia con el cual se logró establecer un sistema de conceptualización teórico adecuada para el caso de estudio, esta

revisión bibliográfica estuvo constituida por una revisión de libros y artículos científicos que tratan sobre el tema.

2.3.1. Diagnosticar la situación actual de la empresa frente al manejo de inventario de materiales.

Con el objeto de caracterizar el procedimiento de control de inventarios que en la actualidad emplea la empresa objeto de estudio, se empleó la técnica de observación y de entrevista.

Con la observación, se buscó obtener una descripción objetiva de la situación actual con respecto al tema del control de los inventarios dentro de la empresa, dicha descripción, se centra en exponer las situaciones particulares y las carencias técnicas y metodológicas que se tienen tanto a nivel de almacén como administrativo.

En este sentido, y para lograr una adecuada caracterización de los procedimientos internos en gestión de inventarios seguidos por la empresa, en primer lugar, se aplicó una ficha de observación propuesta por Guevara & Gañán (2015) y fundamentada en el modelo COSO, (ver Anexo 1) que consta de cinco subgrupos de evaluación:

- Ambiente de control
- Actividades de control
- Evaluación de los riesgos
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Con la aplicación de esta ficha, Guevara & Gañán (2015), proponen un sistema de ponderación con el que se puede identificar la confianza del control actual de inventarios, tanto en cada uno de sus componentes como de manera general. La puntuación necesaria para la ponderación es asignada por el evaluador y corresponde a una escala del 1 al 10, donde las puntuaciones cercanas a 10 corresponden con las mejores valoraciones del elemento medido, y las más bajas con las peores. La escala de confianza en base a la ponderación es la siguiente:

(Menos del 50%)= Confianza Baja
(51%-75%)= Confianza Moderada
(76% o más) = Confianza Alta

El cálculo del nivel de confianza del procedimiento evaluado o de sus componentes se realiza aplicando la siguiente ecuación:

$$\% \, de \, confianza = \frac{Po * 100}{PP}$$

Donde:
Po= Puntos obtenidos
PP= Puntos posibles.

La ficha de observación incluida en el anexo 1, será implementada en el área del almacén y la sección de cuentas de la empresa, el llenado de la misma, como se indicó, se realizó mediante una apreciación objetiva de la realidad, y en los casos donde fue necesario, se decidió en base a la información recabada de los colaboradores directamente relacionados con el ítem evaluado.

De manera paralela con la implementación de la ficha de observación, se aplicaron una serie de indicadores, este paso tiene la finalidad de robustecer la información obtenida con la ficha sobre los procedimientos internos de control de inventarios. Así mismo, se caracterizó mediante diagramas de flujo los procedimientos principales de la gestión de inventarios empleados por la empresa. Los indicadores fueron evaluados en base a información contable suministrada por el respectivo departamento dentro de la empresa, dichos indicadores son los siguientes:

- Indicador de Rotación del inventario:

$$\frac{\text{Costo de mercancias vendidas}}{\text{Promedio de inventarios}} = N\text{veces}$$

  Para determinar el promedio de inventarios, se suman los saldos de cada mes y se divide por 12 (es decir un año).

- Indicador de duración del inventario:

$$\frac{\text{Inventario final} * 30}{\text{Ventas promedio}}$$

- Valor económico del inventario:

$$\frac{Ventas\ Mensuales}{Valor\ inventario\ Físico}$$

Finalmente, para completar la etapa de valoración de las condiciones actuales de la empresa sobre sus procedimientos de control de inventarios, se realizó una entrevista al contable principal de la empresa; su intención fue la de obtener información adicional a lo observado

acerca de la percepción técnica y profesional que el cuerpo de contadores de la empresa tiene sobre las jornadas rutinarias de trabajo relacionadas con el control de los inventarios.

La entrevista, permite complementar totalmente el conjunto de información recogido con los procedimientos antes descritos, con lo cual, se puedan conocer la situación real y a partir de esta, proponer un sistema de gestión de inventarios adaptado las necesidades y fallas observadas.

Esta entrevista, fue del tipo: estructurada y abierta, constó de los ítems que a continuación se indican:

1. ¿Se preparan informes gerenciales para el control de los inventarios?
2. ¿Son las existencias sometidas a recuentos periódicos para verificar la veracidad de las mismas?
3. ¿Es apropiada la aprobación de todos los documentos que respaldan la recepción y transferencia de bienes de la empresa?
4. ¿Se realizan conciliaciones de las cantidades despachadas con las pedidas y con las facturas como forma de controlar la integridad de los costos de ventas?
5. ¿Existen restricciones de acceso físico a las áreas de bodega?
6. ¿Cree Ud. que la implementación de un sistema de control de inventarios influiría en el mejoramiento de la situación contable de la empresa comercial?
7. ¿Usted está conforme con los registros contables de la empresa?
8. ¿Usted está de acuerdo que las operaciones contables sean registradas en Excel?
9. ¿Cuenta con un control interno de inventarios?
10. ¿Cree que son adecuados los documentos de la empresa para un apropiado control interno de los inventarios?

A pesar que una entrevista estructurada es aquella donde generalmente el investigador ha preparado una serie de preguntas concretas que deben ser respondidas por entrevistado de manera directa afirmando o negando lo planteado, y por lo tanto, son del tipo cerradas ya que no queda margen para otra respuesta (UJAEN, 2018), la que se plantea, asume la característica de una entrevista abierta (generalmente, característica de las entrevistas no estructuradas), debido a que se otorgó a libertad al entrevistado de expandirse en la respuesta a la pregunta realizada, en este sentido, la entrevista fue estructurada porque las preguntas fueron escogidas

previamente por el evaluador y abierta porque se permitió al entrevistado dar más que una simple respuesta afirmativa o negativa a lo preguntado.

2.3.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al manejo de inventario mediante ficha de observación.

Como se mencionó en la metodología descrita, para comenzar con la caracterización de la situación dentro de la empresa con respecto al control de os inventarios, se aplicó la ficha de evaluación descrita en el ANEXO 1. De esta se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. *Resultados de la aplicación de la ficha de observación*

AMBIENTE DE CONTROL	El área de inventarios cuenta con el espacio físico suficiente	10	7
	La infraestructura de la empresa permite contar con un espacio exclusivo para el almacenamiento de todos los productos	10	7
	Se emplea un modelo (método) específico de Sistema de Control Interno de Inventarios	10	3
	La organización de los espacios, procedimientos y encargados dentro de la empresa incide positivamente en el control de los inventarios	10	5
	Los colaboradores de la empresa han recibido capacitación en manejo y control de inventarios	10	3
	El sistema de control de inventarios actual agiliza la operatividad de la empresa	10	2
	Subtotal del grupo	**60**	**27**
ACTIVIDADES DE CONTROL	Existen políticas establecidas para controlar el inventario	10	3
	Se manejan políticas de mínimos y máximos en el almacén	10	2
	Los productos están debidamente clasificados	10	8
	Se aplica una codificación a los productos almacenados	10	8
	Se cuenta con el número suficiente de estantes, perchas para almacenar los productos	10	8
	Al momento de terminar con la recepción de los productos, se comparan las cantidades recibidas con las facturas	10	7
	Se han instalado medidas de seguridad (cámaras) en el área de bodega y almacenaje	10	2
	Existe un registro de los productos que son tomados para consumo personal de la empresa	10	1
	Se lleva un registro de entradas y salidas de los productos (rotación)	10	2
	Se le otorga un trato especial a ciertos artículos y/o productos por parte del área de inventarios	10	1
	Hay manuales para la toma física de inventario	10	1
	Existen normas para regular las compras	10	2
	Existen normas para la recepción de mercancías	10	4
	Se ha establecido un procedimiento para la recepción de mercadería	10	4
	Han sido establecidas normas y procedimientos para el almacenaje de productos	10	2
	Existen normas y procedimientos para el despacho de mercancías	10	5
	Se han establecido medidas para evitar el deterioro de ciertos productos	10	5
	Subtotal del grupo	170	65
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	Se han identificado a nivel de gerencia aquellos objetivos de la empresa relacionados al control de inventarios	10	2
	Se han identificado y analizado los distintos riesgos que pueden derivarse de un inadecuado manejo y control de los inventarios	10	2

	Se han establecido medidas para enfrentar los riesgos en el área de inventarios	10	2
	La evaluación de los riesgos en el área de inventarios se realiza periódicamente	10	1
	Se ha establecido como una política de la empresa la evaluación periódica de los riesgos en el área de inventarios	10	2
	Subtotal del grupo	50	9
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Las necesidades de ciertos clientes se han visto insatisfechas por falta de algún producto	10	6
	Los proveedores son puntuales en los pedidos que se les hacen	10	5
	Se toman medidas cuando un proveedor se atrasa en la entrega de un producto	10	3
	Los clientes han decidido dejar de comprar en la empresa por la falta continua de ciertos productos	10	5
	Existe un exceso de ciertos productos	10	5
	Se tiene habitualmente en stock los productos solicitado por el cliente o por el área de ventas	10	3
	Existe una adecuada comunicación entre las áreas de ventas e inventarios	10	2
	El sistema informático de la empresa advierte sobre la escasez de un producto y/o artículo antes de que éste se agote completamente	10	1
	La tecnología con que cuenta la empresa permite llevar un adecuado sistema de control de inventario	10	1
	Subtotal del grupo	90	31
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Se realiza el control de los inventarios mensual, trimestral, semestral o anualmente	10	6
	Se ha detectado la desaparición de mercadería al interior de la bodega	10	10
	El gerente y colaboradores conocen con certeza la cantidad y el tipo de materiales que existen en el almacén	10	3
	El tiempo que tarda en hacerse la reposición de un producto faltante es el adecuado	10	3
	Existe en la empresa una persona responsable de llevar el control de inventarios	10	5
	La persona responsable de llevar el control de inventarios ha sido debidamente capacitada en el manejo y control de inventarios	10	4
	Existen descuadres, faltantes o sobrantes posterior al control de inventarios realizado	10	5
	Existe una persona encargada de autorizar y aprobar los pedidos de productos y/o artículos	10	10
	Existe personal para las actividades de recepción, autorización, registro de transacciones, almacenaje, despacho y custodia del inventario	10	8
	Subtotal del grupo	**90**	**54**
Total, General		**460**	**186**

Elaborado por Ana Catucuamba

En base a los resultados obtenidos, se realizaron los cálculos para determinar el porcentaje de confianza de la situación dentro de la empresa con respecto a los inventarios:

Tabla 2. *Nivel de confianza de los procedimientos de control de inventarios aplicados en la empresa objeto de estudio.*

Componentes	Ponderación Total	Calificación Total	% nivel de Confianza	Resultado del nivel de confianza
Ambiente de control	60	27	45	Confianza Baja
Actividades de Control	170	65	38,2	Confianza Baja
Evaluación de los riesgos	50	9	18	Confianza Baja
Información y comunicación	90	31	34,4	Confianza Baja
Supervisión y monitoreo	90	54	60	Confianza Moderada
General	460	186	40,4	Confianza Baja

Elaborado por Ana Catucuamba.

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que dentro de la empresa PARTESCAT los niveles generales de confianza sobre la implementación de los mecanismos de control de inventarios son bajos (40,4% = <50% según la clasificación empleada), al no aplicar adecuadamente los mecanismos para la generación de inventarios, esto se traduce en un índice de riesgo alto basado en las posibilidades de que puedan generarse pérdidas en el stock, con su consecuente repercusión en las finanzas de la empresa,

Esta valoración es de índole general, por lo cual, no es posible obtener una visión adecuada del alcance de las carencias en el procedimiento de control de inventarios aplicado actualmente por la empresa, si no se interpretan adecuadamente los subcomponentes asociados a la gestión de inventarios que fueron evaluados, en este sentido, tenemos que de los cinco subgrupos solo uno (Supervisión y monitoreo) obtuvo una ponderación que indica que los elementos que constituyen a este poseen un nivel de confianza moderado, el resto (Ambiente de control, actividades de control, procedimientos de evaluación de riesgos e información y comunicación), presentaron carencias palpables que indican la imposibilidad de mantener un control adecuado del stock ni de los mecanismos asociados a la ejecución y monitoreo de los inventarios.

A continuación, se resalta de manera descriptiva los aspectos más relevantes detectados de cada uno de estos sub grupos evaluados:

2.3.3. Ambiente de control

La aplicación de la ficha de observación, permitió conocer que, tanto en la sede principal del almacén, como en las instalaciones respetivas destinadas al acopio de la mercadería dentro de las sucursales, se cuenta con un espacio suficientemente amplio para este propósito.

En ocasiones se observó que algunos de los elementos destinados a la venta y que se encontraban en el área del almacén, no se ubicaron en lugares adecuados, esto se ocurre principalmente en las sucursales, y la primordial causa de esta situación es que las mismas, se ubican en locales comerciales que poco o nada están adecuados para almacenar insumos, por lo

que en muchos casos estos son ubicados en habitaciones específicas pero que no cuentan con los elementos apropiados para garantizar un correcto almacenado de la mercancía.

Figura 3. Almacenamiento de mercancía en las sucursales

En el depósito principal de la empresa si existe un espacio amplio y con suficientes estanterías, no obstante, se visualizaron algunas de los lotes de mercancía almacenados en un área a la espera de ser clasificados, almacenados e inventariados, situación que puede ocasionar pérdidas o deterioros de estos.

Por su parte, igualmente se evidenció que la alta gerencia de la empresa, a pesar de que cada vez que solicitan al departamento correspondiente los respectivos reportes de inventarios, estos les son entregados, indicaron que no tienen conocimiento real ni exacto sobre el procedimiento específico para la ejecución y control de los mismos.

Al respecto, en las observaciones realizadas, no se encontraron evidencias de que se aplican normas y procedimientos destinados al manejo y control del stock. Únicamente se constató que el departamento encargado de estas labores, aplica de manera empírica el método de clasificación ABC, pero esto no ocurre como parte de una directriz operativa, sino que es parte de los conocimientos de los contadores y en base a esta experiencia es implementado.

Esta situación, es una de las principales causas que inciden en el incremento del riesgo de pérdida de la mercadería, con lo cual, no se puede asegurar una adecuada gestión de los inventarios, situación que puede repercutir tanto en el balance financiero al generarse pérdidas en vez de utilidades, además de la posibilidad de que, en determinadas circunstancias y

momentos, los pedidos de los clientes realizados a partir de las sucursales no puedan ser cumplidos.

En las subsidiarias, el control de inventarios es más preocupante, ya que estos además de no contar con los espacios adecuadamente habilitados para el almacenado de los mismos, tampoco cuentan con un sistema que controle el manejo de la mercadería.

Figura 4. Depósito de mercadería dentro de una de las sucursales.

En base a lo anteriormente señalado, se evidencia una desorganización en el sistema empleado para el control de los inventarios, debido a que se observó que elementos básicos para el control como lo son facturas y otros documentos asociados con la recepción entrega o movilización de mercancías, no se encontraban adecuadamente organizados, esto se apreció principalmente en las sucursales distribuidas alrededor de la ciudad.

No obstante, se debe aclarar que, aunque al momento del levantamiento de la presente ficha de información se observó esas irregularidades, los encargados correspondientes indicaron que era una situación que no es común y que el estado descrito respondía a que de momento no habían sido archivadas adecuadamente. Esta situación lejos de ser un justificativo aceptable, indica la carencia de procedimientos definidos y del adecuado entrenamiento para el control de los inventarios, principalmente en los encargados de las sucursales, situación misma que puede relacionarse con posible pérdida de mercancía.

Con respecto a la formación en el control de inventario, se encontró que esta es escasa o nula, limitándose únicamente al conocimiento que al respecto tienen en el cuerpo contable, y

que a nivel del resto del personal de la empresa, se circunscribe únicamente al recibimiento de una serie de indicaciones a seguir en los momentos en el que se realicen los inventarios, dichas indicaciones, por lo general solo son impartidas al personal nuevo y al momento que participan en el primer inventario luego de su contratación.

Por lo tanto, se puede deducir que el personal desconoce completamente de los procedimientos y no se encuentra capacitado para entender la importancia de los inventarios ni de los elementos que lo conforman, esto incide de manera negativa en el control de los productos que la empresa comercializa.

2.3.4. Actividades de control

Para poder ejecutar las actividades de control de manera adecuada y satisfactoria, es necesario que la institución cuente con lugares adecuados para almacenar la mercancía y que estas se encuentren clasificadas de manera correcta. En el caso de la empresa objeto de estudio, se evidenció que en la sede principal cuentan con un galpón con espacio suficiente para almacenar la mercancía y suficientes estantes para que esta pueda ser organizada y clasificada de manera correcta.

