



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR
DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA
CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A**

AUTORA: MARÍA FERNANDA VÁSCONEZ PÁEZ

DIRECTORA: MAGISTER RITA LUCIA LOMAS PAZ

Ibarra, 2019



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	172522576-5	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Vásconez Páez María Fernanda	
DIRECCIÓN:	Cayambe, Barrio San Ruperto calle Ilinizas S/N y Marchen		
EMAIL:	mafervas92_8@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2111507	TELÉFONO MÓVIL:	098601 2813

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”
AUTOR (ES):	Vásconez Páez María Fernanda
FECHA: DD/MM/AAAA	23/04/2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Rita Lucia Lomas Paz

2. CONSTANCIAS

La autora María Fernanda Vásconez Páez manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 23 días del mes de abril de 2019

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre: María Fernanda Vásconez Páez

AUTORÍA

Yo, María Fernanda Vásconez Páez, con cedula de ciudadanía No. 172522576-5 declaro juramento que el trabajo aquí descrito: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, es de mi autoría que no sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que ha realizado la investigación pertinente de lo descrito, así como las referencias biográficas que se incluyen en este documento.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Ibarra, 23 de abril del 2019



María Fernanda Vásconez Páez

C.C.: 172522576-5

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría: María Fernanda Vásconez Páez, para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A, cuyo tema es: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, 23 de abril del 2019



Magister Rita Lucia Lomas Paz
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Omar Vásconez y Clara Páez, quienes gracias a su sacrificio y dedicación han contribuido a mi formación profesional y han hecho de mí un gran ser humano. Espero ser su orgullo y demostrarles el gran trabajo que han realizado como padres. Los amo mucho.

María Fernanda

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios, ya que sin él nada de esto podría ser posible. A mi padre, quien a lo largo de estos años me ha enseñado con su gran ejemplo de amor y sacrificio que no existe nada imposible y que todo es cuestión de esfuerzo y dedicación. A mi madre, quien además de ser mi gran apoyo, me ha sabido inculcar grandes valores y demostrar que no se necesitan grandes cosas para alcanzar la felicidad.

Finalmente quiero dar la gracias a mi tutora, Magister Rita Lucia Lomas Paz, quien me ha sabido guiar con sus conocimientos durante todo este proceso y a todos los profesores que han hecho parte de estos cinco años de carrera universitaria.

María Fernanda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	iii
AUTORÍA	iii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
OBJETIVOS.....	xviii
JUSTIFICACIÓN.....	xix
CAPÍTULO I.....	21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
1. ANTECEDENTES.....	21
1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	22
1.1.1. Objetivo General.....	22
1.1.2. Objetivos Específicos.....	22
1.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	23
1.3. INDICADORES	23
1.4. MATRIZ DE RELACIÓN DE DIAGNÓSTICO.....	24
1.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	26
1.6.1. Información Primaria.....	26
1.6.2. Información Secundaria.....	26
1.6.3. Análisis Ficha de Observación	30
1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS	30

1.8.	ANÁLISIS FODA	43
1.8.1.	Matriz FODA de la Empresa “Floragro-vet S.C.C”	44
1.8.2.	Cruce Estratégico	45
1.9.	ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	46
	CAPÍTULO II.....	48
2.	MARCO TEÓRICO.....	48
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	48
2.2.	OBJETIVOS.....	48
2.3.	CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA	48
2.3.1.	Comercialización	48
2.3.2.	Almacenista	49
2.3.3.	Bodega	49
2.3.4.	Producto	49
2.3.5.	Fertilizante	50
2.3.6.	Agroquímico	50
2.3.7.	Garantía (de la composición).....	50
2.3.8.	Ciclo de vida	51
2.3.9.	Registro.....	51
2.4.	Conceptualización de términos administrativos.....	51
2.4.1.	Administración.....	51
2.4.2.	Desempeño Organizacional	52
2.4.2.1.	<i>Eficiencia</i>	52
2.4.2.2.	<i>Eficacia</i>	52
2.4.2.3.	<i>Proceso Administrativo</i>	52
2.4.2.3.1.	<i>Planeación</i>	53
2.4.2.3.2.	<i>Organizar</i>	53
2.4.2.3.3.	<i>Dirigir</i>	54
2.4.2.3.4.	<i>Controlar</i>	54

2.4.3.	Modelo de Gestión.....	54
2.4.4.	Orientación Estratégica.....	55
2.4.5.	Misión.....	55
2.4.6.	Visión.....	55
2.4.7.	Objetivos.....	56
2.4.8.	Principios y Valores Corporativos.....	56
2.4.9.	Políticas.....	57
2.4.10.	Organigrama Estructural.....	57
2.4.11.	Diagrama de Flujo.....	57
2.4.12.	Manual de Procesos.....	58
2.4.13.	Reglamento Interno.....	58
2.4.14.	Código de Ética.....	58
2.4.15.	Administración del Talento Humano.....	59
2.4.16.	Reclutamiento.....	59
2.4.17.	Selección.....	60
2.4.18.	Contratación.....	60
2.4.19.	Capacitación.....	61
2.4.20.	Evaluación.....	61
2.4.21.	Manual de Funciones.....	62
2.4.22.	Distribución de Funciones.....	63
2.5.	CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS CONTABLES.....	63
2.5.1.	Inventarios.....	63
2.5.2.	Tipos de Inventarios.....	63
2.5.3.	Precisión de los registros de Inventarios.....	66
2.5.4.	Métodos de Costeo de Inventarios.....	67
2.5.5.	Sistema de Inventarios.....	68
2.5.6.	Tipos de Sistemas de Inventario.....	68

2.5.7.	Planificación de las Políticas de Inventario.	70
2.5.8.	NIC 2: Valor Neto Realizable.....	71
2.5.9.	Técnicas para el control de Inventarios.	72
2.5.10.	Proceso Contable	76
2.5.11.	Estados Financieros	79
CAPÍTULO III		81
3.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA	81
3.1.	INTRODUCCIÓN.....	81
3.2.	OBJETIVOS	82
3.2.1.	Objetivo General.....	82
3.2.2.	Objetivos Específicos	82
3.3.	Caracterización de los elementos de la gestión administrativa.	83
3.3.1.	Filosofía Institucional	83
3.3.2.	Estructura Organizacional.....	84
3.3.3.	Manual de Funciones	85
3.3.4.	Mapa de Procesos	91
3.3.5.	Libros de contabilidad	95
3.3.6.	Estados Financieros	97
3.4.	Determinar el sistema de inventario	103
3.4.1.	Análisis del sistema permanente o perpetuo de inventarios para la empresa Floragro-vet S.C.C.....	103
3.4.2.	Análisis del método Promedio Ponderado aplicado a la empresa Floragro-vet S.C.C.....	104
3.4.3.	Propuesta estratégica del control de inventarios de la empresa Floragro-vet S.C.C.....	108
3.4.3.1.	<i>Planes Operativos</i>	108

3.4.3.1.1. <i>Control Estratégico</i>	108
3.4.3.2. <i>Ejercicio Práctico NIC. 2</i>	111
CAPÍTULO IV	126
4. IMPACTOS	126
4.1. INTRODUCCIÓN	126
4.2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE IMPACTOS	126
4.2.1. Determinación de las Áreas de Impacto	126
4.2.2. Determinación de indicadores para la valoración de las áreas de impacto....	126
4.2.3. Propuesta de la escala de valoración de los indicadores de impacto	127
4.2.4. Aplicación de la fórmula de cálculo	128
4.3. ANÁLISIS DE IMPACTOS	128
4.3.1. Análisis del Impacto Social	128
4.3.2. Análisis del Impacto Administrativo	129
4.3.3. Análisis del Impacto Tecnológico	130
4.3.4. Análisis del Impacto Ambiental	131
4.3.5. Análisis General de Impactos	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de Relación Diagnóstica	25
Tabla 2	Ficha de Observación	27
Tabla 3	Factores Internos	44
Tabla 4	Factores Externos	44
Tabla 5	Cruce Estratégico.....	45
Tabla 6	Proceso Administrativo	53
Tabla 7	Diagrama de Flujo	57
Tabla 8	Utilidades del Manual de Funciones	62
Tabla 9	Componentes que integran las 5S	75
Tabla 10	Tabla Perfil del Gerente.....	86
Tabla 11	Tabla Perfil del Contador	87
Tabla 12	Tabla Perfil del Vendedor	88
Tabla 13	Tabla Perfil del Jefe de Adquisición	89
Tabla 14	Tabla Perfil de Jefe de Inventarios	90
Tabla 15	Manual de Procesos de Compra	93
Tabla 16	Manual de Procesos de Venta.....	94
Tabla 17	Tabla Libro Diario.....	95
Tabla 18	Tabla Libro Mayor	96
Tabla 19	Tabla Balance de Comprobación.....	97
Tabla 20	Tabla Estado de Situación Financiera	98
Tabla 21	Tabla Estado de Resultados.....	100
Tabla 22	Tabla Estado de Cambios en el Patrimonio.....	101
Tabla 23	Tabla Estado de Flujo de Efectivo	102
Tabla 24	Tarjeta Kárdex	106
Tabla 25	Tarjeta Kárdex	107
Tabla 26	Estado de situación a 01/06/2018	112
Tabla 27	Inventario inicial de CYENOPYRAFEN	113
Tabla 28	Inventario inicial de SPINOSAD	113
Tabla 29	Inventario inicial de BIFENAZATE	114
Tabla 30	Inventario inicial de BUPIRIMATE	114
Tabla 31	Inventario inicial de SPIROXAMINE.....	115
Tabla 32	Libro de diario	118

Tabla 33	Inventario final de CYENOPYRAFEN	120
Tabla 34	Inventario final de SPINOSAD	121
Tabla 35	Inventario final de BIFENAZATE	122
Tabla 36	Inventario final de BUPIRIMATE	122
Tabla 37	Inventario final de SPIROXAMINE	123
Tabla 38	Balance de comprobación	124
Tabla 39	Estado de Resultado al 30/06/2018	124
Tabla 40	Estado de Situación al 30/06/2018	125
Tabla 41	Indicadores de cada Área de Impacto.....	127
Tabla 42	Puntaje	127
Tabla 43	Impacto Social	128
Tabla 44	Impacto Administrativo.....	129
Tabla 45	Tabla Impacto Tecnológico.....	130
Tabla 46	Impacto Ambiental	131
Tabla 47	Impacto General	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Sistema ABC.....	73
Figura 2	Componentes que integran las 5S	74
Figura 3	Organigrama Estructural	84
Figura 4	Mapa de procesos Compra-Venta	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación posee como objetivo implementar un sistema de gestión de inventarios, como nuevo estándar de referencia para la empresa FLORAGRO-VET S.C.C. de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, mediante el estudio de procesos en el departamento de bodega, con el fin de identificar las áreas críticas y estructurar una propuesta de mejora en el ámbito administrativo y comercial de la empresa. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación fue desglosado en un total de 4 capítulos, analizándose en el primero de ellos la situacional de la empresa, identificándose como problemática, la falta de un control de inventarios, manuales y políticas claras que aseguren el correcto manejo de inventarios en la empresa, ocasionando perdida financiera para la misma.

La investigación continúa con la exposición de los principales referentes teóricos que permiten sustentar la investigación, analizándose entre ellos los principales términos asociados a la actividad económica de la empresa, así como elementos administrativos y contables.

Posteriormente se realiza la propuesta del sistema de gestión de inventario, caracterizando inicialmente los elementos de la gestión administrativa de la empresa, así como el análisis del sistema de inventario perpetuo, el método de costeo promedio ponderado terminando con el plan operativo para la puesta en marcha de la propuesta.

La investigación concluye con el análisis de las matrices de impacto tanto social, como administrativo, tecnológico y ambiental de la propuesta realizada.

PALABRAS CLAVES: Inventario, Gestión por Procesos, Agroindustria, Análisis de Impactos.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this research is to implement an inventory management system, as a new reference standard for the company FLORAGRO-VET S.C.C. from the city of Cayambe, province of Pichincha, through the study of processes in the winery department, in order to identify the critical areas and structure a proposal for improvement in the administrative and commercial scope of the company. For the fulfillment of this objective the research was broken down into a total of 4 chapters, analyzing in the first of them the situation of the company, identifying as problematic, the lack of control of inventories, manuals and clear policies that ensure proper management of inventories in the company, causing financial loss for it.

The investigation continues with the exposition of the main theoretical references that allow to sustain the investigation, analyzing among them the main terms associated to the economic activity of the company, as well as administrative and accounting elements.

Subsequently the inventory management system proposal is made, initially characterizing the elements of the company's administrative management, as well as the analysis of the perpetual inventory system, the weighted average costing method ending with the operational plan for the start-up of the proposal.

The research concludes with the analysis of the social, administrative, technological and environmental impact matrices of the proposal made.

KEYWORDS: Inventory, Process Management, Agroindustry, Impact Analysis.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo lleva el nombre de sistema de gestión de inventarios, como nuevo estándar de referencia para la empresa FLORAGRO-VET S.C.C. de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha está conformado por cuatro capítulos que a continuación se detallan brevemente de lo que cada uno trata:

CAPITULO I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL, se trata de un método de investigación en el cual se aplica técnicas de investigación de información primaria como las entrevistas y la información secundaria como las Leyes y Normas Vigentes, Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, consulta a expertos (Consultora experta en Salud Ocupacional), Ministerio del Ambiente SUIA, las cuales permiten analiza aspectos bueno y malo de la entidad, permitiendo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que determinarán el problema a investigar.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO, hace referencia a la conceptualización de términos tratados durante el trabajo de grado en función de la gestión de inventarios, los cuales son investigados en libros y páginas web actualizados, ayudando a reafirmar los conocimientos para el desarrollo de esta investigación, manteniendo una clara interpretación de la misma.

CAPITULO III: PROPUESTA, es la parte más relevante de la investigación, en el cual se determina la correcta propuesta en base a la gestión de inventarios, los métodos de costeo y su correcta planificación de las políticas de inventarios.

CAPITULO IV: IMPACTOS ESPERADOS, en este capítulo se determinan los efectos positivos y negativos esperados en la gestión de inventarios.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar el sistema de gestión de inventarios, como nuevo estándar de referencia para la empresa FLORAGRO-VET S.C.C. de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, mediante el estudio de procesos en el departamento de bodega.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa FLORAGRO-VET a través de metodologías específicas y técnicas de investigación, determinando las causas y efectos de la problemática actual.
- Estructurar un marco teórico a través de investigación bibliográfica, que sustente el proyecto.
- Proponer un sistema de gestión de inventarios para la empresa.
- Realizar un estudio de impactos tanto positivos como negativos que se podrían generar con la implementación de la propuesta, mediante métodos e instrumentos de investigación.

JUSTIFICACIÓN

El estudio tiene como finalidad mejorar los procesos internos de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C, para lo cual se propone el uso del Sistema de Gestión de Inventario.

A partir de dicha propuesta se obtiene una mejora de tipo educativa en el personal que labora en el área de Bodega, porque se orienta a los mismos en la necesidad de trabajar de manera ordenada y organizada, para así lograr que no se malgasten los recursos o se les dé un uso inadecuado. La sociedad a su vez se beneficia porque al tener una correcta administración de los recursos, el servicio que se brinda a los clientes se optimiza y se realiza con mayor rapidez y eficiencia.

El control de los niveles óptimos de inventario incide directamente en los temas económicos de la empresa, ya que evita costos innecesarios que se obtienen al realizar compras en excesos de determinada mercadería o faltantes de algún producto. Además, con el control adecuado del inventario se logra perfeccionar el flujo de efectivo de la empresa.