Figura 5. Almacén de mercaderías de la empresa. obsérvese los estantes.

No obstante, se observó que en determinadas situaciones los productos son descuidados en un lugar del almacén mientras se hace espacio para ubicarlos y clasificarlos, es decir, no se observó una planificación previa al recibimiento de los productos por lo cual no se maneja una actitud previsiva que facilite que, en la medida que cada grupo de productos descargados y recibidos, sea ubicado inmediatamente en el lugar que le corresponde en el stock.

Figura 6. Acopio de la mercadería hasta ser distribuida en los estantes.

En las sucursales la situación es completamente distinta, en estas no existen perchas ni estantes adecuados ni suficientes para almacenar la mercadería, por lo que en ocasiones puede verse acumuladas en diversos lugares dentro del local empleada como depósito, en este sentido, mientras que en el almacén principal se debe mejorar el sistema de recepción de la mercancía, en las sucursales de la empresa, debe readaptarse los espacios para que el procedimiento de monitoreo y control del stock sea eficiente.

La situación de los depósitos con respecto a las formas y recursos para almacenar y manejar el inventario también se proyecta en los procedimientos de clasificación de la mercadería. Esta, a pesar de recibir una clasificación basada en el sistema ABC, no se distribuye dentro del depósito de manera que el empleo de este método (ABC) represente una ventaja para la empresa, por el contrario, a pesar de poseer esa clasificación, los productos se distribuyen de manera prácticamente aleatoria en el área de almacenado y el mismo caso se repite en las sucursales.

Por su parte, el tema del consumo interno de piezas de reposición para equipos que pudieran estar requiriéndolas dentro de la empresa (por ejemplo, cafeteras, refrigeradoras o microondas, entro otros), no se prevé una política de control para la toma de dichos repuestos del stock, lo cual, cuando ocurre, es posiblemente una de las causas de ocurrencia de descuadre en los inventarios. Con respecto a las medidas de resguardo de la mercadería de la empresa dentro de los depósitos, se observó que, a pesar de la existencia de cámaras de seguridad, (exclusivamente en el depósito principal), la cantidad de estas es insuficiente y no logra el cubrimiento adecuado de todo el perímetro del mismo.

Figura 7. Ubicación de las dos cámaras de seguridad con las que cuenta el deposito principal de la empresa.

Además de la conveniencia de implementar mecanismos de seguridad en los depósitos de las sucursales como medida de control valida y viable, es necesario incrementar el número de cámaras de seguridad dentro del depósito principal.

En cuanto a los procedimientos de control, como se ha indicado previamente, se evidenció que no existen protocolos ni procedimientos estándares ni adecuadamente divulgados para elementos como mínimos y máximos, control de los inventarios, regulación de los procedimientos de compras y de recibimiento de mercadería ni despacho de mercadería, entre otros. Esta situación, ocasiona que la empresa no logre disminuir sus costos operativos, al tener que afrontar constantemente pérdidas de mercadería o insatisfacción en el cumplimiento a los clientes.

2.3.5. Evaluación de riesgos

Se detectaron evidencias que sustentan la afirmación de la existencia de deficiencias para el control de los inventarios, las fallas y condiciones previamente descritas corroboran que en la empresa no existen políticas claras que rijan la verificación y resguardo del stock, por ejemplo la falta de una planeación estratégica correcta, (en la actualidad solo se encontró documento que hacen alusión a los objetivos metas y misión de la empresa), conlleva a que no se tenga claro, ni mecanismos de control, procedimientos, alcances ni responsables.

Esto devenga en la realidad palpable representada en la incapacidad de la empresa o de sus representantes para lograr conocer e identificar los riesgos en el manejo y control del stock, mucho menos de generar políticas que mitiguen los riesgos.

2.3.6. Comunicaciones y manejo de la información

En primer lugar se constató al indagar con los profesionales del área contable de la empresa, que en muchas ocasiones los pedidos realizados a los proveedores no son suministrados a tiempo, situación que es una constante según indican las personas con las que se conversó y los mismos estiman que este escenario se suscita debido a que prácticamente la totalidad de las piezas de repuestos que la empresa comercializa provienen del exterior o de las casas matrices de las marcas con las cuales trabajan, que además también traen su mercadería al país desde otros continentes.

De igual forma, el descontrol generado por un mecanismo eficiente de comunicación relacionado con el conocimiento oportuno de la mercadería existente, según lo observado a generado que en determinadas ocasiones se mantenga un stock aumentado de determinadas piezas de repuesto. Un método efectivo para el control de los inventarios evitaría que un futuro se acumulara piezas que no son tan urgentes en el stock debido a que su salida del inventario no es tan constante y por tanto, esta situación pudiera controlarse.

Por su parte, la estandarización de un procedimiento que asegure una comunicación efectiva entre las tiendas y el depósito central de insumos, aseguraría que en las sucursales, existan las cantidades suficientes para satisfacer oportunamente las demandas de piezas de repuestos de línea blanca que se generen.

Anteriormente se mencionó la carencia en cuanto a los controles de monitoreo visual existente, en este caso, existen vulnerabilidades con las cuales se pueda garantizar un control de pérdidas de la mercadería, adicional al aspecto asociado a la presencia de suficientes cámaras de seguridad, está el hecho que no existe una política de control físico efectivo que compense las dificultades en el monitoreo por cámaras, lo cual, se traduce tal como se confirmó, en la pérdida constante de mercadería dentro de las mismas instalaciones.

Este control también es inexistente en torno al seguimiento del material despachado a las sucursales ya que no existen guías de salida que comprometan al transportista de la mercadería entre una sucursal a otra, situación que ha facilitado la ocurrencia de casos de pérdida de mercadería entre la bodega principal y las sucursales. Adicional a esta situación, la empresa no cuenta con un software centralizado de control de inventarios, por lo cual se desconoce el

volumen y tipo de stock que se moviliza en tiempo real. Un sistema integrado entre el depósito central, el departamento y las personas encargadas del control de los inventarios y entre las mismas sucursales, es necesario y con este podría garantizarse un monitoreo en tiempo real de la situación del stock.

Resumiendo lo observado, se puede inferir que, en la práctica, no existe un verdadero responsable de los inventarios y su control. A pesar que existe un encargado de la bodega, en muchos casos las funciones están centradas en recibir la mercadería, ordenarla, despacharla y contar productos cuando se presente la necesidad de esas acciones, pero en realidad, a pesar de estas responsabilidades, no se realiza en base a un procedimiento estándar donde se encuentre especificado el responsable de cada etapa, al punto que este encargado termina haciendo labores prácticamente de cuidado y resguardo de la mercadería, y las decisiones sobre los inventarios y los controles recaen entre la gerencia y el cuerpo administrativo que decide cuándo, cómo y que controlar.

2.3.7. Entrevista al encargado de la sección contable de la empresa

Tal cual como se indicó en la metodología, el siguiente elemento de evaluación fue la realización de una entrevista, esta se aplicó al jefe del departamento contable dentro de la empresa, los resultados de la transcripción textual de la misma se presentan a continuación:

1) Se preparan informes gerenciales para el control de los inventarios.

Se prepara un informe luego de la realización del inventario, pero la verdad es que estos informes carecen de los elementos técnicos e informativos necesarios para que sea un informe técnico adecuado, es decir, no es un informe detallado sino que solo contiene las cantidades de los inventarios, tanto de la existencia como de los costes de esta, además se indica para información del grupo de gerentes, o dueños, (aclara el entrevistado…) que son familiares todos, esta es una empresa familiar que va creciendo todavía a pesar que ya tiene sus años funcionando, se indica las existencias en los locales, y los insumos que se podrían requerir para seguir manteniendo el stock surtido, pero como indiqué, no es un informe gerencial con todas las de la ley.

2) ¿Son las existencias sometidas a recuentos periódicos, para verificar la veracidad de las mismas?

Realmente no, solo se hace un inventario anual, y constantemente se actualiza en base al kárdex y a las solicitudes recibidas desde las sucursales.

3) ¿Es apropiada la aprobación de todos los documentos que respaldan la recepción y transferencia de bienes de la empresa?

Sí. Aunque estoy consciente que no es la manera más correcta como se realizan los procedimientos, si se lleva un control del inventario que ingresa por medio de las facturas de compra venta y a través de un kárdex… Podría mejorarse el procedimiento.

4) ¿Se realizan conciliaciones de las cantidades despachadas con las pedidas y con las facturas como forma de controlar la integridad de los costos de ventas?

Si se realiza una actualización periódica del inventario permanente por esa vía, pero como mencioné antes, es una actualización rutinaria del kárdex y de los registros de bienes, esto ocurre al llegar mercancía o al despachar a las sucursales.

5) ¿Existen restricciones de acceso físico a las áreas de bodega?

Por lo general, quienes tienen acceso a los depósitos son los empleados del almacén, y en las sucursales, sí bueno, ahí sí tienen acceso los empleados del local, aunque en este caso la norma es que el administrador es quien accede, por lo demás sí es difícil controlar el acceso de manera adecuada, principalmente en el depósito principal ya que para la descarga de los contenedores en ocasiones se contrata eventualmente personal para que ayude en esta tarea.

6) ¿Cree Ud. que la implementación de un sistema de control de inventarios, influiría en el mejoramiento de la situación contable de la empresa comercial?

Por supuesto que sí, un sistema bien definido por medio de protocolos y procedimientos establecidos y adaptados ayudaría al control del inventario.

7) ¿Usted está conforme con los registros contables de la empresa?

Con respecto a la solvencia e integridad de estos, sin embargo, no creo que fueran los mejores procedimientos, por lo que sí es con respecto a la eficiencia con que son levantados en

base al control de los inventarios no lo estoy porque sé que pueden ser mejorados en cuanto a información ofrecida y a veracidad de la existencia. En ese aspecto creo que falta mucho por mejorar, pero depende de la gerencia, es decir de los dueños, para que se consideren e implementen correctivos ya que estos ameritan de una inversión previa.

8) ¿Usted está de acuerdo que las operaciones contables sean registradas en Excel?

No estoy de acuerdo que se emplee solo esta herramienta. Si es verdad que con ella hemos subsistido, pero, se requiere de un software contable centralizado que se interconecte con una base de datos en el depósito y en las sucursales y con el cual todo el procedimiento se logre automatizar, con esto se obtendría un mejor control del inventario, ya que entre otras *cosas* evitaría el riesgo de pérdida de la información por manipulación errónea del archivo en Excel.

9) ¿Cuenta con un control interno de inventarios?

No puedo asegurar que se cuente con un control interno, ni mucho menos uno consensuado y efectivo, lo que podemos decir que se emplean como controles son indicaciones de verificación de parte de los contadores, pero no hay nada definido ni estandarizado.

10) ¿Cree que son adecuados los documentos de la empresa para un apropiado control interno de los inventarios?

Tenemos un grupo de formatos básicos, pero estos no son los adecuados, además se deberían implementar otros adicionales, como por ejemplo las guías de transporte de la mercadería cuando salen del depósito y se dirigen a los almacenes, con esto se lograría controlar aún más las pérdidas de insumos. Si creo que deberían reformularse algunos y establecerse otros.

El análisis de la encuesta, de manera general, muestra y ratifica lo observado en el procedimiento de levantamiento de la ficha de observación. El contador de la empresa, de manera general cree que los procedimientos aplicados en la actualidad si bien, logran satisfacer de manera muy básica las condiciones operativas requeridas para el control de los inventarios,

certifica por medio de sus declaraciones que los procedimientos no son los más adecuados, y que deben implementarse de manera estandarizada mecanismos de control.

Se confirma además por medio de las declaraciones dadas, que no existen procedimientos ni procedimientos que aplique de manera coordinada el personal relacionado con los inventarios, además destaca las carencias generadas por la inexistencia de un software que pueda centralizar el manejo del inventario. Y finaliza aportando información que certifica lo observado sobre la necesidad de implementar y reformular los formatos de control. Esta entrevista logró aportar una perspectiva profesional de las debilidades que deben ser atendidas en una propuesta de implementación.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1. Propuesta de sistema de control de inventario

La propuesta para el sistema de gestión de inventario se desarrolló en base a la información recopilada en las evaluaciones antes descritas. Sin embargo, con la finalidad de facilitar la comprensión y estructuración de la misma, se presenta en el acápite correspondiente siguiendo un esquema básico que se presenta a continuación:

1) Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al manejo de inventario mediante ficha de observación.
2) Indicadores de gestión de inventarios manejo actual.
3) Resumen diagnóstico de elementos que condicionaron la generación de la propuesta: Lista resumen de las fallas detectadas en el diagnóstico de la situación.
4) Información de la empresa: Datos de la empresa.
5) Sistema de control de inventario:

a. Normativas: Para cada elemento operativo relacionado con el control de los inventarios, se presenta una lista de pasos (procedimientos) para el manejo adecuado de las correspondientes etapas del sistema de control propuesto.

   I Los Aspectos considerados en la generación de una normativa son:

   - Procedimientos de adquisición y recepción.
   - Procedimientos de Almacenamiento.
   - Procedimientos del Áreas de venta.
   - Procedimientos de seguridad de los inventarios.
   - Procedimientos de capacitaciones.

b. Flujo de procedimientos: Por cada elemento operativo donde se propone una normativa, se presenta un Diagrama de flujo asociado a las directrices que se recomiendan con la propuesta.

c. Políticas generales e indicadores de gestión de evaluación: Se describen el tipo de inventario propuesto para su adopción, así como las normas a seguir para la implementación del mismo, y el flujo de procedimientos asociado a este.

d. Estrategias asociadas a la implementación: Se muestran las recomendaciones basadas en las observaciones, estas incluyen, formatos (planillas de control de chequeo etc.), recomendaciones de almacenado en los estantes.

3.2. Indicadores de gestión de inventarios.

La implementación de los indicadores mencionados en la metodología del presente estudio muestra los resultados siguientes, mismos que complementan la información recabada mediante la implementación de las fichas de observación:

- Indicador de Rotación del inventario:

$$\frac{\text{Coste de mercancias vendidas}}{\text{Promedio de inventarios}} = \text{Nveces} = \frac{4900000}{2400000} = 2{,}04\ veces$$

En base a este resultado podemos evidenciar la baja rotación el inventario, en este caso se observa que el mismo tarda en venderse alrededor de medio año, tiempo que se requiere en invertir en mantener el stock. Este valor es indicativo de que la gestión del inventario no es realmente eficiente y que a nivel de empresa se debe obtener como meta una rotación más grande con los cual se optimicen las ganancias.

- Indicador de duración del inventario:

$$\frac{\text{Inventario final}*30}{\text{Ventas promedio}} = \frac{2800000*30}{700000} = 120$$

Este dato muestra que si las ventas siguen como hasta el momento, el inventario se podría agotar en unos cuatro meses aproximadamente, sin embargo, al ver el tiempo de rotación el mismo y al confirmar mediante la indagación previa, sobre los tiempos de los proveedores para entregar mercadería nueva, o el tiempo que tarda la empresa para hacer requisiciones en base al agotamiento del stock, observamos también una deficiencia operativo organizativa que pude traer consecuencias negativas económicamente a la empresa, mismas que pudieran estar asociada a las carencias que se detectaron en los análisis previos.

- Valor económico del inventario:

$$\frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Valor invetario Fisico}} = \frac{700000}{2800000} = 0{,}25$$

Este dato es importante y también nos demuestra las deficiencias de la empresa en el procedimiento de gestión de inventarios, en este caso observamos que la proporción del costo del inventario es de alrededor del 25% de los ingresos por las ventas del último mes. De mantenerse un sistema de gestión óptimo, encontraríamos una proporción del costo en los ingresos más baja, lo cual evidentemente se traduce en utilidades para la empresa.

3.3. Procedimientos actuales empleados en la empresa para el manejo de los inventarios

En los diagramas de flujo siguientes, se muestra de manera general los procedimientos implementados por la empresa para el control de los inventarios, despacho de mercancía y recepción de pedidos.