El Sistema de Gestión de Inventarios permitirá un efecto favorable llamado ahorro, por lo que con la implementación de esta propuesta se estima que el control de los inventarios mejore razonablemente, que los involucrados en el área de bodega conozcan y cumplan los procesos y procedimientos a realizarse, mediante el planteamiento de estrategias, políticas, decisiones y medidas necesarias para así facilitar el trabajo de la administración y de la gerencia.

Debido a que la empresa maneja productos que cuentan con fecha de vencimiento se hace imprescindible el control del inventario para identificar los que estén caducados y evitar

ponerlos a la venta, lo cual puede recaer en demandas legales por parte de los clientes. El aspecto legal también se ve involucrado cuando al no existir el manejo adecuado se producen robos o mermas de la mercadería.

El control del estado de la mercadería permite evitar el riesgo Ambiental que provoca el derrame o descomposición de productos en el almacén.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. ANTECEDENTES

Desde hace tiempos remotos los pueblos han almacenado grandes cantidades de alimentos para utilizarlo en un tiempo determinado; a partir de ahí surge el problema de los inventarios como una forma de hacer frente a los periodos de escases.

La base de toda empresa es la compra y ventas de bienes; de aquí viene la importancia del manejo de inventario. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa, (Mindiolozza & Campoverde, 2012).

El manejo adecuado del inventario en las empresas hoy en día un punto crítico, pues el mal manejo de inventarios incurre notablemente en algunos incrementos en los costos de las empresas ocasionando pérdidas en costos de almacenamiento, costos de oportunidad y afectando notablemente la satisfacción del cliente, (Castañeda, 2013).

En relación a lo antes indicado se puede definir que “un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización” (Loja, 2015, p. 24). Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas.

El control de la producción y el control de inventarios están íntimamente relacionados, aunque su desarrollo se dio por separado desde los primeros años de la década de los 90 hasta la Segunda Guerra Mundial, en la cual el control de la producción era el encargado

de ordenar materiales, establecía el tamaño de la fuerza y el nivel de la producción, controlando así los diferentes niveles de inventarios.

“A través de la historia de los negocios, el inventario derrotaba la información, en gran parte porque la información no podía ser lo suficientemente precisa. Las compañías ocultaban su ignorancia del mercado manteniendo inventario adicional” (Mindiolozza & Campoverde, 2012, p. 9).

No obstante, con el pasar el tiempo se ha ido perfeccionado el adecuado sistema y control de inventarios que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1.1. Objetivo General

Proponer un diagnóstico de gestión de inventarios, como nuevo estándar de referencia para la empresa Floragro-Vet S.C.C. de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha

1.1.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar de forma teórica los aspectos relevantes del sistema de gestión de inventario que aporte al desarrollo de la investigación.
- Diseñar un sistema de gestión para la empresa “Floragro-Vet S.C.C.” que facilite el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- Determinar los impactos generados en las diferentes áreas investigadas.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Para conseguir los objetivos anteriormente mencionados se han estructurado las siguientes variables e indicadores.

- a) Infraestructura
- b) Talento humano
- c) Proceso operativo, organizacional y contable
- d) Clasificación de la mercadería
- e) Control Interno

1.3. INDICADORES

a) **Infraestructura**

- ✓ Espacio físico
- ✓ Ubicación
- ✓ Equipamiento de oficinas.

b) **Talento humano**

- ✓ Niveles de efectividad y eficiencia.
- ✓ Desempeño.
- ✓ Personal capacitado.

c) Proceso operativo, organizacional y contable

- ✓ Estructura funcional
- ✓ Reglamento Interno.
- ✓ Registros contables.
- ✓ Políticas y procedimientos

d) Clasificación de la mercadería

- ✓ Ubicación por casas comerciales
- ✓ Ubicación de productos a consignación
- ✓ Almacenamiento por su naturaleza.

e) Control Interno

- ✓ Políticas para registrar la existencia de insumos obsoletos
- ✓ Disponibilidad de una codificación de barras
- ✓ Seguridad en manejo de Inventarios

1.4. MATRIZ DE RELACIÓN DE DIAGNÓSTICO

Para la identificación de las diferentes relaciones existentes, se presenta la siguiente tabla, en el cual constan objetivos, variables, indicadores, técnicas utilizadas y las fuentes de información

Tabla 1:**Matriz de Relación Diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES/TÉCNICA	POBLACIÓN
Proponer un diagnóstico de gestión de inventarios, como nuevo estándar de referencia para la empresa Floragro-Vet S.C.C. de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha	Diagnostico	Gestión de inventarios	Primaria: Observación directa, Entrevista	Gerente empresa Trabajadores
Fundamentar de forma teórica los aspectos las relevantes del sistema de gestión de inventario que aporte al desarrollo de la investigación.	Fundamentación teórica	Aspectos Sistema de gestión Inventario	Secundaria: libros, base de datos	-
Diseñar un sistema de gestión para la empresa “Floragro-Vet S.C.C.” que facilite el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.	Sistema de inventario Proceso operativo, organizacional y contable.	Inventario Estructura funcional Reglamento Interno. Registros contables. Políticas y procedimientos	Primaria: Observación directa	Directivos de la empresa Trabajadores
Determinar los impactos generados en las diferentes áreas investigadas.	Clasificación de las áreas de impacto	Impactos: Sociocultural, ambiental o ecológico, tecnológico y administrativo.	Primaria: Observación directa, Entrevista	Gerente de la empresa. Trabajadores

ELABORADO POR: La Autora

1.5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1.6.1. Información Primaria

Entrevista

Esta herramienta se aplicó personalmente al Señor José Páez, Jefe de Inventarios de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C. por parte de la autora, el día 24 de noviembre del 2017 a las 15H00 en su oficina, la cual tuvo una duración de 45 minutos, con la finalidad de conocer el manejo y los procesos que se realizan en el área de bodega.

También se aplicó esta herramienta a la Señora Miriam Páez, Gerente Financiera de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C., por parte de la autora, el día 28 de noviembre del 2017 a las 16h00 en su oficina, la cual tuvo una duración de 30 minutos.

Finalmente se realizó una última entrevista al señor Marco Páez, General de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C., por parte de la autora, el día 30 de noviembre del 2017 a las 10h00 en su oficina, la cual tuvo una duración de 20 minutos, con la finalidad de conocer las políticas y procesos de control que se realiza dentro del área de bodega.

Observación Directa

Para esto se realizó un esquema conceptual previo y con enfoque a ciertos propósitos analizados de fuentes secundarias.

1.6.2. Información Secundaria.

La información secundaria complementa el proceso del diagnóstico, para los cual se utilizó:

- Leyes y Normas Vigentes

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro.
- Consulta a expertos (Consultora experta en Salud Ocupacional).
- Ministerio del Ambiente SUIA.

Tabla 2:

Ficha de Observación

	<p><u>FICHA DE OBSERVACIÓN</u></p> <p>Fecha: 28/11/2017</p> <p>Observador: María Fernanda Vásconez</p>	<p>Ficha de Inspección para el ÁREA DE BODEGA DE LA EMPRESA FLORAGRO-VET</p>
---	---	---

ASPECTOS A OBSERVAR:

UBICACIÓN DE LA BODEGA:	Barrio El Sigsal – Ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha.				
RESPONSABLE:	José Páez				
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
GENERALES					
1	Las instalaciones presentan aislamiento y protección contra el libre acceso de animales y personas.	X			Las bodegas se encuentran aisladas, sin embargo se encuentran casas cerca a ellas.
2	Los alrededores están libres de basura y aguas estancadas.	X			
3	Se encuentran señaladas claramente las diferentes áreas y secciones en lo referente al	X			Solo el área de bodega tiene señaléticas de acceso, circulación del personal y salida de

	acceso y circulación de personas, seguridad, salidas de emergencia.				emergencia. De seguridad no. Las demás áreas no están identificadas.
4	Los pisos y paredes se encuentran en buen estado, sin grietas, perforaciones, desniveles o roturas.	X			La entrada de la bodega se encuentra un poco deteriorada.
5	Las puertas y ventanas se encuentran en buen estado (incluye marcos, pintura, candado, cerraduras, etc.)	X			
INSTALACIONES					
6	La temperatura del ambiente está en función de la ergonomía establecida.	X			
7	La iluminación es óptima.	X			
8	Clasificación de bodegas y zonas de almacenamiento.	X			
9	Los productos se encuentran ubicados por grupos y ordenados según lo establecido por el ente de control Agrocalidad.		X		
INSTALACIONES SANITARIAS					
9	La empresa cuenta con instalaciones apropiadas.		X		El área de bodega no cuenta con servicio sanitario.
10	Los servicios sanitarios están dotados de elementos de higiene personal (jabón, toallas desechables, papel higiénico) y se encuentran debidamente aseados.	X			Los baños ubicados en el área de ventas, administración y cafetería, si cuentan con los elementos de higiene y debidamente aseados.
11	Se ha provisto de un lugar para el consumo de alimentos.	X			Existe el área de cafetería para el consumo de alimentos de todos los trabajadores.
CONDICIONES DE SANEAMIENTO					
12	El agua que se utiliza en las instalaciones es potable.	X			
13	Existe un tanque de almacenamiento en de agua limpio, desinfectado, cubierto en	X			Cuenta con botellones de agua

	caso de que el agua potable sea desconectada.				
LIMPIEZA, DESINFECCIÓN Y CONTROL DE PRODUCTOS OBSOLETOS.					
14	Procedimientos establecidos de limpieza.		X		
15	Existen superficies y un kit anti-derrames bien ubicados e identificados los recipientes para recolección interna de desechos tóxicos.		X		
16	Superficie aislada para el almacenamiento de productos obsoletos, con su respectiva señalización.	X			Carencia de una bodega apropiada.
EQUIPO DE SEGURIDAD PARA BODEGA					
17	Cuentan con sistemas de seguridad y protección (cámaras, alarmas, etc.) para el área de bodega.	X			
18	Existen extintores ABC en lugares estratégicos, señalizados y con mantenimiento al día.		X		
SALUD OCUPACIONAL					
19	Existen implementos de seguridad y protección para el personal de bodega claramente ubicados y con señalética.		X		El personal cuenta con el equipo necesario, más no tienen ubicado, ni lo utilizan.
20	Se dispone de un botiquín con la dotación apropiada en un lugar estratégico.	X			
REGISTROS, FICHAS O NOTAS DE PRODUCTOS					
21	Existen fichas para registro de productos próximos a caducar, caducados u obsoletos.		X		No cuentan con fichas de registro, pero indican que se envía reportes vía correo electrónico.
22	Existen notas de entrega, debidamente firmadas (de quien entrega, quien recibe, y quien autoriza el préstamo de algún producto.)	X			

ELABORADO POR: La Autora

1.6.3. Análisis Ficha de Observación

- Los productos no se encuentran ubicados ni señalados por grupos y ordenados según lo establecido por el ente de control Agrocalidad que dice: que las condiciones de almacenamiento de agroquímicos deben ser: por grupos (acaricidas, insecticidas, foliares, etc.), de la misma manera los agroquímicos de polvo soluble deben ir en la parte superior de la estantería y los agroquímicos líquidos en la parte inferior.
- La oficina se encuentra ubicada dentro de la bodega de agroquímicos, en la cual se puede decir que existe emanación de gases tóxicos.
- No existen espacio físico ni un kit anti-derrames, tampoco recipientes con identificación para recolección interna de desechos tóxicos.
- Existen extintores ABC en cada bodega y constan las señaléticas establecidas, sin embargo, no están al día con el mantenimiento de los mismos.
- No existen fichas para registro de productos próximos a caducar, con nombre del producto y fecha en la cual va a caducar, pero el Jefe de inventarios indica que envía reportes a los proveedores y al gerente vía correo electrónico.

1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS

ENTREVISTA JEFE DE BODEGA DE LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C

Datos de la entrevista:

- **Nombre de la persona entrevistada:** Sr. José Páez
- **Nombre de la empresa:** Floragro-vet S.C.C.

- **Cargo que desempeña:** Jefe de Inventarios
- **Entrevistador:** La Autora
- **Hora de Inicio:** 15H00
- **Hora de Finalización:** 16H00

Preguntas:

1. ¿Cuál es el giro comercial de la empresa?

Comercialización al por mayor y menor de agroquímicos y fertilizantes

2. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña?

La función principal que desempeña es velar por la seguridad de la bodega, entre otras funciones: realiza la coordinación de despachos con logística, ingresa facturas de compra al sistema contable, revisa productos próximos a caducarse.

3. ¿Qué tanto creé usted que conoce los productos que comercializa?

Muy poco, ya que no tiene mucho tiempo trabajando en la empresa.

4. ¿Conoce todas las características, propiedades y beneficios de los productos?

No, debido a que no tiene estudios ni capacitaciones acerca de los productos que la empresa vende.

5. ¿Cuáles son principales proveedores?

Sus proveedores principales son: SQM ECUADOR, ADAMA ANDINA B.V, FARMAGRO S.A. BAYER S.A, QUIMASA S.A.

6. ¿Cuentan con algún certificado de un ente de control para la comercialización de los productos?

Certificación de bomberos, certificación de Agrocalidad.

7. ¿Con qué frecuencia tienen capacitaciones sobre operaciones de recepción, almacenaje y despacho de los productos?

Las capacitaciones lo realizan de acuerdo a las oportunidades que sus proveedores les ofrezcan, no tienen una planificación específica para capacitaciones y la empresa no asume ese tipo de gastos.

8. Brevemente explique ¿cómo es el proceso actual que se lleva a cabo en el área de bodega?

Ingreso: La mercadería ingresa a bodega con la respectiva factura del proveedor.

Salida: La factura ingresa del área de ventas y se procede a buscar los productos, se revisa con el cliente que todo esté completo, se entrega la mercadería y se hace firmar el recibí conforme al cliente, finalmente entregan la factura con la firma al área de ventas para su respectivo archivo.

Entrega: La factura ingresa del área de ventas, se carga los productos al transporte revisando con la persona que va a entregar los productos al cliente, se envía la factura, despacha el producto y solicita la firma al cliente del recibido conforme, regresa a la empresa y entrega la factura nuevamente al área de ventas para su archivo.

9. ¿El personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que interactúa diariamente?

Si, la gerencia dota al personal del área de bodega del equipo necesario para el trabajo, estos son: casco, visor, traje anti derrames, guantes, botas, mascarilla.

10. Los productos ¿qué comercializa tiene alguna codificación de barras?

Por el momento no manejan código de barras, ya que algunos productos los venden fraccionados.

11. ¿Cómo se encuentra clasificada las bodegas?

Las bodegas se encuentran clasificadas en dos la bodega de fertilizantes y bodega de agroquímicos.

12. ¿Cuáles son las reglas de entrada y salida para el área de bodega (utilización de cascos, overoles, botas industriales, etc.)?

No existe ningún reglamento para la entrada y salida del área de bodega.

13. Sabe usted, ¿las existencias en bodega de todos y cada uno de los productos a su cargo y el sitio exacto dentro de la bodega se encuentra?

Muy poco, debido a la gran cartera de productos con los que trabajan, y que a pesar de la ubicación por casa comercial que se maneja dentro de bodega, es complicado identificar la ubicación exacta de los productos con rapidez.

14. ¿Realiza algún tipo de control para la entrada y salida de los productos? (de quien los recibe, de quien los entrega, o productos prestados o utilizados dentro de la misma empresa)

Para la entrada de productos: el control no es más que la verificación del producto completo por parte del proveedor que entrega.