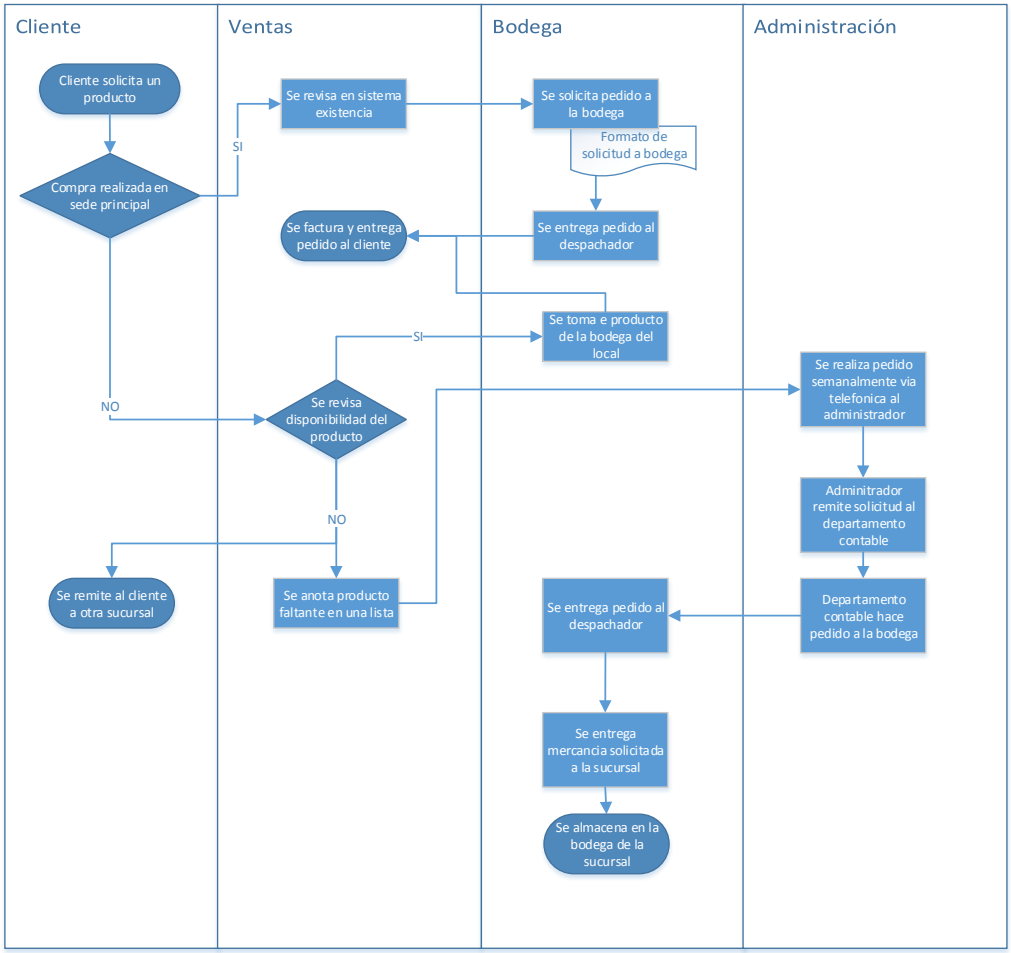


Figura 8. Procedimiento actual de manejo de pedidos por compras
Elaborado: Ana Catucuamba

En el flujo de procedimiento anterior, se muestra que la empresa no posee un protocolo estructurado para el manejo de la mercadería, este se realiza de manera intuitiva y sustentado en el criterio de los despachadores sobre el procedimiento correcto a seguir, en este caso, en el momento que se produce un pedido, los empleados verifican en sistema si el producto es vendido por la empresa (esto solo en el caso de la sede que cuenta con el almacén central), luego se realiza una nota de pedido al depósito con el código del producto de interés y luego este es despachado. En el caso de las sucursales, el procedimiento se limita únicamente a la revisión en el depósito de la existencia del producto solicitado. El procedimiento de inventarios se realiza siguiendo los pasos que a continuación se describen:

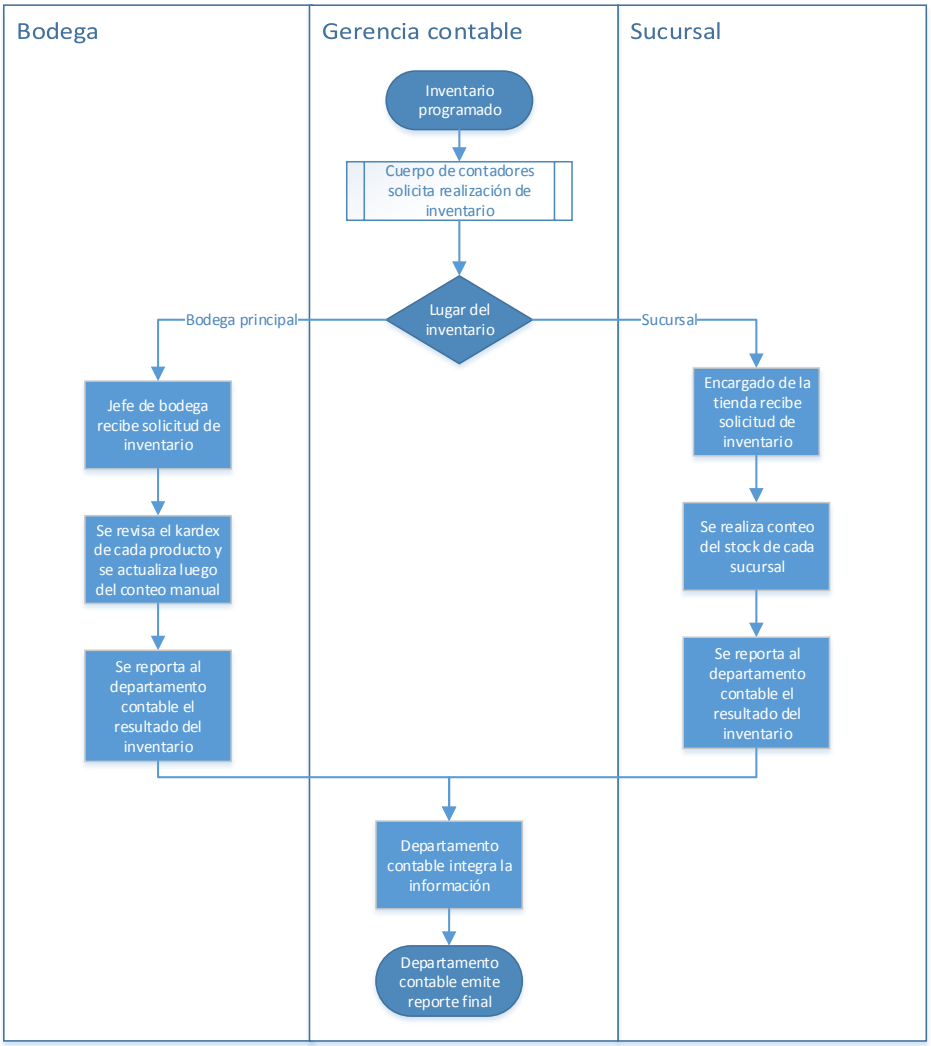


Figura 9. Procedimiento general para la realización de inventarios empleado por la empresa
Elaborado: Ana Catucuamba

Como se aprecia, no es un procedimiento estructurado ni definido el que se sigue y responde casi exclusivamente a las exigencias del departamento contable, donde destaca únicamente la inclusión de los artículos ingresados en el Kárdex que luego es procesado por el departamento contable junto con la información suministrada desde las sucursales.

Por su parte, el otro procedimiento importante es el de la recepción y manejo de la mercancía de parte de los proveedores, este se realiza en base a lo recabado en el siguiente diagrama de flujos:

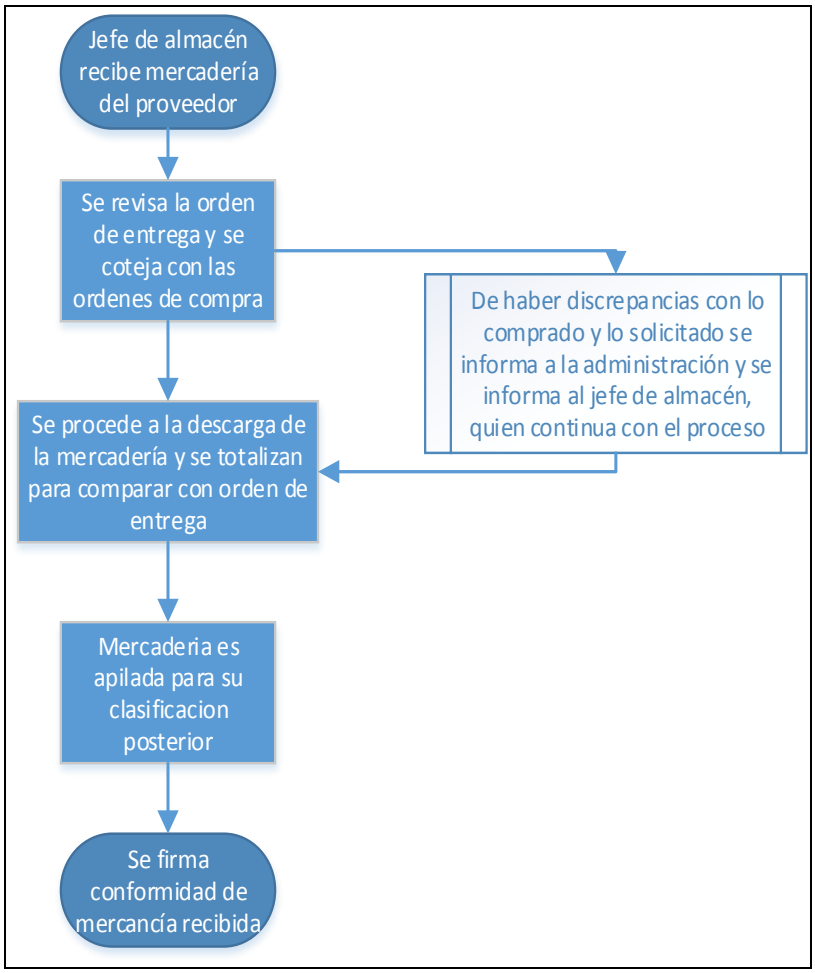


Figura 10. Procedimiento general de recepción de mercancía
Elaborado*:* Ana Catucuamba

Los procedimientos que tienen lugar para la manipulación y clasificación de la mercancía dentro de la empresa son descritos en el flujo de procedimientos que se muestra a continuación:

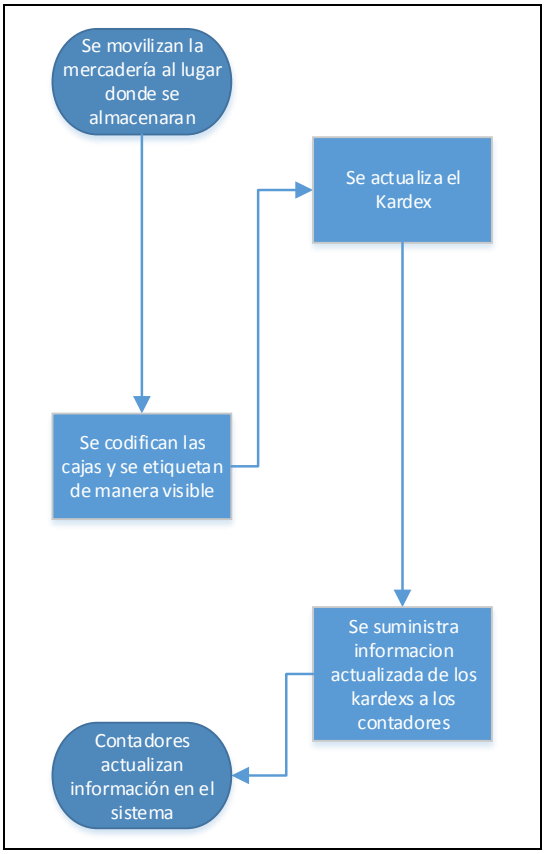


Figura 11. Procedimientos de almacenado y etiquetado realizado por la empresa
Elaborado por, Ana Catucuamba

Al igual que en los casos mostrados anteriormente, se puede observar que el método empleado en la manipulación y clasificación de la mercadería es bastante básico y no corresponde con un procedimiento estandarizado, esto último ya fue evidenciado en el momento de recabar elementos de análisis para la ficha de observación.

3.4. Información de la empresa.

Es difícil en la actualidad que una empresa que aspire surgir entre su competencia no posea un control adecuado de su inventario. Una empresa en expansión, más en el área de suministro de piezas de repuesto, debe contar con un sistema que permita asegurar una manipulación eficiente de su capital de trabajos, es decir, el stock de insumo que vende.

Sin embargo, el análisis previo realizado a la empresa PARTESCAT Compañía Limitada con respecto al sistema de control de inventarios que aplican, demostró la existencia de serias

deficiencias que inciden en la generación de utilidades para la empresa ya que no se garantiza que se controle adecuadamente el stock del cual disponen para trabajar.

En este sentido, se presenta la siguiente propuesta de gestión de inventarios, la cual tiene por objeto, subsanar las deficiencias detectadas en las áreas críticas por medio de la generación de una serie coherente de normas. Es necesario destacar que el alcance de dicha propuesta, es el de una sugerencia ya que es la directiva de la empresa quien debe tomar la decisión definitiva de implementación de un sistema de control de inventarios.

La empresa objeto de estudio, PARTESCAT Compañía Limitada inició sus operaciones en la ciudad de Quito en el año de 1979, para entonces se conocía como SERVICAT. En sus inicios la familia Cathcart-Lalama, empezó el emprendimiento como un negocio de reparación de electrodomésticos y venta de repuestos utilizando para esas actividades nada más que el garaje de la vivienda familiar, hoy en día cuenta con 13 sucursales de ventas distribuidas a lo largo de toda la ciudad de Quito.

Figura 12. Ubicación de los distintos puntos de la venta
Fuente: Web de Servicat (2017)

De las sucursales antes mostradas en la Ilustración 2, la sede principal de encuentra ubicada en el C.C. Olímpico Local No.28 Av. 6 de diciembre N38-18 y Portete., Quito.

3.4.1. Planeación estratégica de la empresa

La empresa Servicat, define sus preceptos organizativos en base a las siguientes afirmaciones estratégicas contenidas dentro de su misión, visión y objetivos estratégicos (Servicat, 2017), estos son:

MISIÓN: Hacemos posible la reparación y reutilización de los electrodomésticos de línea blanca en el Ecuador a través de la distribución de repuestos de calidad, a precios competitivos y brindando un excelente servicio con respuestas rápidas y efectivas. Así, apoyamos la sostenibilidad del medio ambiente, cuidamos la economía de nuestros clientes, y somos un miembro contribuyente de nuestra comunidad.

VISIÓN: Ser reconocidos como el líder en la venta de repuestos de línea blanca en Ecuador y lograrlo con el mejor equipo de colaboradores creativos y comprometidos, con un clima laboral que nos enorgullezca, con una sólida estructura organizacional, procedimientos robustos y sencillos, mejora continua, seguridad y alegría.

VALORES:

- **Amor y Respeto a Dios y los Demás:** Nuestras diferencias las arreglamos con comunicación, empatía y justicia.
- **Integridad:** Honramos nuestra palabra y actuamos con honestidad y responsabilidad.
- **Entusiasmo por el Cliente:** Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes y las solventamos con atención al detalle y pasión.
- **Excelencia:** Estamos comprometidos con la mejora continua, la consistencia que genera cambios duraderos y entregamos resultados oportunos, confiables y de calidad.