Para la salida de productos: Es la revisión del producto y la cantidad y la firma en la factura del recibido conforme por parte del cliente. En despachos se revisa con el personal de logística que el producto y la cantidad a entregarse sean correctos.

15. ¿Verifica que los documentos de entradas y salidas de productos sean firmados por el/los responsable/s del recibo y/o despacho?

De los documentos de salida no se tiene mucho control, más en el tema de despachos, ya que el encargado de entregar pasa directamente la factura al área de ventas para su archivo.

16. ¿Con qué frecuencia hace ordenes de pedido al proveedor?

El jefe de bodega no es el encargado de realizar órdenes de compra, solo de receiptar la mercadería.

17. ¿Con que frecuencia verifica la rotación de los productos?

No verifica la rotación de productos muy seguido, cada mes realiza una revisión de productos al azar y revisa las fechas de caducidad.

18. ¿Elabora algún tipo de reporte para el registro de los productos caducados u obsoletos?

El reporte que se realiza es vía correo electrónico, enviado con copia al gerente y al proveedor cada que se estime necesario.

19. ¿Realiza la verificación de la limpieza, la señalética para medidas de seguridad?

No se realiza la verificación de la limpieza ni las señaléticas con frecuencia, cada año se revisa que las señaléticas estén en buen estado, del aseo muy poco.

20. ¿Reporta al departamento encargado cuando excedan o alcance el tope máximo permitido en caso de los productos caducados u obsoletos?

No tienen un límite en el máximo de productos caducados, pero dependiendo del espacio físico y estimando el tiempo en que se envió el último reporte al proveedor se procede a enviar otro reporte vía correo electrónico.

21. ¿Cuál es el período permitido por los proveedores para la devolución de productos próximos a caducarse?

Dependiendo del proveedor, hay proveedores que solicitan se les notifique antes de los 3 meses de caducar el producto y otros que antes de los 6 meses ya deben notificar.

22. ¿Cuál es la clasificación de los productos almacenados en bodega, (por casas comerciales, por grupos, por peso, etc.)?

Los productos se clasifican por casas comerciales, cada producto tiene su percha dependiendo del proveedor.

23. ¿Cuál es el manejo de los productos a consignación?

En bodega solo se receipta físicamente la mercadería a consignación, con su respectiva nota de entrega y se procede al almacenamiento junto con los demás productos, según su casa comercial.

24. ¿Dispone de equipo de limpieza y material absorbente para la recolección de derrames? (Pala, escoba, arena seca, bolsas plásticas, etc.)

Si, la empresa dota al área de bodega de todos los materiales necesarios para la recolección de derrames.

Análisis de la entrevista.

Analizando las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al jefe de inventarios de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C, se ha podido determinar lo siguiente:

- Conoce muy poco sobre los productos que comercializa la empresa, ya que no tiene mucho tiempo trabajando en la empresa.
- No conoce las características, propiedades y beneficios de los productos, debido a que no tiene estudios ni capacitaciones acerca de los productos que la empresa comercializa.
- El proceso actual no se encuentra bien definidos, no existe procedimientos para el control de ingresos, salidas, y entregas de mercadería.
- No manejan código de barras, ya que algunos productos los venden fraccionados
- Conoce muy poco acerca de la ubicación de los productos que tiene a su cargo.

- No se verifica las fechas de caducidad en forma oportuna de todos los productos: se efectúa únicamente de productos al azar.
- El reporte de productos caducados o próximos a caducar se realiza vía correo electrónico.
- No tienen un stock de máximos y mínimos.
- El almacenamiento de los productos no se encuentra acorde a lo establecido por AGRO CALIDAD
- No tienen establecido un control para el manejo de la mercadería a consignación.
- No existe ningún reglamento para la entrada y salida del área de bodega.
- En las facturas de venta no se tiene mucho control de firmas al momento de los despachos, ya que el encargado de entregar, pasa directamente la factura al área de ventas.
- No se realiza la verificación de la limpieza ni las señaléticas con frecuencia, cada año se revisa que las señaléticas estén en buen estado, del aseo muy poco.

ENTREVISTA AL DPTO. CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA

FLORAGRO-VET S.C.C

Datos de la entrevista:

- **Nombre de la persona entrevistada:** Sra. Miriam Páez
- **Nombre de la empresa:** Floragro-vet S.C.C.
- **Cargo que desempeña:** Gerente Financiera
- **Entrevistador:** La Autora

- **Hora de Inicio:** 16H00
- **Hora de Finalización:** 16H30

Preguntas:

1. ¿Maneja un pronóstico de ventas, para el control de los inventarios?

Si, cada mes se realiza una proyección de ventas tanto de la empresa matriz, como de las sucursales.

2. ¿Con qué frecuencia realizan inventarios en bodegas (matriz y sucursales)?

Generalmente se realiza de forma anual.

3. ¿Cómo controla el departamento la rotación adecuada de los productos en bodegas y previene la caducidad de los mismos?

No se tiene un control de rotación de productos, el encargado de bodega realiza sondeos permanentes y envía vía correo electrónico los productos próximos a caducarse.

4. ¿Ha tenido algún tipo de imprevistos con el área de bodega, ventas que ocasione molestias al cliente tanto interno como externo? Mencione.

La mayor parte del tiempo se ha tenido problemas en el área de bodega en la cuestión de despachos, ya que envían productos cambiados

5. ¿Cuentan con certificados de un ente de control para la comercialización de los productos?

La empresa cuenta con certificado de Agrocalidad, Medio Ambiente y Certificación de los bomberos, para la venta de sus productos.

6. ¿El personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que interactúa diariamente?

Si, el personal cuenta con todo el equipo necesario para el trabajo diario, el problema es que no hacen uso del equipo.

7. ¿Cuáles son las reglas de entrada y salida del almacén (utilización de cascos, overoles, botas industriales, etc.)?

En salud ocupacional las reglas de entrada, son las siguientes: las personas que llegan de visita al área de bodega, tienen que ingresar con cascos y al momento de salir se registra en una ficha de visita con su nombre, número de cédula y firma.

Para el ingreso del personal, se recomienda la utilización de cascos, guantes, botas industriales, fajas de seguridad en caso de cargar fertilizante.

8. El departamento de bodega, ¿entrega algún reporte del registro de los productos caducados u obsoletos?

El reporte que entrega es vía correo, no tiene un período determinado para la entrega, este se envía cuando el jefe de bodega estime conveniente, con copia al gerente y casa comercial que provee el producto.

9. ¿Realiza la verificación de la limpieza, las señaléticas para medidas de seguridad?

No de manera permanente, más bien se la realiza cada año para la renovación de la patente y la revisión de los bomberos.

10. Explique brevemente, ¿Cuál es el manejo de los productos a consignación?

En bodega reciben una guía de remisión en el cual se detalla los productos que llegan a consignación

11. ¿Existen medidas de seguridad industrial para el área de bodega?

A pesar existir equipos de seguridad, no existen políticas en la empresa para su uso.

12. ¿Con qué frecuencia tienen capacitaciones sobre operaciones de recepción, almacenaje y despacho de los productos?

En este año no se ha realizado capacitaciones al personal, pero en años anteriores se lo realizaba una vez al año, con auspicio de casas comerciales proveedoras. La empresa en sí no cuenta con una planificación de capacitaciones de ningún área.

Análisis de la entrevista

De la entrevista realizada a la Gerente Financiera de la empresa Floragro-vet S.C.C, encargada del departamento de inventarios, se pudo analizar lo siguiente:

- La frecuencia con la que realizan inventarios es una vez al año, lo que se considera, tomando en cuenta el volumen de productos como el número de bodegas, es muy baja.
- El departamento de inventarios no lleva un control de stocks máximos y mínimos.
- No existe un manejo adecuado en cuanto a la mercadería a consignación.
- No existe procedimientos para la entrega adecuada de los productos.