3.4.2. Estructura organizativa

La empresa fundamenta sus actividades en una estructura organizativa sólida y bien definida, esta se muestra en el siguiente organigrama:

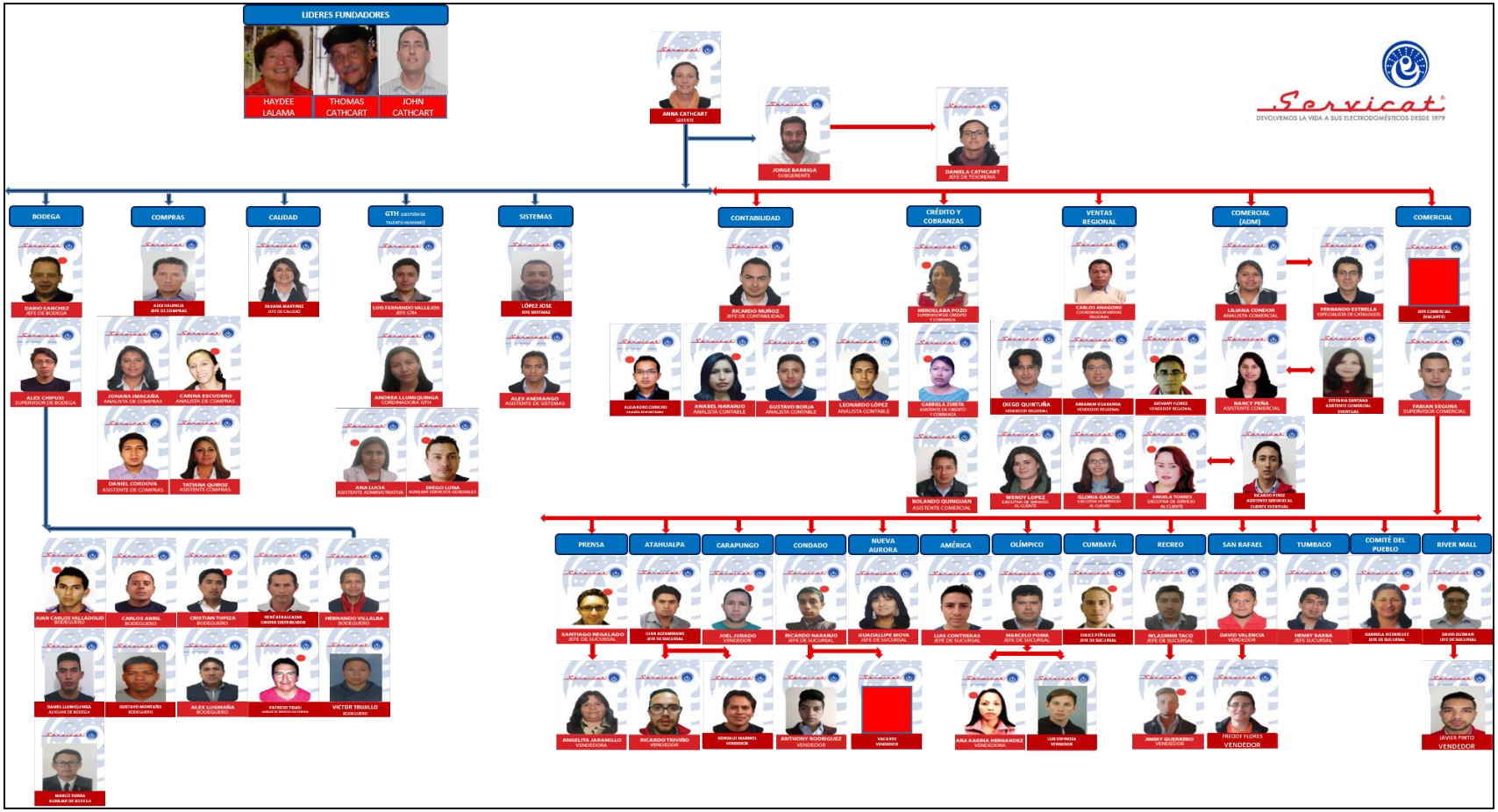


Figura 13. Organigrama de la empresa
Fuente: Proporcionado por la empresa

3.4.3. Productos comercializados

Dentro de los almacenes de la empresa, se maneja a la fecha una amplia variedad de mercancías, que en la actualidad ronda los 4860 productos distintos distribuidos en 21 grandes grupos de repuestos correspondientes cada uno a un tipo de electrodoméstico.

Los productos comercializados, en un 98% de los casos son de procedencia extranjera, y en su totalidad se corresponden con piezas de repuestos únicamente.

3.4.4. Sedes y clientes

La empresa cuenta con 13 sucursales (Figura 12), en la casa matriz se encuentra el deposito general de la empresa, donde se almacenan la mayoría de los productos en stock, sin embargo, cada sucursal maneja un stock propio conformado en base al requerimiento de piezas que se realizan a la sede matriz.

El tipo de cliente que principalmente alcanza la empresa, es el de personas independientes, o entes comerciales, estos últimos, son otras empresas que se dedican a la reparación de electrodomésticos

3.4.5. Proveedores

Teniendo en cuenta que los repuestos comercializados son de marcas internacionales, los principales proveedores son las mismas casas matrices de cada electrodoméstico en particular, mismas que quedan en otros países, solo una empresa local es distribuidora de unos pocos artículos de repuesto.

3.5. Resumen diagnóstico de elementos que condicionaron la generación de la propuesta:

Con el fin de delimitar los hallazgos que dirigen los aspectos que desean resolverse con la presente propuesta, se generó la siguiente lista, en la cual, se resumen los aspectos relevantes con el control de inventario que fueron identificados como fallas y que son susceptibles a mejorar:

- No se observó la existencia de un grupo de normativas y procedimientos asociados con el control del inventario.
- Las indicaciones y procedimientos actuales no son producto de una socialización adecuada ni continua dentro de los empleados, por el contrario, corresponden a acciones en parte controladas y dirigidas por criterio particular de los colaboradores bajo la dirección de la gerencia y la administración.
- Existe, principalmente en las sucursales, una carencia de espacio físico para el almacenamiento de la mercancía, o este, es insuficiente e inadecuado.
- Se apreció que principalmente a nivel de todas las áreas de almacén, existe desorganización en cuanto al manejo de la mercancía, tanto para la transferencia a otras sucursales como para la verificación de la existencia de algún producto.
- La capacidad operativa de la empresa, la cual depende casi exclusivamente de su almacén para el funcionamiento adecuado del giro de negocios, es insuficiente debido a que no cuentan con herramientas de apoyo informático que agilicen el flujo del negocio.
- No existen manuales de procedimientos para ninguna de las actividades relacionadas con el control de inventario
- No se cuenta con un adecuado nivel de capacitación en inventarios, los colaboradores no se encuentran actualizados en esta materia y las indicaciones de los procedimientos son suministradas por la gerencia o la directiva.
- Mientras que en el almacén principal existe una clasificación y organización en las estanterías de la mercancía, basada en el método ABC, en las sucursales, este nivel de organización es prácticamente inexistente.
- Los controles de seguridad, tanto físicos como visuales con escasos o nulos, principalmente en los depósitos de las sucursales.
- No se realiza seguimiento de la mercadería que se despacha a las sucursales, no existe un formato para este fin, además no se registra el consumo interno de piezas de repuestos cuando este caso se genera
- Debido a que mucho de la mercancía comercializada por la empresa proviene de otros países, y que los tiempos de ejecución de los procedimientos de aduana

suelen variar, no es posible predecir adecuadamente los tiempos de despacho de las mercancías compradas

- La falta de certeza en los tiempos de entrega a la empresa de la mercancía adquirida genera una situación de riesgo, que, además, no es evaluada porque no existen un sistema de gestión de inventarios propiamente dicho.
- La empresa no cuenta con una planeación estratégica donde se establezcan los objetivos ni metas de la gestión de inventarios, ya que este tampoco existe.
- Por la falta de un sistema de gestión de inventarios óptimo, se observa comúnmente la existencia de cantidades excesivas de determinados productos y la falta de otros, lo cual muestra que el sistema de clasificación ABC es más empleado como herramienta de organización de la mercancía en la estantería y no como un predictor de la demanda.
- Las áreas de venta ni de almacén se encuentran adecuadamente comunicados mediante algún software de control de ventas ligado al inventario de existencias.
- No se realizan controles diarios de la existencia, y solo se depende de los Kárdex , mismos que son llenados de manera manual.
- No existe un responsable designado permanentemente para el control del inventario, y las actividades relacionadas a esto, recaen solo sobre el jefe del almacén, pero no hace uso de procedimientos definidos.
- En la realización anual de inventarios, según los colaboradores, es común la existencia de faltantes en materiales, productos de pérdidas a lo largo del año.

3.6. Sistema de control interno.

3.6.1. Procedimientos para la adquisición de mercadería

Los procedimientos que a continuación se muestran, son presentados en un formato particular, mismo que puede ser asumido por la empresa como parte de un nuevo manual operativo de los elementos claves para el control de inventarios:

Tabla 3. PROCEDIMIENTO: Adquisición de mercadería

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO ADQUISICIÓN DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 1
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Adquisición de mercadería		PÁGINA: ½
		RESPONSABLE

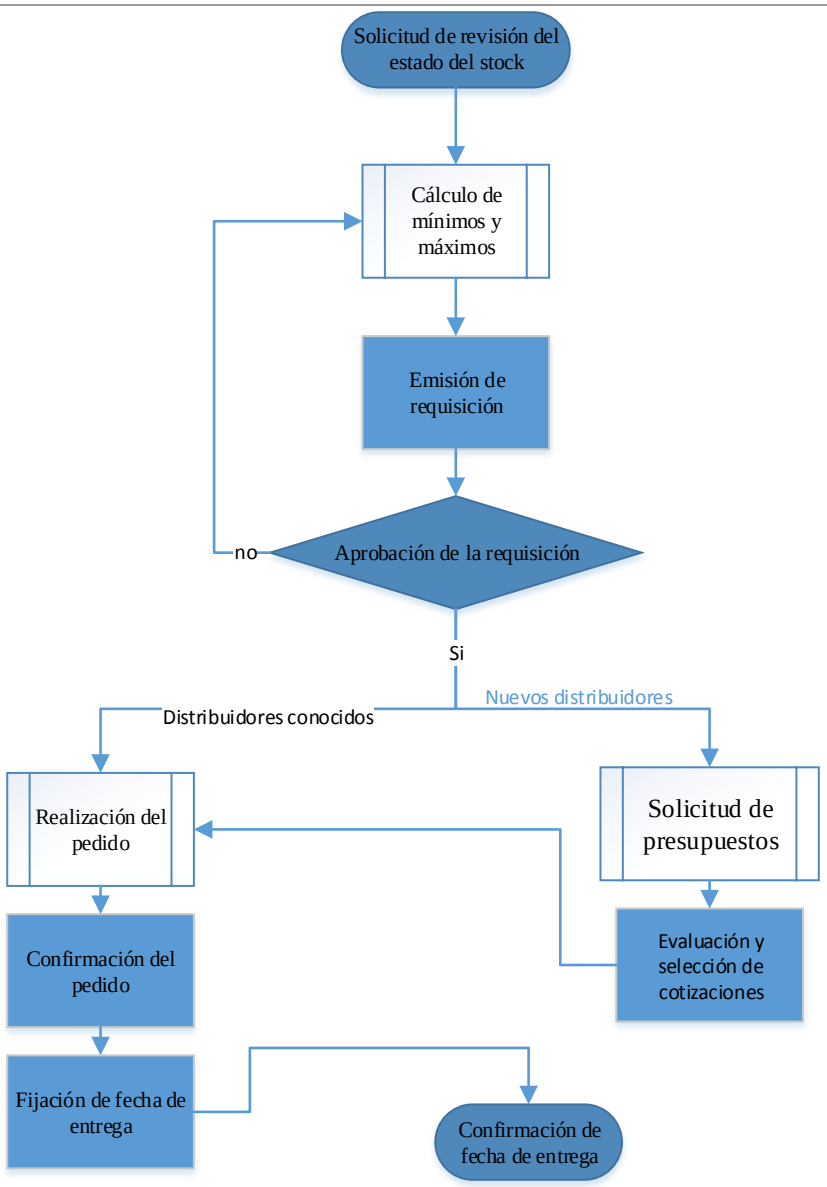
PROPÓSITO
Regular los procedimientos necesarios para un adecuado manejo de la generación de órdenes de compra
ALCANCE
Este procedimiento involucra al personal de depósito, a la parte administrativa contable de la empresa y a los proveedores
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

PASO	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO ASOCIADO**
1	Director contable	Solicitud de revisión del estado del stock mediante el cálculo de mínimos y máximos	Memorando interno
2	Analista contable	Cálculo de mínimos y máximos	
3	Analista contable Director contable	Emisión de requisición de compra	Requisición de compras
4	Director contable	Aprobación de la requisición de compra	
5	Analista de compras	Solicitud de presupuestos (opcional, de ser necesario)	
6	Analista de compras	Realización del pedido al proveedor	Puede realizarse telefónicamente, por email, o mediante memorando
7	Analista de compras	Confirmación del pedido por parte del proveedor	
8	Analista de compras	Fijación de fecha de entrega de mercadería	
9	Analista de compras	Confirmación de fecha de entrega del pedido	

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO ADQUISICIÓN DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 1
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	LILIANA CONDOR ANALISTA COMERCIAL

3.6.2. Procedimientos para la recepción de mercadería

Tabla 4. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de mercadería

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO RECEPCIÓN DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 2
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Recepción de mercadería		PÁGINA: ½
		RESPONSABLE

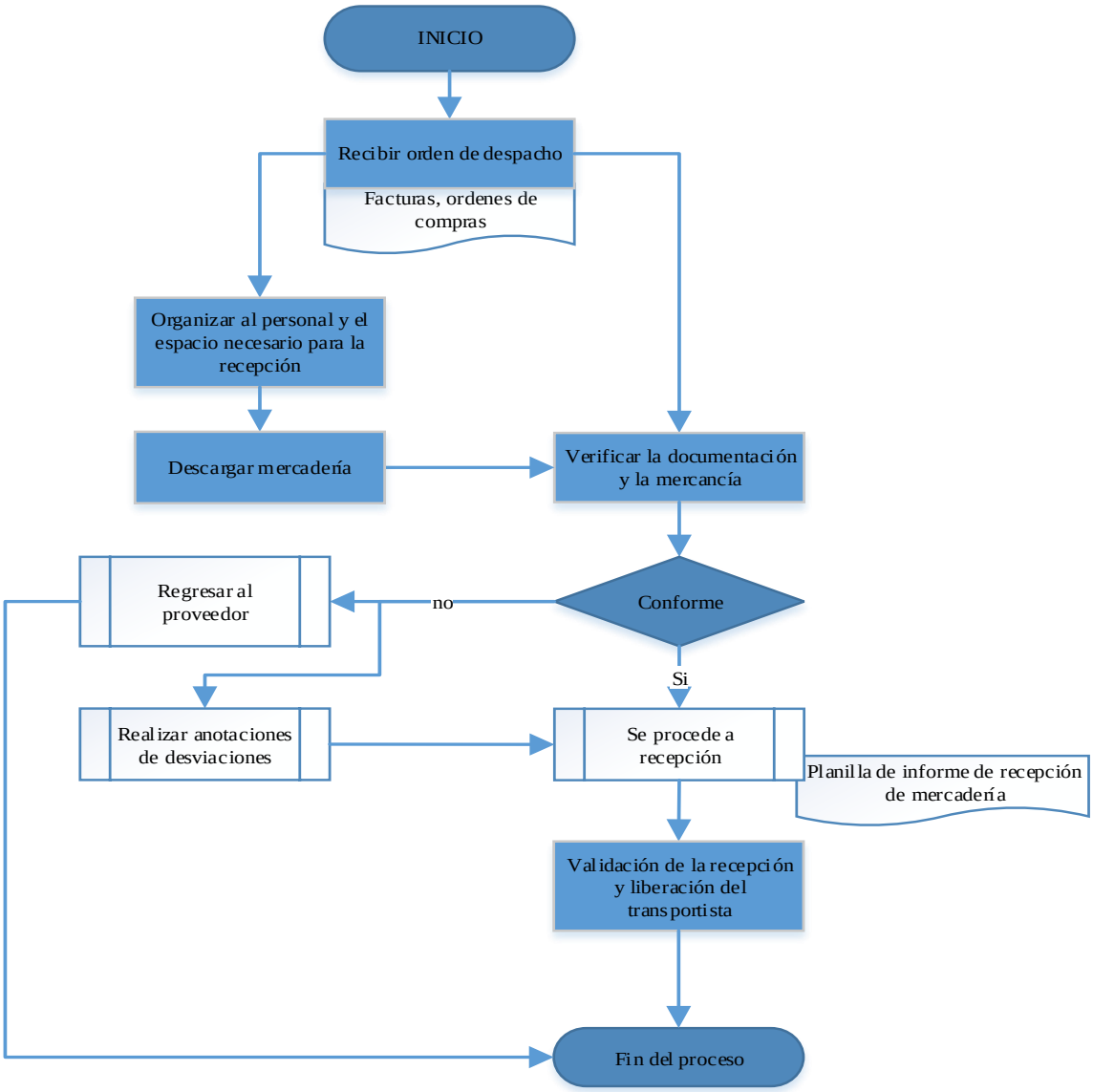
PROPÓSITO
Regular los procedimientos necesarios para un adecuado procedimiento de recepción de mercadería comprada
ALCANCE
Este procedimiento involucra al personal de depósito y a la parte administrativa contable de la empresa, y se restringe a la recepción de mercancía tanto de proveedores locales como internacionales
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO
1	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Recibir, orden de despacho original y en copias por parte del proveedor	Facturas y órdenes de entrega
2	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Verificar la documentación	
3	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Definir los materiales, personal y espacio necesario para la recepción de la mercancía	
4	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Descargar mercadería para revisión y clasificación	
5	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Verifica estado de la mercancía y cantidades recibidas de cada producto. Si todo se encuentra en orden se procede con la recepción. Cuando la cantidad no sea correcta, o algunos productos estén defectuosos, regresar al proveedor, o realizar anotaciones de desviaciones de la entrega por cantidades recibidas según sea el caso.	Planilla de informe de recepción de mercadería
6	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	La mercancía que se encuentra conforme, es etiquetada apropiadamente en base a el sistema ABC.	
7	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Se valida la recepción de la mercadería y se libera al transportista	
10	Encargado del almacén/ Operadores de almacén	Fin del procedimiento	

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO RECEPCIÓN DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 2
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	JEFES DE SUCURSALES

3.6.3. Procedimiento para el almacenamiento de mercancía

Tabla 5. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Almacenamiento de mercadería

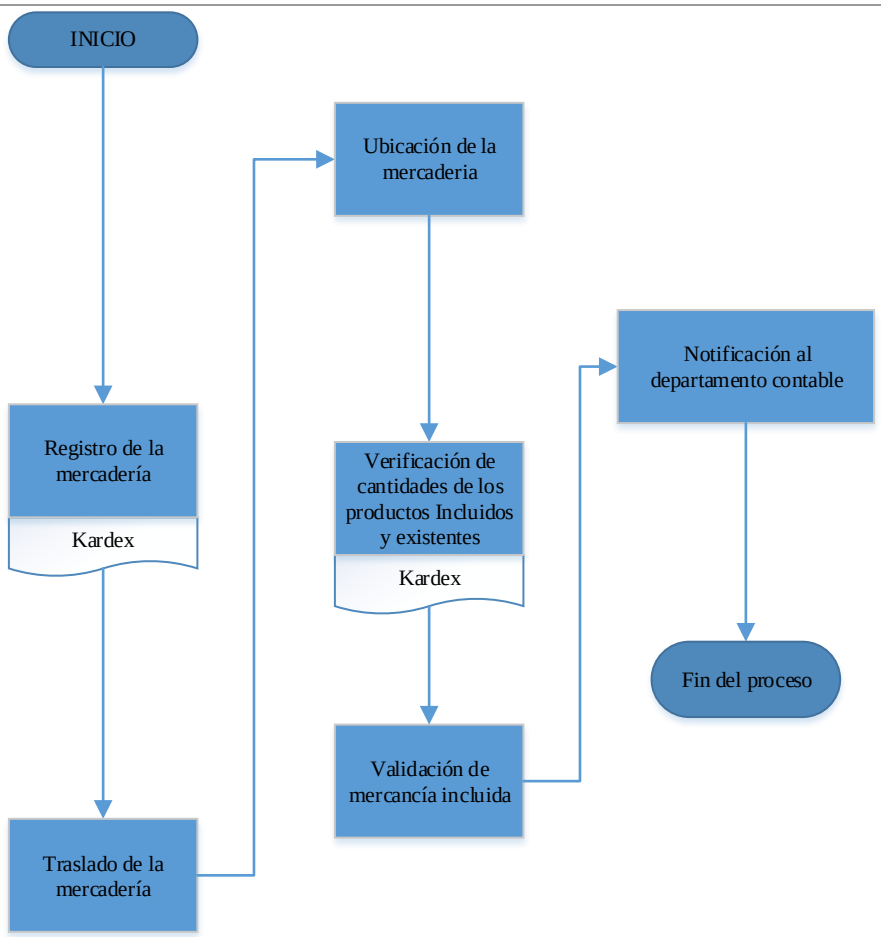
Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA**	**N° PROCEDIMIENTO 3**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Almacenamiento de mercadería		PÁGINA: ½
		RESPONSABLE

PROPÓSITO			
Regular los procedimientos necesarios para un adecuado manejo del almacenamiento de la mercadería			
ALCANCE			
Este procedimiento es de aplicación en el almacén. Inicia con la entrega del producto del procedimiento de recepción para su acomodo en anaqueles.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
PASO	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO ASOCIADO**
1	Jefe de depósito/Almacenista	Registro de la mercadería en el Kárdex en base al método ABC	Kárdex
2	Almacenista	Se traslada la mercadería al lugar correcto de almacenado	
3	Almacenista	Se dispone la mercadería en el lugar adecuado	
4	Almacenista	Se verifican cantidades de productos incluidos en el stock y se valida la existencia total en el Kárdex actualizado	Kárdex
5	Jefe de depósito	El supervisor verifica la inclusión de mercadería y otorga visto bueno del procedimiento	Kárdex
6	Jefe de depósito	Se notifica de la conclusión del procedimiento a el departamento contable	Notificación interna

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO DE ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA**	**N° PROCEDIMIENTO 3**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	JEFES DE SUCURSALES

3.6.4. Procedimiento para el área de venta de productos

Tabla 6. PROCEDIMIENTO: Gestión de ventas

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO GESTIÓN DE VENTAS**	**N° PROCEDIMIENTO 4**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Gestión de ventas		PÁGINA: ½
		RESPONSABLE

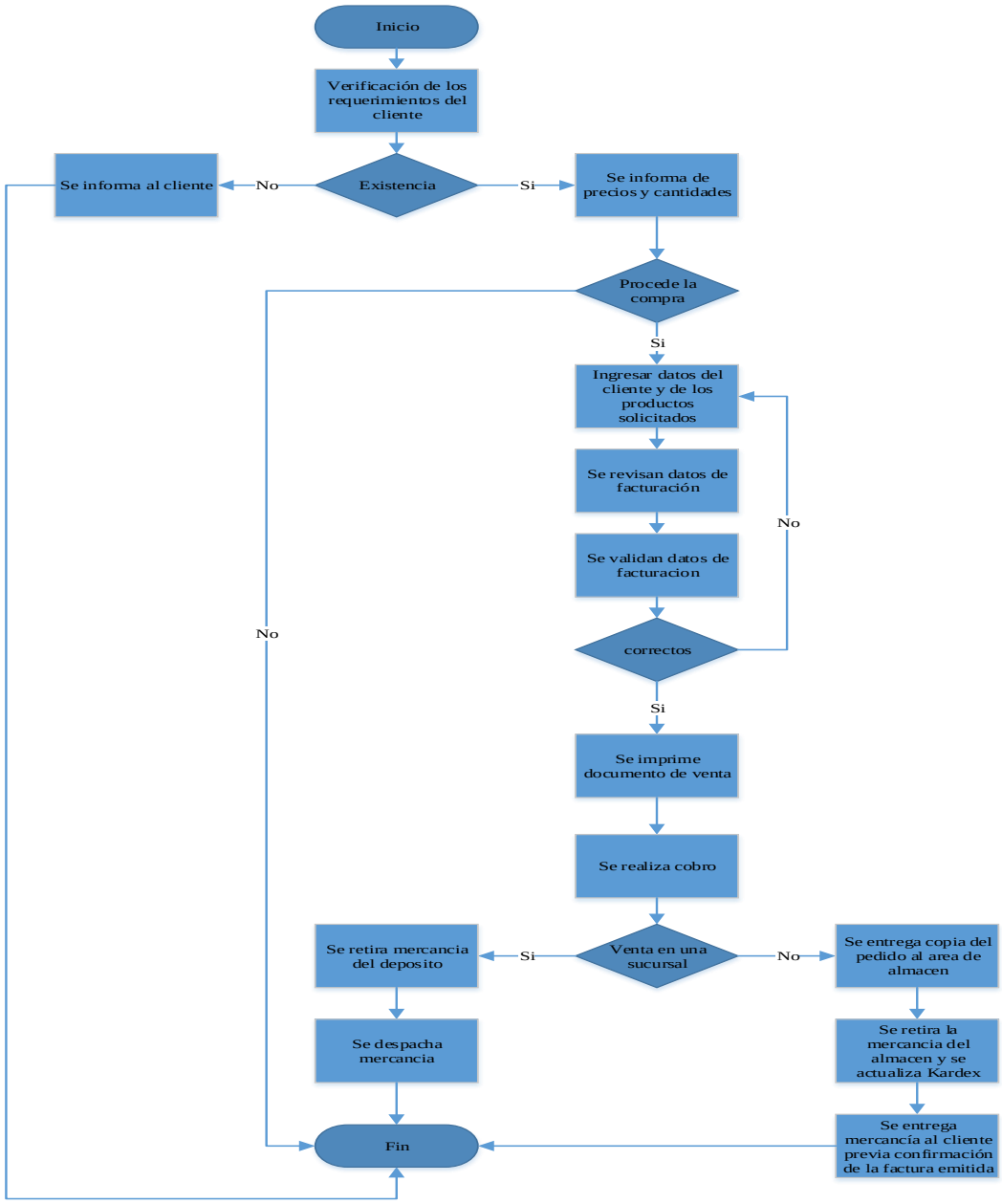
PROPÓSITO
Regular los procedimientos necesarios para un adecuado manejo de las ventas, y de los elementos y mercadería asociada.
ALCANCE
Este procedimiento involucra al personal del área de ventas, y abarca desde la interacción con el cliente, hasta el despacho de la mercancía solicitada.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO
1	Vendedor/gerente de tienda	Indagación de requerimientos por parte del vendedor al cliente	
2	Vendedor/gerente de tienda	Verificación en el sistema la disponibilidad y existencia del producto solicitado	
3	Vendedor/gerente de tienda	Se informará de existencia y precios	
4	Vendedor/gerente de tienda	Si la compra procede, Ingresar al sistema los datos del cliente y de los productos requeridos	
5	Vendedor/gerente de tienda	Revisar datos y fecha de factura para asegurar correcto archivado del documento de venta	
6	Vendedor/gerente de tienda	Confirmar datos y solicitud del cliente	
7	Vendedor/gerente de tienda	Imprimir documento de venta	Factura de venta
8	Vendedor/gerente de tienda	Realizar cobro por concepto de la venta	Voucher bancario (Si procede)
9	Vendedor/gerente de tienda	Buscar-Solicitar al almacén la mercadería y despacharla	

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO GESTIÓN DE VENTAS**	**N° PROCEDIMIENTO 4**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	FABIÁN SEGURA SUPERVISOR COMERCIAL

3.6.5. Procedimiento para el despacho de mercadería

Tabla 7. PROCEDIMIENTO: despacho de la mercadería

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO DESPACHO DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 5
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: despacho de la mercadería		PÁGINA: ½
		RESPONSABLE

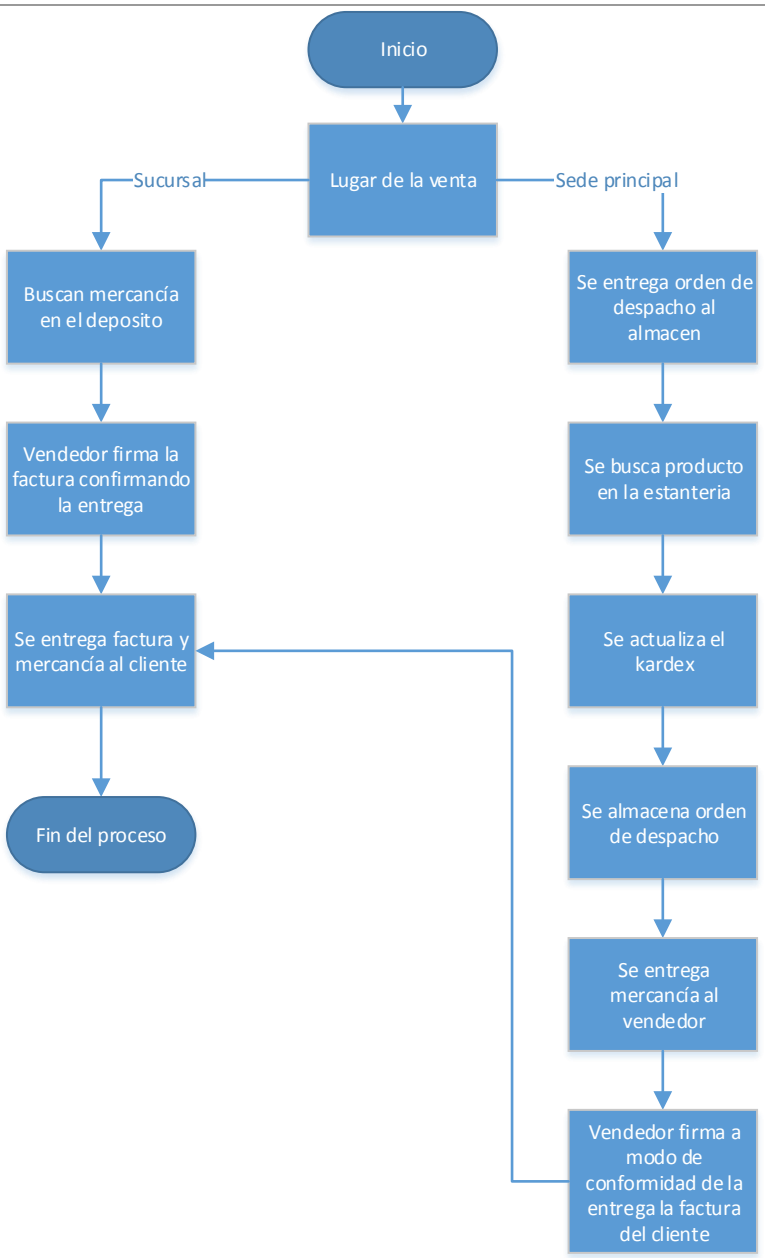
PROPÓSITO
Regular los procedimientos necesarios para la búsqueda y entrega al cliente de la mercadería solicitada
ALCANCE
Este procedimiento involucra al personal gerente de cada sucursal, y el personal de bodega y abarca desde los aspectos relacionados con solicitud y despacho de mercancía.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO
1	Gerente	Si es en una sucursal donde se da la venta, el gerente o el vendedor, ingresa al depósito junto a la orden de compra y ubica la mercancía requerida	
2	Gerente/vendedor	La mercancía se entrega al cliente y la factura debe también ser firmada por la persona que realizó conforme el despacho	
3	Vendedor	Si es en la sede principal donde se da la venta, una copia de la factura se entrega como orden de despacho al almacén	Orden de despacho
4	Jefe de almacén/almacenista	Jefe de almacén solicita el producto de la estantería	
5	Jefe de almacén	Jefe de almacén actualiza el Kárdex y almacena orden de despacho	Kárdex, Orden de despacho
6	Vendedor	Mercadería es entregada al cliente y la factura de este es firmada como conforme por el despachador	

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO DESPACHO DE MERCADERIA**	N° PROCEDIMIENTO 5
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	JEFES DE SUCURSALES Y JEFE DE BODEGA