- No tienen establecidos períodos en los cuales se reporte al departamento de inventarios sobre productos caducados o próximos a caducarse.
- No existen políticas establecidas con respecto al uso del equipo de protección para los trabajadores del área de bodega.
- Carecen de un reglamento específicamente para la entrada y salida tanto del personal, como de personas externas.
- No tienen un período establecido para la revisión de la limpieza y señaléticas de seguridad dentro de bodega.
- No cuentan con una planificación para capacitaciones al personal.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FLORAGRO-VET

S.C.C

Datos de la entrevista:

- **Nombre de la persona entrevistada:** Sr. Marco Páez
- **Nombre de la empresa:** Floragro-vet S.C.C.
- **Cargo que desempeña:** Gerente General
- **Entrevistador:** La Autora
- **Hora de Inicio:** 15H00
- **Hora de Finalización:** 15H45

Preguntas:**1. ¿Posee la empresa una misión, visión y valores corporativos?**

La empresa si tiene definida una misión, visión y valores corporativos, que fueron creados a los 2 años de constituida la empresa.

2. ¿Tiene definidos objetivos para su empresa?

Sí poseen objetivos, pero solo en lo que respecta al crecimiento de las ventas, sin embargo, no se encuentran documentados.

3. ¿Se ha implementado un organigrama estructural en la empresa con sus funciones y responsabilidades?

La respuesta a esta interrogante fue que no existe un organigrama en la empresa de forma escrita, simplemente la distribución de áreas, más no sus jerarquías y responsabilidades.

4. ¿Existe definida una política de compras adecuada a la actividad de la empresa?

No se tiene definida ninguna política.

5. ¿Cuenta con seguro de vehículos, de accidentes laborales, o algún otro tipo de seguros?

Si se cuentan con seguro de vehículos, y para accidentes de tipo laboral existe el IESS.

Análisis de la Entrevista.

En esta entrevista realizada al Gerente General de la empresa Floragro-vet S.C.C se ha podido determinar lo siguiente con relación a la parte administrativa:

- La filosofía administrativa de la empresa se encuentra desactualizada
- No tienen objetivos establecidos para la empresa en general.
- Inexistencia de un organigrama estructural, en el que conste las funciones y responsabilidades de cada departamento y encargado.
- No cuentan con políticas de compra tanto de mercadería como de gastos generales para la empresa.

1.8. ANÁLISIS FODA

Después de haber conocido los problemas del diagnóstico, mediante la recopilación de información, gracias a la colaboración de los socios, directivo y empleados de la empresa Floragro-vet S.C.C., se procedió a construir la matriz FODA. El análisis WOT (o matriz SWOT) es una técnica de planificación estratégica utilizada para ayudar a una persona u organización a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas relacionadas con la competencia empresarial o la planificación de proyectos. Su objetivo es especificar los objetivos del emprendimiento comercial o proyecto e identificar los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para lograr esos objetivos. Los usuarios de un análisis FODA a menudo hacen y responden preguntas para generar información significativa para cada categoría a fin de que la herramienta sea útil e identifiquen su ventaja competitiva.

1.8.1. Matriz FODA de la Empresa “Floragro-vet S.C.C”

Tabla 3:

Factores Internos

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Experiencia en el mercado por 17 años.</p> <p>F2. Amplia cobertura gracias a sus dos sucursales.</p> <p>F3. Cuenta con un equipo de logística para despachos puerta a puerta.</p> <p>F4. Los proveedores son sus aliados estratégicos.</p> <p>F5. Asesorías y capacitaciones a sus clientes de forma permanente.</p> <p>F6. Brinda estabilidad Laboral a sus empleados.</p> <p>F7. Cuenta con infraestructura propia.</p> <p>F8. Lealtad en sus trabajadores.</p>	<p>O1. Cayambe es la ciudad más importante en la producción de flores a nivel nacional y es ahí donde la empresa se encuentra ubicada.</p> <p>O2. Existe una gran demanda por parte del sector agrícola en diferentes zonas.</p> <p>O3. Gracias a la confianza obtenida de sus proveedores han podido obtener productos bajo exclusividad lo que les vuelve competitivos.</p> <p>O4. De la misma manera pueden incorporar una nueva línea de productos complementarios para la zona agrícola del mercado.</p>

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 4:

Factores Externos

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Falta de capacitación continua al personal.</p> <p>D2. Falta de marketing y publicidad.</p> <p>D3. No existen suficientes transportes para realizar la entrega de mercadería.</p> <p>D4. No cuenta con un organigrama estructural.</p> <p>D5. Desactualización en el control de inventarios (misión, visión, objetivos, estrategias)</p> <p>D6. Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.</p> <p>D7. Falta de control en inventarios de mercaderías</p>	<p>A1. Nivel alto de la competencia.</p> <p>A2. Fenómenos naturales que destruyen las producciones de los sectores florícolas demandantes.</p> <p>A3. Baja producción por la caída de la demanda Rusa y los precios, lo que afecta a la cadena proveedora.</p> <p>A4. Políticas arancelarias, riesgo país.</p>

ELABORADO POR: La Autora

1.8.2. Cruce Estratégico

Tabla 5:

Cruce Estratégico

MATRIZ ESTRATEGICA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1. Cayambe es la ciudad más importante en la producción de flores a nivel nacional y es ahí donde la empresa se encuentra ubicada.</p> <p>O2. Existe una gran demanda por parte del sector agrícola en diferentes zonas.</p> <p>O3. Gracias a la confianza obtenida de sus proveedores han podido obtener productos bajo exclusividad lo que les vuelve competitivos.</p> <p>O4. De la misma manera pueden incorporar una nueva línea de productos complementarios para la zona agrícola del mercado.</p>
DEBILIDADES	Estrategias D.O.	Estrategias D.A.
<p>D1. Falta de capacitación continua al personal.</p> <p>D2. Falta de marketing y publicidad.</p> <p>D3. No existen suficientes transportes para realizar la entrega de mercadería.</p> <p>D4. No cuenta con un organigrama estructural.</p> <p>D5. Desactualización en el control de inventarios (misión, visión, objetivos, estrategias)</p> <p>D6. Inexistencia de manuales de procesos y procedimientos.</p> <p>D7. Falta de control en inventarios de mercaderías</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un convenio con una compañía de transportes para el traslado de los productos a los diferentes destinos. (D3, O1) 2. Redefinir la estructura organizacional de la empresa para fortalecer la confianza y vínculos con los proveedores. (D4, O3) 3. Fijar un sistema de control de inventario actualizado y satisfacer la demanda existente (D5, D7, O2) 4. Diseñar un manual de procesos y procedimientos del área productiva de la empresa para optimizar los recursos existentes e incorporar una nueva línea de productos. (D6, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de capacitación a los trabajadores con el fin de obtener una ventaja competitiva. (D1, A1) 2. Elaborar un plan de marketing para mejorar el desarrollo competitivo de la empresa frente a los competidores y posicionar la marca. (D2, A3)
FORTALEZAS	Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
<p>F1. Experiencia en el mercado por 17 años.</p> <p>F2. Amplia cobertura gracias a sus dos sucursales.</p> <p>F3. Cuenta con un equipo de logística para despachos puerta a puerta.</p> <p>F4. Los proveedores son sus aliados estratégicos.</p> <p>F5. Asesorías y capacitaciones a sus clientes de forma permanente.</p> <p>F6. Brinda estabilidad Laboral a sus empleados.</p> <p>F7. Cuenta con infraestructura propia.</p> <p>F8. Lealtad en sus trabajadores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer a los clientes el mejor producto y las mejores capacitaciones con el fin de afianzar en el mercado en el que se desenvuelve. (F1, F5, O3) 2. Aprovechar la amplia cobertura para captar más segmentos de mercado y cubrir la mayor parte de la demanda. (F2, O2, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las condiciones de infraestructura para mejorar la oferta de insumos agrícolas de calidad al mercado. (F7, A2) 2. Intensificar el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores generando un alto valor empresarial. (F6, F8, A1)

ELABORADO POR: La Autora

1.9. ESTABLECIMIENTO DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

La falta de un control de inventarios, manuales y políticas claras que aseguren el correcto manejo de inventarios en la empresa FLORAGRO-VET S.C.C, ocasionando perdida financiera para la misma.