3.6.6. Procedimiento para el área de venta de productos

Tabla 8. PROCEDIMIENTO: Informes de venta

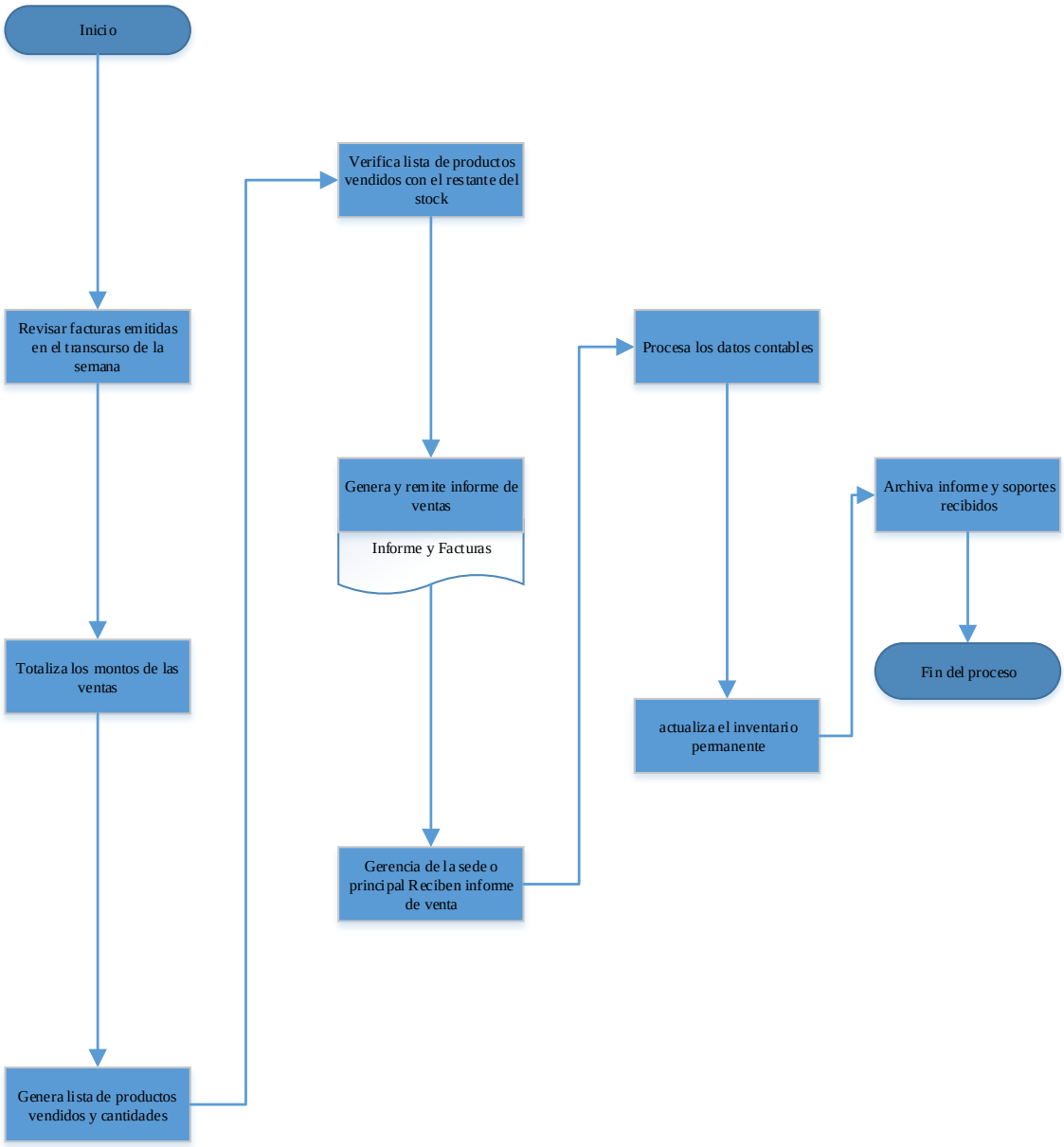
Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO INFORMES DE VENTA**	N° PROCEDIMIENTO 6
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Informes de venta		PÁGINA: 1/2
		RESPONSABLE

PROPÓSITO			
Regular los procedimientos necesarios para la crear adecuadamente los informes de las ventas			
ALCANCE			
Este procedimiento involucra al gerente de cada sucursal y al personal administrativo contable de la sede principal, abarca desde los aspectos relacionados con la emisión de un reporte semanal de las ventas en cada sucursal.			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
PASO	**RESPONSABLE**	**ACTIVIDAD**	**DOCUMENTO ASOCIADO**
1	Gerente de sucursal	Revisa las facturas emitidas en el transcurso de la semana	Facturas
2	Gerente de sucursal	Totaliza los montos por concepto de ventas	
3	Gerente de sucursal	Genera lista de productos vendidos y cantidades	
4	Gerente de sucursal	Verifica lista de productos vendidos con el restante del stock	Inventario de sucursal
5	Gerente de sucursal	Genera y remite informe de ventas junto a copias de facturas	Informe de ventas/Facturas
6	Gerente General	Reciben informe de venta de las sucursales	
7	Asistente Contable/ Bodeguero	Procesa los datos contables y actualiza el inventario permanente	
8	Personal administrativo contable	Archiva informe y soportes recibidos	

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO INFORMES DE VENTA**	N° PROCEDIMIENTO 6 FECHA:03/01/2019 VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR	APROBADO POR
ANA CATUCUAMBA	JEFES DE SUCURSAL

3.6.7. Procedimientos aplicables para la seguridad de los inventarios:

En esta sección, más que un flujo de procedimientos, se describe una serie de normativas que la administración de la empresa debe implementar con la finalidad de garantizar la seguridad en el stock y en la información recabada en los procedimientos de inventarios. En este sentido, se abordan los siguientes aspectos:

- Monitoreo en video
- Mejora e implementación de un sistema adecuado de control de incendios
- Procedimientos para el tratamiento de mercancía usada para consumo interno
- Procedimientos para la transferencia de mercancía entre sucursales

a) Monitoreo en video (Indicaciones y normativa):

- La empresa, en primer lugar, debe solicitar los servicios profesionales para determinar cuántas cámaras de seguridad adicionales hacen falta en las instalaciones del almacén central y de las sucursales
- Luego de estimado el número de cámaras necesarias, se procede a la compra e instalación de estas.
- En el caso del almacén central, se debe designar un encargado para el control de pérdidas, mismo que se ocupara del monitoreo diario de las cámaras de seguridad.
- En el caso de las sucursales, este encargado de las cámaras puede ser el mismo gerente de la tienda.
- De manera semanal, los encargados del monitoreo deben preparar un informe que incluye un reporte de las eventualidades, incluso si en el transcurso del tiempo entre informes no se presenten eventualidades
- Los registros de video de las cámaras, dependiendo de la capacidad de los servidores instalados, pueden ser eliminados del sistema de manera trimestral o en el tiempo que tarde en realizarse un nuevo inventario general, de manera que cualquier situación que pudiera asociarse con la pérdida de mercancía desde los almacenes pueda revisarse.

- Cuando ocurra un evento de seguridad detectado, es el o los encargados de las cámaras quienes pueden hacer una revisión de estas y emitir los respectivos informes.
- Solo los encargados de las cámaras pueden tener acceso al sistema de vigilancia.
- Se deben instalar, preferentemente cámaras con capacidad de visión nocturna y la cantidad y ubicación de estas debe garantizar el cubrimiento de todos los puntos ciegos detectados.

b) Mejora e implementación de un sistema adecuado de control de incendios:

- Debe solicitarse anualmente al cuerpo de bomberos una revisión del sistema de seguridad existente e implementar todas las recomendaciones necesarias que se indiquen.
- De preferencia, al menos en el depósito principal, deben realizarse los estudios ingenieriles necesarios para la instalación de un sistema de detección de humo y de aspersión contra incendios
- Deben adquirirse la cantidad de extintores mínimos que indique el cuerpo de bomberos y los mismos deben ubicarse en los sitios por estos recomendados
- Anualmente se debe solicitar la revisión, recertificación y recarga de todos los extintores contra incendios.
- Todo el personal (principalmente del área de bodega), debe estar adiestrado para la acción en casos de incendio.
- Debe adquirirse la señalización adecuada para identificar los puntos con extintores
- Anualmente, debe solicitarse una revisión de las instalaciones eléctricas para descartar o prevenir incendios por corto circuitos.

c) Procedimientos para el tratamiento de mercancía usada para consumo interno:

Para controlar el consumo de mercancía dentro de la empresa se debe seguir el siguiente flujo de procedimientos:

Tabla 9. Procedimiento para la utilización interna de piezas de repuesto

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO TRANSFERENCIA DE MERCADERIA DESDE EL DEPOSITO A LAS SUCURSALES**	**N° PROCEDIMIENTO 7**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento para la utilización interna de piezas de repuesto		PÁGINA: 1/2
		RESPONSABLE

PROPÓSITO

Regular los procedimientos necesarios para el manejo de mercadería para el consumo interno de la empresa

ALCANCE

Este procedimiento involucra al jefe de cada sucursal y al personal administrativo contable de la sede principal, abarca desde los aspectos relacionados con la emisión de un reporte semanal de las ventas en cada sucursal.

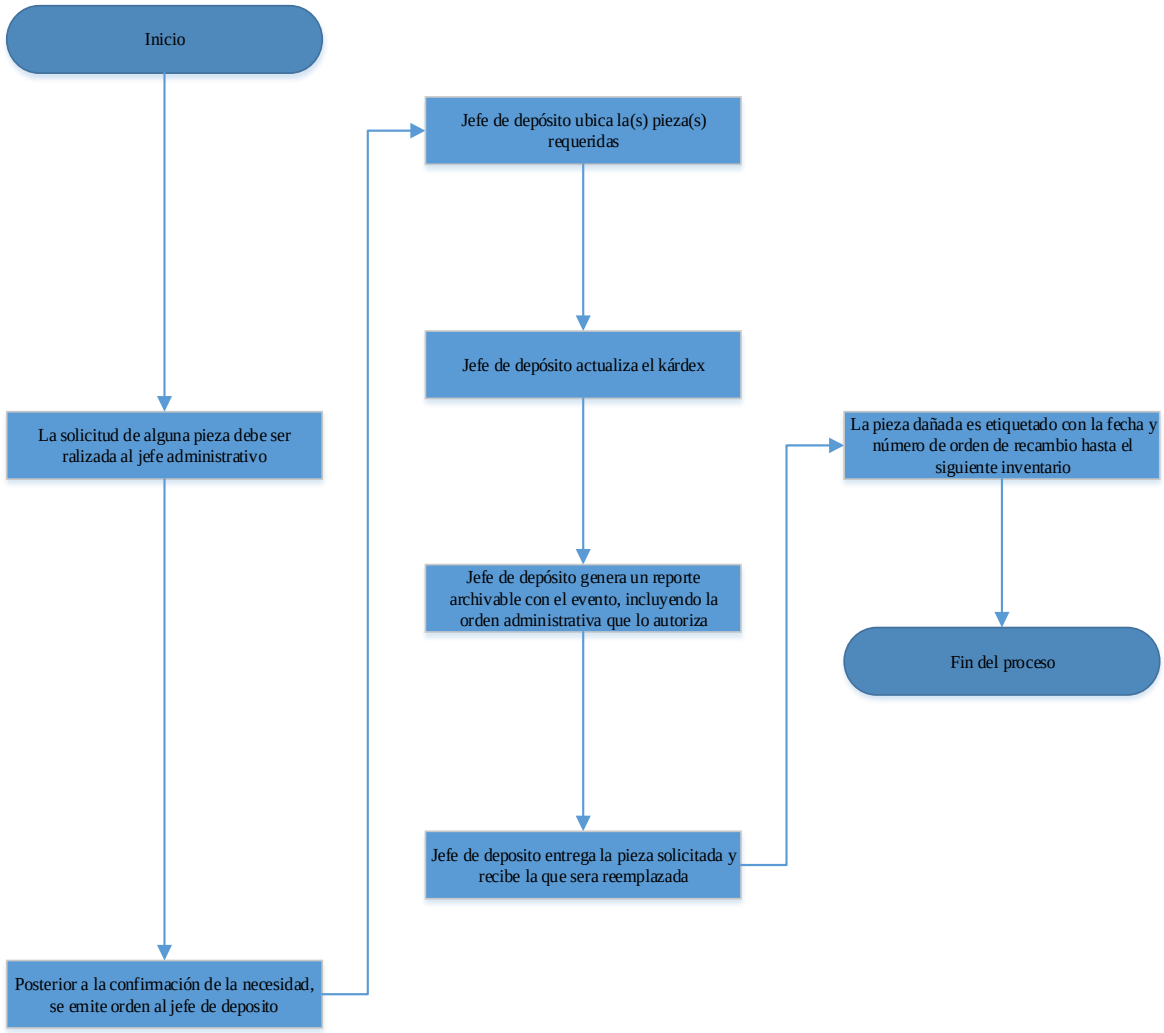
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO
1	Usuario Interno	Solicitud de insumos dirigida al jefe administrativo	Requisición
2	Jefe administrativo	Orden de requisición dirigida al jefe del Almacén	Requisición
3	Jefe de almacén y auxiliar de depósito	Ubicación de la pieza requerida	
4	Jefe de almacén	Actualización del kárdex	kárdex
5	Jefe de almacén	Creación de un archivo de la operación	
6	Jefe de almacén	Entrega de la pieza solicitada y recepción de la pieza dañada	
7	auxiliar de depósito	Almacena la pieza dañada	

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO TRANSFERENCIA DE MERCADERIA DESDE EL DEPOSITO A LAS SUCURSALES**	**N° PROCEDIMIENTO 7** FECHA:03/01/2019 VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
ANA LUCIA CATUCUAMBA	DARIO SANCHEZ JEFE DE BODEGA

Si bien es cierto que estos eventos de consumo interno pueden resultar poco comunes, es necesario la aplicación del procedimiento antes descrito para asegurar el control adecuado de la mercadería.

3.6.8. Procedimiento para el área de venta de productos

Tabla 10. PROCEDIMIENTO: Transferencia de mercadería

Servicat® REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA DESDE EL DEPÓSITO A LAS SUCURSALES**	**N° PROCEDIMIENTO 8**
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Transferencia de mercadería desde el depósito a las sucursales		PÁGINA: 1/2
		RESPONSABLE

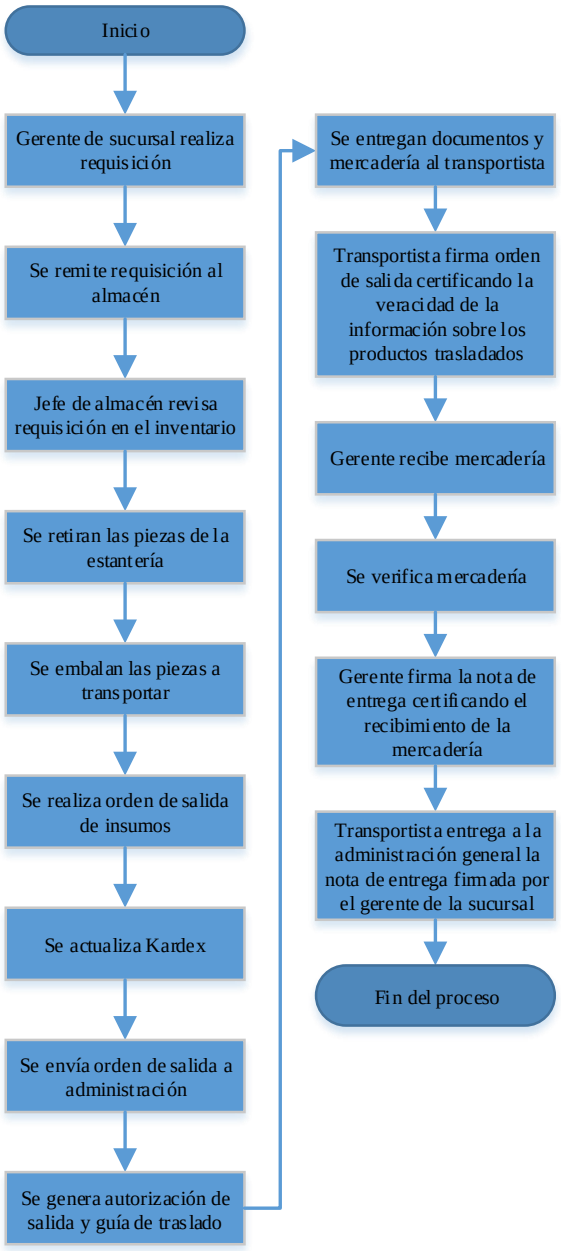
PROPÓSITO
Regular los procedimientos necesarios para la crear adecuadamente los informes de las ventas
ALCANCE
Este procedimiento involucra al gerente de cada sucursal y al personal administrativo contable de la sede principal, abarca desde los aspectos relacionados con la emisión de un reporte semanal de las ventas en cada sucursal.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO
1	Gerente de sucursal	Gerente de sucursal realiza requisición de insumos	Requisición
2	Gerente administrativo	Gerente administrativo contable recibe requisición y la remite al almacén	Requisición
3	Jefe de almacén	Jefe de almacén revisa requisición en el inventario	Requisición
4	Asistente de bodega	Se retiran las piezas de la estantería y es embalada	
5	Jefe de almacén	Se realiza orden de salida de insumos	
6	Jefe de almacén	Se actualiza Kárdex	Kárdex
7	Jefe de almacén	Se envía orden de salida a administración	
8	Gerente administrativo	Se genera autorización de salida y se emite la guía de traslado con los datos del transportista y las cantidades exactas transportadas	Orden de Salida/Guía de traslado
9	Gerente administrativo	Se entrega orden de salida, guía de traslado y mercadería al transportista	Orden de Salida/Guía de traslado
10	Transportista	Transportista firma orden de salida certificando la veracidad de la información sobre los productos trasladados	Orden de Salida/Guía de traslado
11	Gerente de sucursal	Gerente recibe mercadería	Orden de Salida/Guía de traslado
12	Gerente de sucursal	Se verifica mercadería entregada con la orden de salida y traslado	
13	Gerente de sucursal	Gerente firma la nota de entrega certificando el recibimiento de la mercadería	
14	Transportista	Transportista entrega a la administración general la nota de entrega firmada por el gerente de la sucursal	Orden de Salida/Guía de traslado (Nota de entrega)

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO TRANSFERENCIA DE MERCADERÍA DESDE EL DEPÓSITO A LAS SUCURSALES**	**N° PROCEDIMIENTO 8** FECHA:03/01/2019 VERSIÓN: # 1

FLUJOGRAMA ASOCIADO AL PROCEDIMIENTO

PAGINA: 2/2



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
ANA LUCIA CATUCUAMBA	DARIO SANCHEZ JEFE DE BODEGA

3.6.9. Procedimientos aplicables para la ejecución de capacitaciones:

Con el fin de asegurar un adecuado procedimiento de planeación y ejecución de las capacitaciones en el personal se deben seguir las indicaciones que a continuación se muestran:

- La gerencia general debe determinar las necesidades de los empleados en cuanto adiestramiento en la gestión del inventario, este análisis debe realizarse de manera anual y se basará en un sondeo sobre los mecanismos y procedimientos más actuales sobre control de inventarios, de esta autoevaluación de la empresa deben surgir una lista de situaciones que faltan por hacer para estar al día con los procedimientos
- Las necesidades de capacitación deben generarse a nivel personal, de un cargo, y de una unidad administrativa.
- Luego de determinar cuáles son las necesidades en los niveles indicados anteriormente, se procederá con una jerarquización para determinar cuáles son las prioritarias a atender, considerando siempre como con mayor factibilidad para la atención inmediata, los talleres o capacitaciones que sean menos complicados de organizar y que requieran una solución inmediata.
- Luego de esto se debe generar y socializar el programa de capacitaciones en el periodo de un año, tiempo en el cual, de manera preferible, debería abordarse el tema de las capacitaciones.
- Se propone en base a lo observado en la evaluación del manejo de los inventarios por parte de la empresa, que se consideren las siguientes capacitaciones del personal:
    - Cursos de Planificación, Gestión y Control de Inventarios
    - Curso de Administración de Almacenes e Inventarios
    - Cursos Gestión de Stocks
    - Cursos sobre Gestión de piezas de repuesto
    - Cursos para la planeación estratégicas de la gestión de stock e inventarios
    - Cursos de logística
    - Cursos de gestión de riesgos
    - Cursos de control de pérdidas
    - Buenas prácticas de almacén
    - Administración de cadena de suministros
    - Compra de suministros
    - Métodos de pronóstico de demanda y stock máximos y mínimos
    - Capacitaciones en informática y manejo de softwares específicos para el control de inventarios.

Tabla 11. PROCEDIMIENTO: Inventario general

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO INVENTARIO GENERAL DE LA MERCADERÍA DE LA EMPRESA**	N° PROCEDIMIENTO 9
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Inventario general de la mercadería de la empresa		PÁGINA: 1/3
		RESPONSABLE

PROPÓSITO

Realizar el inventario físico anual al 100% de las existencias de producto en el Almacén Central, para cumplir con las disposiciones normativas correspondientes al respecto y evaluar el desempeño de las operaciones.

ALCANCE

Comprende la toma de inventario de todas las existencias de mercadería almacenados, considerando los registros del Sistema de Control de Inventarios.

INDICACIONES GENERALES PARA LA REALIZACIÓN DEL INVENTARIO

a) Condiciones Generales

- El Inventario General, será realizado al menos una vez al año.
- La fecha de realización del mismo será dentro del periodo fiscal del año que se decida la implementación de la presente propuesta y de preferencia se repetirá en los mismos periodos cada año.
- Puede escogerse cualquier fecha del periodo fiscal en el que la empresa considere que el volumen histórico de ventas no interferirá mucho con las operaciones normales de la empresa.
- Previo a la realización del inventario, y en un lapso de tiempo prudencial que podría ser de un mes, la empresa comunicara suficientemente bien a todos sus colaboradores, mediante memorandos oficiales, sobre la realización del inventario.
- El encargado del almacén, debe capacitar al personal eventual contratado para la realización del inventario, esto, debe ser realizado hasta al menos dos días antes del comienzo del inventario.
- El desarrollo del inventario no debe sobrepasar de cinco días continuos y de preferencia se debería considerar incluir en este, los fines de semana o feriados, con la finalidad de entorpecer lo menos posible las actividades operativas normales.
- Al momento del inventario, la mercancía que no será totalizada junto a los demás elementos que componen el stock son:
    - Productos recibidos, en anaqueles o en los pasillos a los que todavía no se les calcule el costo. (Se deben totalizar, identificar y separar del stock general).
    - Mercadería devuelta que todavía no se reingrese al sistema (esta se mantendrá en el área de devoluciones y serán identificadas adecuadamente su procedencia y se acompañarán con una copia del documento que acredita la devolución).
    - Mercadería, ya cancelada pendiente de ser despachada (se mantendrá en el área de despacho y se identificarán con una copia de la factura de venta).

b) Acomodo de la mercadería

- Al menos con tres semanas de antelación, se dedicará tiempo en el almacén para reacomodar en la estantería, toda aquella mercadería “Suelta” que no se encuentre en el lugar que le corresponde.
- Durante el tempo previo al comienzo del inventario se debe procurar de manera constante y diligente, realizar las reincorporaciones de devoluciones y el acomodo de la mercadería en sus respectivos anaqueles.

- La mercadería que no se almacene en estantes, pero si en estibas, debe ser agrupada en un mismo lugar, realizando estivas del mismo producto y de ser necesario, completando estas con mercadería suelta.
- Los estantes designados para los productos deben estar identificados en base al sistema ABC de clasificación de la mercadería, en este caso toda la mercancía que comprende al grupo A de mayor rotación, debe estar identificada con la letra "A", seguido de un punto (.) y continuando con números romanos para identificar a cada grupo de estantes. De igual manera se procede con los grupos B y C.

c) Cierre de operaciones para la realización del inventario

- Se realizará un cierre de facturación un día antes del comienzo del inventario.
- Los despachos que quedarán pendientes por procesar luego del cierre de la facturación, no se entregarán hasta finalizado el inventario, por lo cual, esta mercancía se totalizará con el resto y luego del inventario seguirá el procedimiento normal de despacho.

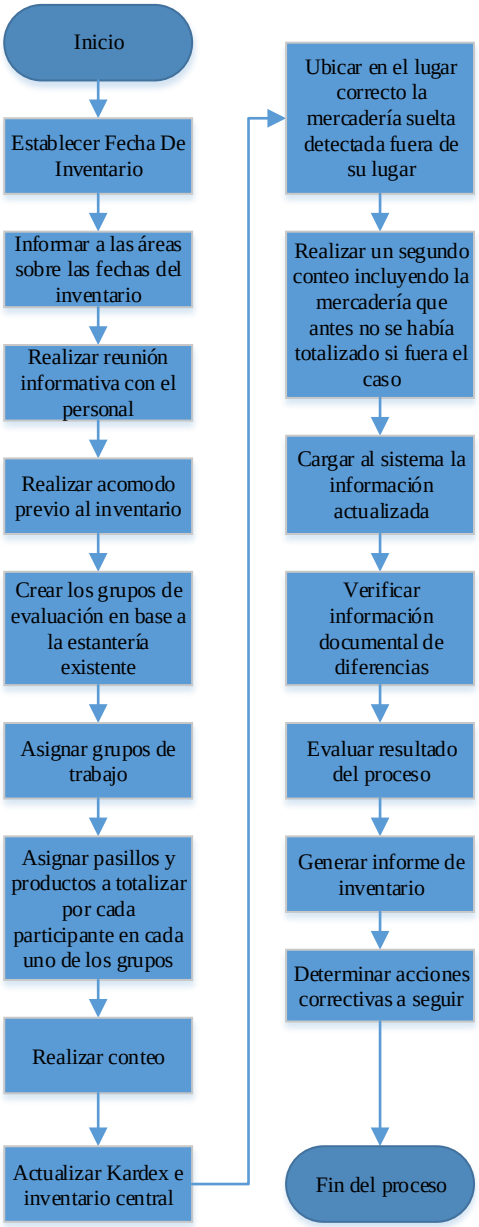
d) Organización del personal y conteo

- Para el conteo, se generarán grupos de trabajo compuestos por:
  - Supervisores: se encargarán de un grupo de contadores y de un grupo previamente definido de anaqueles.
  - Contadores: será el personal contratado que se encargará de la totalización de la mercadería, y estarán divididos en grupos a cargo de cada uno de los supervisores
  - Actualizadores: Serán los responsables de actualizar los Kárdex y el sistema con la información generada del conteo.
- Se designará un supervisor por cada grupo de trabajo quien designará las labores de conteo a los contadores.
- Cada contador dispondrá con una serie de fichas que serán llenadas con la información que identifica a la estantería y al nicho donde se encuentran los productos que le fueron asignados para el conteo, el código de cada producto y las cantidades respectivas de la mercadería, estas fichas deberán ser entregadas al grupo de actualizadores para que gestionen la información en los Kárdex respectivos y en el sistema.
- Si tras el conteo de un grupo de artículos, se descubre alguno que no se encuentra en donde debería estar, el mismo será trasladado a una zona definida del almacén, luego de la primera totalización, es decir, para el momento de la verificación, estos artículos deben ser traslados a donde corresponde y los Kárdex deberán ser ajustados.

Servicat REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS DESDE 1979	**CONTROL INTERNO INVENTARIO GENERAL DE LA MERCADERÍA DE LA EMPRESA**	N° PROCEDIMIENTO 9
		FECHA:03/01/2019
		VERSIÓN: # 1

PAGINA: 3/3

Flujo del procedimiento



ELABORADO POR:	APROBADO POR:
ANA CATUCUAMBA	ALEJANDRO CURICHO ANALISTA DE INVENTARIOS

3.6.10. Políticas generales del control de inventario

Para asegurar un adecuado control de los inventarios se recomienda sean aplicadas las siguientes indicaciones:

- Debe realizarse como mínimo un inventario general al año que abarque desde las sucursales hasta la bodega principal.
- Para el control del inventario debe mantenerse el método del Kárdex que hasta el momento se emplea y siguiendo según sea el caso, las indicaciones acá propuestas.
- Debe necesariamente implementarse un software especializado en el control de inventarios, centralizado, y que interconecte la información recabada desde la bodega principal, y las sucursales, mismo que servirá para el cálculo automático de los mínimos y máximos de compra, tiempos de realización de pedidos y cualquier otro documento o evaluación necesarios para el control de los inventarios
- Por motivo de optimización de recursos, se recomienda que se mantenga el método ABC para la clasificación de los inventarios, este se viene empleando, pero deben considerarse al aplicarlo no solo la información para el etiquetado y codificación de los productos, sino que también se debe considerar un reordenamiento de la mercadería dentro de los anaqueles de almacenado acorde con el método, es decir, considerando la ubicación de la mercancía en base a los tiempos de rotación.
- Para un control contable y administrativo adecuado de los inventarios, se recomienda, que, al momento de la realización del primer inventario tras la implementación de la presente propuesta, se realicen de manera manual el cálculo de los siguientes indicadores:

    - Rotación del inventario:

$$\frac{\text{Coste de mercancias vendidas}}{\text{Promedio de inventarios}} = \text{Nveces}$$

- Duración del inventario:

$$\frac{\text{Inventario final} * 30}{\text{Ventas promedio}}$$

- Valor económico del inventario:

$$\frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Valor invetario Fisico}}$$

Con el cálculo de estos indicadores en un principio se busca desde el comienzo establecer, en base al stock totalizado en ese momento, establecer la duración de cada elemento que conforma el stock y las cantidades que se deben solicitar del mismo. De igual manera, este cálculo si se recomienda realizarlo dos veces al año como mínimo para ajustar de manera oportuna las cantidades de mercadería requerida.

Estos cálculos, en la medida que correspondan, deben realizarse para cada elemento del stock.

De igual manera se espera que los cálculos anteriores sean realizados de manera automática tras la implementación del software de gestión de inventarios (La gerencia de la empresa debe escoger entre los módulos computacionales de control de inventarios existentes en el mercado, cual es el que más se ajusta a las necesidades y al presupuesto destinado para este fin).

- Se recomienda como política de codificación, mantener el sistema alfanumérico de codificación basado en la clasificación de la mercadería por medio del método ABC, mismo que hasta el momento se viene empleando son ningún tipo de problemas.

De manera general, se sugiere la implementación del manual de procesos y procedimientos además de las recomendaciones recién descrito, como guía para la ejecución de los inventarios dentro de la empresa.

3.6.11. Estrategias asociadas a la implementación:

En base a la propuesta anterior se muestran unas series de recomendaciones que beneficiarían la obtención de resultados positivos tras la implementación del sistema de gestión de inventarios que se propone.

En primer lugar, debido a que se detectó que la empresa emplea la factura entregada por el proveedor como planilla de recepción de mercadería, se propone que se emplee el siguiente formato para ese fin:

Tabla 12. *formato propuesto para la ficha de recepción de mercancía*

Proveedor	**Lote**	**Nº Registro Interno**	**Fecha de recepción**	**Cantidad y número de envases**	**Conformidad o incidencia (Fecha y firma)**	**Fecha de caducidad o devolución**

Elaborado por Ana Catucuamba

De igual manera se detectó que no existía un formato definido para la movilización de la mercadería entre las tiendas, por esta razón se propone el empleo del siguiente formato a modo de nota de entrega:

NOTA DE ENTREGA Nº _____

……., …… de …….. de……

Destinatario:	Cedula:
Sucursal de destino:	
Remitente	
Transportista/CI:	

CANTIDAD	CONCEPTO - REFERENCIA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
FIRMA Destinatario	OBSERVACIONES: …… ……		

Figura 14. Modelo de planilla de remisión propuesto.
Elaborado por Ana Catucuamba.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

El Objetivo principal de este estudio fue el de analizar el procedimiento de gestión y control de inventarios en la empresa PARTESCAT CIA. Ltda. y determinar los elementos necesarios para la realización de una propuesta de implementación aplicable a la empresa y en base a las necesidades detectadas. En este sentido, se determinó mediante la revisión teórica del tema, que la gestión de inventarios, es un proceso macro que está ligado a diversos procedimientos para el control del stock, de la documentación contable, de los elementos de seguridad, y que la gestión del stock y los inventarios, deben ser adaptados a las características y necesidades de cada tipo de empresa, particularmente si este stock es del tipo donde se manejan repuestos. En este aspecto, el control de refacciones es más complicado de manejar, y para su gestión, el método más comúnmente empleado es el sistema ABC.

En base a lo anterior, se concluye que, en el caso de la empresa evaluada, la mejor manera para proponer un sistema de control de inventarios, es analizando previamente la situación de la compañía en este tema, para lo cual, el método más fácil de evaluación es el empleo de una ficha de observación y la evaluación de indicadores asociados al control de inventarios. Este análisis preliminar, demostró que la empresa no posee un sistema adecuado para el control de inventarios, debido a que carece de personal entrenado apropiadamente para esta labor, no existen procedimientos establecidos, no emplea un software administrativo de apoyo y carece de elementos de control y de seguridad del stock.

Con el método propuesto, se logró verificar la existencia de posibilidades de mejoras de procesos y se identificaron elementos organizacionales y logísticos que puede acarrear diversos problemas operativos, además de situaciones de no conformidad con el nivel de servicio y de las necesidades de los clientes. Concluimos que a través del presente estudio, fue posible identificar las necesidades procedimentales requeridas para lograr proponer un sistema de gestión de inventarios, que pueden proporcionar a la empresa, las herramientas óptimas para la toma de decisiones basadas en informaciones exactas, asegurando así la calidad del servicio prestado y optimizando los costos.

4.2. Recomendaciones.

Se recomienda que la directiva de la empresa, considere seriamente incluir en su manejo presupuestario los recursos mínimos para asegurar, si no bien la implementación inmediata de esto o cualquier otro sistema de gestión de inventarios, al menos comiencen con la inversión en capacitación del personal y la adquisición de un software de control de inventarios, ya que estas son las fallas primordiales detectadas.

Es de extrema necesidad la capacitación del personal, para así minimizar las pérdidas y asegurarse una mejor planificación en cuanto a la adquisición de mercadería. De igual forma, la empresa podría considerar la compra e instalación, previo a la implementación de cualquier sistema de gestión de inventarios, de un software de bajo costo con el cual palear de inmediato esa necesidad logística, y luego hacer inversiones mayores para adquirir algún programa de mayor calidad.