Después de realizar los análisis de los diferentes instrumentos de investigación anteriormente mencionados, como son las entrevistas, se a podido determinar debilidades como:

- a) La empresa no cuenta con un organigrama estructural, se desconoce la existencia de la misión, visión y objetivos, debido a que la empresa no cuenta con un control de inventarios bien estructurado ni actualizado, por otro lado, los trabajadores tanto del área de bodega como las demas áreas de la empresa no han recibido capacitaciones para fortalecer su desempeño, además el jefe de inventarios asegura que no se conoce ninguna clase de reglamento que aplique para los trabajadores de bodega, igualmente no se encuentran establecidas políticas.
- b) La inexistencia de manuales de procedimientos da como resultado que las actividades de cada área sean desarrolladas sin un orden establecido, ocasionando duplicidad de funciones o realizando actividades distintas a las que deben realizarse.
- c) La empresa no posee ningun tipo de organigrama estructural, lo que dificulta la distribución clara de los departamentos, puestos y funciones dentro de la empresa.
- d) Floragro-vet S.C.C no tiene una base de gestión empresarial, la cual le permitirá plantearse una estructura que enfoque su razón de ser y lo que pretende a futuro a través del planteamiento de estrategias.

- e) No existe un control adecuado para el manejo y almacenamiento de la mercadería, tanto propia como la que reciben a consignación, no realizan un análisis de la rotación de sus productos para evitar caducidad en ellos.

- f) El desconocimiento de un reglamento de seguridad industrial hace que los trabajadores no hagan uso del equipo de protección que la empresa les provee con el fin de cuidar su salud y evitar accidentes. En relación con lo expresado anteriormente se determina la necesidad de implementar un sistema de gestión de inventarios, en el cual se propone un control de inventarios, mapas de procesos, manuales de procedimientos, organigrama estructural, sistema de inventarios, entre otras herramientas que fortalecerán la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Es importante desarrollar un marco teórico a continuación de la investigación, ya que este servirá de gran ayuda a los lectores debido a que en este capítulo se expondrá conceptos necesarios para analizar y formular definiciones que se tomarán en cuenta para el estudio, siendo el resultado de la investigación.

Para el desarrollo del presente capítulo se han mencionado citas bibliográficas de conceptos relevantes a temas que se tratarán durante la investigación, organizándolos en grupo de términos según las áreas de la empresa y las necesidades que esta tiene, es decir, existirán conceptos relacionados con la administración, contabilidad, el giro de la empresa y del manejo de inventarios.

2.2. OBJETIVOS

- Fundamentar teóricamente el desarrollo del presente trabajo de grado.
- Facilitar la comprensión a los lectores o usuarios de este documento.

2.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

2.3.1. Comercialización

Según Arellano (2004), “La comercialización como todas aquellas acciones que le permiten cumplir con la función de facilitar la distribución y entrega de productos al consumidor final.”(p.18)

Comercialización es la actividad de realizan las empresas en la cual se intercambian bienes o servicios entre el vendedor y el consumidor final.

2.3.2. Almacenista

Según AGROCALIDAD (2016), “A la persona natural o jurídica, pública o privada, que se dedica a la comercialización y almacenamiento de insumos agropecuarios, para lo cual deberá contar con un área denominada “almacén de expendio” dentro de un ámbito local.”(p.12)

Los almacenistas son aquellos que se dedican al almacenamiento de insumos agropecuarios para su comercialización, esto implica contar con un espacio físico llamado almacén de expendio en el cual los productos se conservan para su respectiva distribución.

2.3.3. Bodega

Para AGROCALIDAD (2016), “Es el espacio físico que cumple con los requisitos mínimos para un apropiado almacenamiento de los fertilizantes, enmiendas de suelo y productos afines de uso agrícola.”(p.19)

Las bodegas son espacios físicos en los cuales las empresas comercializadoras de fertilizantes y agroquímicos almacenan estos productos tomando en cuenta los requisitos apropiados.

2.3.4. Producto

De acuerdo a Gareth (2014), “Es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para su adquisición, uso o consumo que pueda satisfacer una necesidad o deseo”. (p.37)

Es un objeto fabricado que se oferta en un mercado con la finalidad de satisfacer aquello necesita o que desea un consumidor.

2.3.5. Fertilizante

Según INEN (2016).

Es cualquier sustancia o mezcla de sustancias orgánicas e inorgánicas que contienen uno o más de los elementos esenciales para la nutrición y fortalecimiento del mecanismo de defensa de las plantas que pueden ser aplicadas al suelo y al área foliar mejorando su productividad. (pág. 5).

2.3.6. Agroquímico

Para INEN (2016), “Es una sustancia química utilizada en la agricultura, cuyo objetivo principal es mantener y conservar los cultivos ya sea proporcionando nutrientes o previniendo y controlando plagas y enfermedades.” (pág. 5)

Tanto los fertilizantes como los agroquímicos son sustancias químicas que contienen elementos nutricionales y de defensa, controlando enfermedades causadas por los cambios fuertes del clima y son utilizados por los agricultores para el cuidado y fortalecimiento de sus cultivos.

2.3.7. Garantía (de la composición)

Para INEN (2016), “Características cuantitativas y cualitativas con las que un producto comercializado debe cumplir para satisfacer los requerimientos contractuales y legales.”(P.7)

Todo producto para su comercialización, debe cumplir con las normas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de normalización, que regula la productividad de bienes y servicios nacionales.

2.3.8. Ciclo de vida

Para FAO (2017), “Son todas las fases que atraviesa un fertilizante, enmienda de suelo y productos afines de uso agrícola, desde su producción hasta su disposición final”.

Son las condiciones por las que un producto atraviesa diversas etapas desde su elaboración hasta cuando deja de producirse.

2.3.9. Registro

Según AGROCALIDAD (2016), “Es el procedimiento técnico-administrativo mediante el cual la Autoridad Nacional Competente después de realizar el estudio de la solicitud y de la documentación que la acompaña, así como las verificaciones que sean pertinentes, expide un Certificado de Registro.” (pág. 26).

El registro tanto de fertilizantes como agroquímicos es lo más importante dentro de una empresa comercial, ya que la autoridad competente emite un certificado de registro para la comercialización y distribución de estos productos.

2.4. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

2.4.1. Administración

La administración es el conjunto de funciones que se realiza para gobernar y organizar una economía de una entidad productiva, con el fin de alcanzar las metas propuestas con eficiencia y eficacia. (Gareth R. Jones, 2014)

2.4.2. Desempeño Organizacional

“Es una medida de eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos disponibles para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización.”(Gareth R. Jones, 2014). (p.5).

2.4.2.1. Eficiencia

Realizar bien una actividad en la menor cantidad de tiempo.