De igual forma, se sugiere que la empresa pueda abrir las puertas a pasantes de carreras de contabilidad y auditoría con el fin de apoyarse en este recurso para formar de manera no oficial al personal menos experimentado en el tema.

Referencias bibliográficas

Alcívar, F. (2018). *Diseño de una herramienta de productividad: sistema de inventario y facturación para microempresas y pequeñas empresas.* Guayaquil: Universidad De Guayaquil.

Alves, C. (2017). *ANÁLISE DO PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUBLIME NORDESTE (RECIFE).* Recife: Faculdade Damas da Instrução Cristã.

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Bergamini, S. (2005). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES, 12*(24), 149-188.

Bett, L., & Dutra, C. (2013). Avaliação e controles de estoques na empresa Sheldon Ltda. *Anais VII Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG, 4*, págs. 654-683.

Borges, T., Campos, M., & Borges, E. (2010). Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia, 3*(1), 236-247.

Bouzenad, A. (2017). *Gestion optimale des pièces de rechange dans un réseau logistique multi-échelon flexible.* Québec: Université LAVAL.

Camara, i. (2017). *Manuel de comptabilité Tome II: Les travaux de fin d'exercice comptable.* Paris: L´Harmattan. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=PugqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Cardona, J. (04 de Abril de 2017). *Implementation of the Sarbanes Oxley law as internal control tool in a multinational.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: http://hdl.handle.net/10654/16056

Cohen, M., & Lee, H. (1990). Out of Touch With Customer Needs? Spare Parts and After Sales Service. *Sloan Management Review*, 55-66.

Cohen, M., Zheng, Y.-S., & Agrawal, V. (1997). Service parts logistics: a benchmark analysis. *IIE Transactions*, 627–639. doi:https://doi.org/10.1023/A:1018513900264

Damazio, S. (2018). *Visão dos gestores municipais de saúde sobre a utilização dos controles internos como ferramenta para melhorar o desempenho e alcançar os objetivos institucionais, tendo como referência os componentes de controle interno coso.* Florianópolis: Universidade Federal De Santa Catarina.

Dias, M. (2010). *Administração de Materiais* (Quinta ed.). Sao Paulo: Atlas. Obtenido de https://www.passeidireto.com/arquivo/16438339/administracao-de-materiais

Diaz, A., & Fu, M. (1997). Models for multi-echelon repairable item inventory systems with limited repair capacity. *European Journal of Operational Research*, 480-492.

Drohomeretski, E., & de Souza, J. (2012). Inventory control: The contribution of the cycle counting of materials in an institute of dentistry. *Gestão Industrial, 8*(2), 98-113. doi:D.O.I: 10.3895/S1808-04482012000200004

Ebeling, C. (1991). Optimal Stock Levels and Service Channel Allocations in a Multi-Item Repairable Asset Inventory System. *IIE Transactions, 23*(2), 115-120. doi:DOI: 10.1080/07408179108963846

Esterberg, K. (2002). *Qualitative Methods in Social Research.* Boston: McGraw-Hill.

Estrada, T., & Dstteffano, J. (2017). *Estándar de procedimientos como Mejora de control interno del inventario de una empresa importadora de repuestos automotrices.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Fenili, R. (2015). *Gestão de Materiais.* Brasília: ENAP.

Flores, I., & Rojas, A. (2015). *Evaluación del control interno al área de inventario de la empresa JG repuestos industriales de la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil: UPS.

Gallego, G. (2004). *Production Management: The EOQ and Extensions.* Columbia: Columbia University. Obtenido de http://www.columbia.edu/~gmg2/4000/pdf/lect_02.pdf

García, E., Dos Reis, L., Machado, L., & Ferreira-Filho, V. (2006). *Gestão de Estoques: Otimizando a logística e a cadeia de suprimentos* (Primera ed.). Rio de Janeiro: E-Papers.

Girón, M., López, J., Sornoza, K., & Campuzano, S. (2018). El lote económico de compras como sistema de administración de inventarios. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 2*(Esp.), 756-771. doi:DOI: 10.26820/recimundo/2.esp.2018.756-771

Gomes, V., Oliveira, A., Barros, M., Barbosa, F., & Vieira, J. (2018). Stock management and storage: An analysis at a supermarket in the northwest of Rio de Janeiro. *Rev. Lat.-Am. Inov. Eng. Prod., 6*(9), 175 –188. doi:DOI: 10.5380/relainep.55555

Goyal, S., & Giri, B. (2001). Recent trends in modeling of deteriorating inventory. *European Journal of Operational Research, 134*(1), 1-16. doi:https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00248-4

Guevara, P., & Gañán, V. (2015). *Propuesta de mejora del sistema de control interno en el área de inventarios del sector comercial de materiales eléctricos aplicado a la empresa electro instalaciones A&A de la ciudad de Cuenca período 2014.* Cuenca: Universidad de Cuenca.

Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operation Management* (Decima ed.). New Jersey: Pearson.

Jara, B., & Vera, S. (2018). *Guía de procesos para control de inventarios de repuestos consumibles para empresas navieras.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Kennedy, W., Patterson, J., & Fredendall, L. (2002). An overview of recent literature on spare parts inventories. *Int. J. Production Economics*(76), 201–215. doi:doi: 10.1016 / s0925-5273 (01) 00174-8

Kennedy, W., Wayne, J., & Fredendall, L. (2002). An overview of recent literature on spare parts inventories. *Int. J. Production Economics, 76*, 201–215. doi:http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00174-8

Kim, S., Cohen, M., & Netessine, S. (2007). Reliability or Inventory? Contracting Strategies for After-Sales Product Support. *Proceedings of 2007 International Conference on Manufacturing & Service Operations Management*.

Kumar, S. (2005). *Parts Management Models and Applications*. New York: Springer. doi:10.1007/b138912

Kunigami, F., & Osório, W. (2009). Inventory stock control: Case history at na automobile manufacturing. *Gestão Industrial, 5*(4), 24-41. doi:D.O.I.: 10.3895/S1808-04482009000400002

Laporta, A., & Lopes, R. (2012). Controle de materiais parados ou segregados em estoque. *São Paulo Revista de Administração*(1). Recuperado el 12 de Enero de 2019, de http://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADMINISTRAÇÃO-2012-Revista-Administração.pdf#page=55

Lima, I., Silva, J., Piol, K., Diniz, M., & Filho, H. (2015). Análisis de la gestión de acuerdo de materias primas utilizadas para la producción de la merenda escolar: Propuesta para optimizar la utilización de recursos en una escuela pública localizada en el municipio de Marabá-PA. *XXII SIMPEP*, (pág. 16). Bauru.

Mabini, M., Pintelon, L., & Gelders, L. (1992). EOQ type formulations for controlling repairable inventories. *International Journal of Production Economics, 28*(1), 21-33. doi:https://doi.org/10.1016/0925-5273(92)90110-S

Macías, R., Leon, A., & Limon, C. (2019). Análisis de la cadena de suministro por clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana. *Academia & Negocios, 4*(2), 83-94.

Márquez, D., Quiroga, M., & Gómez, M. (2018). Support material «Inventory control methods». *Universidad&Ciencia, 7*(2), 152-168.

Martelli, L., & Dandaro, F. (2015). Planning andinventorycontrolin organizations. *Gestão Industrial, 11*(2), 170-185. doi:D.O.I: 10.3895/gi.v11n2.2733

Melyon, G. (2004). *Comptabilité analytique: principes, coûts réels constatés, coûts préétablis, analyse des écarts* (Tercera ed.). Editions Bréal. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=-

JoAi1wySVkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Mohamed, D. (2014). *Guide pratique des travaux de fin d'exercice comptable.* Paris: L'Harmattan.

Mora, L. (2016). *GESTION LOGISTICA INTEGRAL: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.es/books?id=jXs5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Muckstadt, J. (2005). *Analysis and Algorithms for Service Parts Supply Chains.* New York: Springer-Verlag. doi:10.1007/b138879

Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones* (Quinta ed.). México,: McGraw-Hill.

Nahmiasj, S., & Rivera, H. (1978). A deterministic model for a repairable item inventory system with a finite repair rate. *International Journal of Production Research, 17*(3), 215-221. doi:https://doi.org/10.1080/00207547908919609

Padmanabhan, G., & Vrat, P. (1995). EOQ models for perishable items under stock dependent selling rate. *European Journal of Operational Research*(86), 281-292. doi:https://doi.org/10.1016/0377-2217(94)00103-J

Paoleschi, B. (2013). *Almoxarifado e Gestão de Estoques.* Sao Paulo: Erica Ltda. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=3LZiDwAAQBAJ&pg=PT1&lpg=PT1&dq=PAOLESCHI,+Bruno.+Almoxarifado+e+Gest%C3%A3o+de+Estoques:+Do+recebimento,+guarda+e+expedi%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+distribui%C3%A7%C3%A3o+do+estoque.+S%C3%A3o+Paulo.+%C3%89rica.+2013.&source=b

Peinado, J., & Graeml, A. (2007). *Administração da Produção (Operações Industriais e de Serviços).* Curitiba: UnicenP.

Rodrigues, G., de Souza, C., & Oliveira, V. (2015). Avaliação do metodo de mensuração dos estoques em uma empresa s.a. um estudo de caso. *XII SEGeT*, (págs. 1-12).

Rustenburg, W., Houtum, G., & Zijm, W. (2000). Spare parts management for technical systems: resupply of spare parts under limited budgets. *IIE Transactions*(32), 1013-1026. doi:DOI: 10.1023 / A: 1007676901673

Sampieri, R. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En R. Sampieri, C. Collado, & M. Baptista, *Metodología de la Investigación* (Sexta ed., págs. 2-20). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Schaefer, M. (1989). Replenishment policies for inventories of recoverable items with attrition. *Omega*, *17*(3), 281-287. doi:https://doi.org/10.1016/0305-0483(89)90033-9

Schmidt, C., & Nahmias, S. (1985). (S - 1, S) Policies for Perishable Inventory. *Management Science*, *31*(6), 719-728. doi:DOI: 10.1287/mnsc.31.6.719

Schoeps, W. (1962). Lote econômico de produção: conceito e prática. *Rev. adm. empres.*, *2*(4), 61-77.

Servicat. (2017). *Nuestras tiendas*. Obtenido de Web de Servicat: https://repuestoslineablanca.com/tiendas

Sherbrooke , C. (2004). *Optimal Inventory Modeling of Systems: Multi-Echelon Techniques* (Segunda ed., Vol. 72). Springer. doi:DOI:10.1007 / b109856

Sherbrooke, C. (1968). Metric: A Multi-Echelon Technique for Recoverable Item Control. *Operations Research*, *16*(1), 122-141. doi:https://doi.org/10.1287/opre.16.1.122

Sherbrooke, C. (2004). *Optimal Inventory Modeling of Systems. Multi-Echelon Techniques.* New York: Springer Science+Business Media. doi:DOI: 10.1007/b109856

Slack, N., Charnbers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção* (Segunda ed.). (M. de Oliveira, & F. Alher, Trads.) São Paulo: Atlas. Obtenido de https://es.slideshare.net/GedielValdisseradaSi/administracao-da-producao-nigel-slackstuart-chambersrobert-johnston

Syntetos, A., & Boylan, J. (2001). On the bias of intermittent demand estimates. *International Journal of Production Economics, 1*(3), 457-466. doi:https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00143-2

Syntetos, A., & Boylan, J. (2005). The accuracy of intermittent demand estimates. *International Journal of Forecasting, 21*(2), 303-314. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2004.10.001

UJAEN. (2018). *La entrevista en investigación cualitativa.* Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Web de La Universidad de Jaén: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Wagner, H., & Whitin, T. (1958). Dynamic Version of the Economic Lot Size Model. *Management Science, 5*(1), 89-96.

Anexos

Anexo 1: Ficha de observación:

AMBIENTE DE CONTROL	El área de inventarios cuenta con el espacio físico suficiente		
	La infraestructura de la empresa permite contar con un espacio exclusivo para el almacenamiento de todos los productos y/o		
	Se emplea un modelo (método) específico de Sistema de Control Interno de Inventarios		
	El tipo de organización de la empresa incide en el control de los inventarios		
	Los colaboradores de la empresa han recibido capacitación en manejo y control de inventarios		
	El sistema de control de inventarios actual agiliza la operatividad de la empresa		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Existen políticas establecidas para controlar el inventario		
	Se manejan políticas de mínimos y máximos en el almacén		
	Los productos están debidamente clasificados		
	Se aplica una codificación a los productos almacenados		
	Se cuenta con el número suficiente de estantes, perchas para almacenar los productos		
	Al momento de terminar con la recepción de los productos, se comparan las cantidades recibidas con las facturas		
	Se han instalado medidas de seguridad (cámaras) en el área de bodega y almacenaje		
	Existe un registro de los productos que son tomados para consumo personal de la empresa		
	Se lleva un registro de entradas y salidas de los productos (rotación)		
	Se le otorga un trato especial a ciertos artículos y/o productos por parte del área de inventarios		
	Hay manuales para la toma física de inventario		
	Existen normas para regular las compras		
	Existen normas para la recepción de mercancías		
	Se ha establecido un procedimiento para la recepción de mercadería		
	Han sido establecidas normas y procedimientos para el almacenaje de productos		
	Existen normas y procedimientos para el despacho de mercancías		
	Se han establecido medidas para evitar el deterioro de ciertos productos		
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	Se han identificado a nivel de gerencia aquellos objetivos de la empresa relacionados al control de inventarios		
	Se han identificado y analizado los distintos riesgos que pueden derivarse de un inadecuado manejo y control de los inventarios		
	Se han establecido medidas para enfrentar los riesgos en el área de inventarios		

	La evaluación de los riesgos en el área de inventarios se realiza periódicamente		
	Se ha establecido como una política de la empresa la evaluación periódica de los riesgos en el área de inventarios		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Las necesidades de ciertos clientes se han visto insatisfechas por falta de algún producto		
	Los proveedores son puntuales en los pedidos que se les hacen		
	Se toman medidas cuando un proveedor se atrasa en la entrega de un producto		
	Los clientes han decidido dejar de comprar en la empresa por la falta continua de ciertos productos		
	Existe un exceso de ciertos productos		
	Se tiene habitualmente en stock los productos solicitado por el cliente o por el área de ventas		
	Existe una adecuada comunicación entre las áreas de ventas e inventarios		
	El sistema informático de la empresa advierte sobre la escasez de un producto y/o artículo antes de que éste se agote completamente		
	La tecnología con que cuenta la empresa permite llevar un adecuado sistema de control de inventario		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Se realiza el control de los inventarios mensual, trimestral, semestral o anualmente		
	Se ha detectado la desaparición de mercadería al interior de la bodega		
	El gerente y colaboradores conocen con certeza la cantidad y el tipo de materiales que existen en el almacén		
	El tiempo que tarda en hacerse la reposición de un producto faltante es el adecuado		

Fuente: Adaptado por el autor. Información recuperada de Guevara & Gañán (2015).

Anexo 2: Preguntas de la Entrevista

ENTREVISTA AL PERSONAL DEL ÁREA DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PARTESCAT CIA LTDA

Las presentes preguntas están dirigidas al personal del área de contabilidad de Partescat CIA LTDA, la misma que tiene la finalidad de entender la necesidad de incluir información sobre los procedimientos de control de inventarios en la empresa, siendo una investigación académica que también servirá de aporte a la organización.

Se recomienda responder con una (X) en una sola respuesta

N. DETALLE	SI	NO	N/A
1.¿Se separan informes gerenciales para controlar los inventarios	X		
2.¿Son las existencias sometidas a recuentos periódicos, para verificar la veracidad de las mismas?		X	
3.¿Es apropiada la aprobación de todos los documentos que respaldan la recepción y transferencia de bienes de la empresa?	X		
4. ¿Se realizan conciliaciones de las cantidades despachadas con las pedidas y con las facturas como forma de controlar la integridad de los costos de ventas?	X		
5. ¿Existen restricciones de acceso físico a las áreas de bodega?		X	
6. ¿Cree Ud. ¿Que la implementación de un sistema de control de inventarios, influirá en el mejoramiento de la situación contable de la empresa comercial?	X		
7. ¿Usted está conforme con los registros contables de la empresa?		X	
8. ¿Usted está de acuerdo que las operaciones contables sean registradas en Excel?		X	
9. ¿Cuenta con un control interno de inventario?		X	
10. ¿Cree que son adecuados los documentos de la empresa para un apropiado control interno de los inventarios?		X	

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!