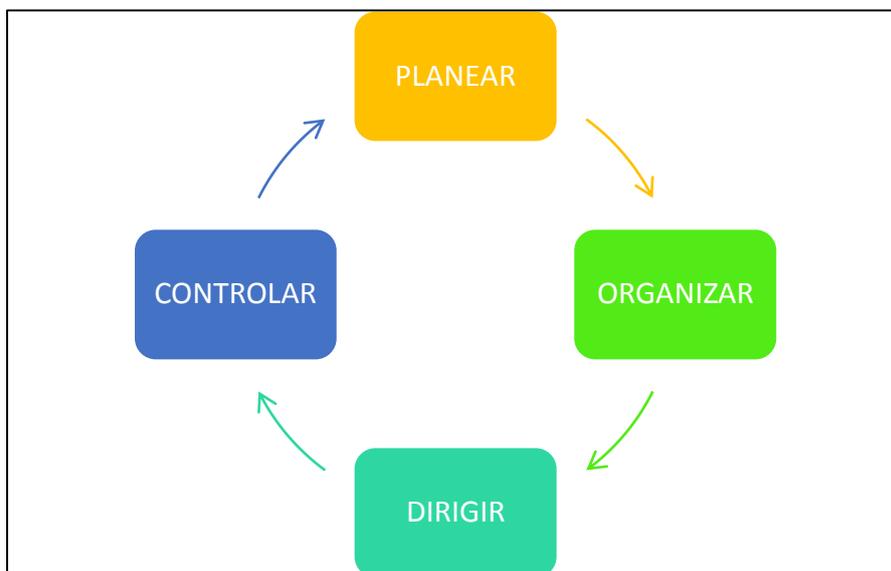
2.4.2.2. Eficacia

Para (Gareth R. Jones, 2014):“Es una medida de la pertinencia en la elección de las metas de los gerentes para la organización y del grado en el que esta las alcanza. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las cumplen.” (p.6)

Si bien la eficiencia y la eficacia tienen diferentes conceptos, ambos están ligados a un mismo objetivo que es alcanzar las metas propuestas por la organización de forma positiva.

2.4.2.3. Proceso Administrativo

El proceso administrativo abarca las cuatro funciones más importantes de la administración las cuales ayudan a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para cumplir sus metas, este proceso consiste en:

Tabla 6:***Proceso Administrativo***

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: (Herrera Montalvo, 2000)

2.4.2.3.1. Planeación

Realizar una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo. Una estrategia define en qué negocio debería estar la organización a largo plazo, y como debería asignar los recursos para lograr los objetivos.

2.4.2.3.2. Organizar

Para (Gareth R. Jones, 2014):“Es el proceso de establecer una estructura de las relaciones laborales que permite que los miembros de una entidad interactúen y cooperen para alcanzar las metas que esta se ha fijado. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos de acuerdo con las actividades específicas de trabajo que desempeñan.”

(p.11).

La organización dentro de una empresa es la primera etapa para alcanzar las metas que se han fijado, para ello es necesario el aporte de cada persona con sus habilidades para desenvolverse en las diferentes áreas.

2.4.2.3.3. Dirigir

Según (Gareth R. Jones, 2014):“Al dirigir, los gerentes no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los energizan y facultan para que entiendan la parte que desempeñan en el logro de las metas de la organización.”(p.11).

Dirigir es fundamental para cumplir las metas establecidas, para ello es necesario una persona encargada que guíe y motive al grupo hacia un mismo objetivo.

2.4.2.3.4. Controlar

Para (Gareth R. Jones, 2014):“El resultado del proceso de controlar es la capacidad de medir el desempeño con precisión y regular la eficiencia y la eficacia de la organización.”(p.11).

El control en el desempeño funciones es muy útil, este ayuda al gerente para la toma de decisiones, verificando el resultado obtenido al final de todos los procesos administrativos.

2.4.3. Modelo de Gestión

“Las organizaciones que implantan modelos de gestión obtienen ventajas competitivas. Estos permiten un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás, es decir, permiten la comparación con otras organizaciones. Son un libro de ruta que proporcionan criterios de autoevaluación y deben implicar a todos los niveles de organización para

orientar y evidenciar la coherencia de la empresa. También estimula a las personas a una mejora continua y sobre todo mide el progreso y evolución de la organización.”(Fred R., 2013). (p.15).

De acuerdo con el concepto mencionado es necesario realizar una interacción entre cada una de las áreas que conforma una organización, para promover una adecuada articulación donde todos sus colaboradores tiendan a conseguir sus metas y objetivos enmarcados en la misión y visión de la entidad.

2.4.4. Orientación Estratégica

“Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar, estableciendo un plan que determinará como lograr los propósitos comerciales, como competirá con éxito y como atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.”(Robbins & Coulter, 2012). (p.73)

Del concepto expuesto sobre la orientación estratégica es la habilidad de diseñar planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización.

2.4.5. Misión

La misión de una empresa es el motivo o razón de ser, el cual se enfoca en la actividad a la cual se dedica la organización en la actualidad, y hacia que negocios puede encaminar su futuro logrando alcanzar las metas y objetivos propuestos.

2.4.6. Visión

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. En la visión

estratégica se reconocen características de una correcta redacción y de igual manera se reconocen características de una mala redacción de la misma.”(Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012). (p.7)

La visión de una empresa es el elemento complementario de la misión la misma que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo dentro de la organización, ayudando a que el propósito estratégico planteado por la entidad a futuro, se cumpla.

2.4.7. Objetivos

Define (Gómez, 2015):“Es el fin que debe alcanzar una unidad administrativa a través de las atribuciones otorgadas por las disposiciones legales.”(p.8)

Los objetivos empresariales son un resultado positivo o fin que se desea lograr, hacia el cual se encaminan los esfuerzos y pretende mejorar la eficiencia y eficacia de las entidades.

2.4.8. Principios y Valores Corporativos

Para (Chiavenato, 2011):“Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto al medio ambiente.”(p.79)

Los principios y valores constituyen parte fundamental de la cultura organizacional, propios de cada empresa, en los cuales incluye el comportamiento de cada miembro y de la misma manera ayuda a mantener un ambiente laboral estable y apto para el desarrollo del recurso humano.

2.4.9. Políticas

Según (Fred R., 2013):“Política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas.”(p.253)

En una organización es primordial la existencia de políticas, ya que estas son necesarias para hacer que una estrategia funcione conforme a las metas propuestas.

2.4.10. Organigrama Estructural

El organigrama es un instrumento que ayuda a plasmar los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y asesoría por los que está compuesto una institución o una de sus áreas o unidades administrativas.

2.4.11. Diagrama de Flujo

Es la descripción gráfica de un proceso a utilizar, puede ser utilizado en varias áreas de la administración de las empresas.

Tabla 7:

Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio/Final	Indica el principio o el fin del flujo, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Proceso o Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa.	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo.

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

2.4.12. Manual de Procesos

Según (Herrera, 2012):“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.”(p.245)

Para las grandes empresas es importante implementar manuales de procesos que permita a todas las áreas de la misma tomar en cuenta los procesos que se llevan a cabo para realizar las actividades y logren realizarlos con eficiencia.

2.4.13. Reglamento Interno

En (Gerencie.com, 2017):“Es un documento de suma importancia ya que en él se describen y detallan las obligaciones que tiene tanto el empleador como los empleados, es decir, es una norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.”

Es un conjunto ordenado de normas que permite fortalecer el orden laboral y la educación de los trabajadores, para ello debe existir una escala jerárquica y una autoridad con potestad de hacer cumplir las normativas.

2.4.14. Código de Ética

De acuerdo a (ECOPETROL.COM, 2014):“El código de ética es un referente formal e institucional de la conducta personal y profesional que deben cumplir todos los trabajadores, miembros de la Junta Directiva, proveedores y contratistas de una empresa, independientemente del cargo o función que ocupen.”

Es una referencia institucional que norma las conductas personales y profesionales, respaldadas por valores y principios institucionales, que se debe cumplir dentro de una empresa, independientemente del cargo o función que se realice en la misma.

2.4.15. Administración del Talento Humano

“El talento constantemente descubre los beneficios en estas áreas económicas críticas: ingresos, satisfacción del cliente, calidad, productividad, costo, tiempo de ciclo y capitalización de mercado. Tener una buena gestión del talento es cuando uno tiene buenas habilidades, conocimiento, habilidades cognitivas y el potencial para hacerlo bien.”(Chiavenato, 2012). (p. 9)

La gestión del talento también es una habilidad importante y necesaria para las personas en la fuerza de trabajo para adquirir. Encontrar personas buenas y talentosas no es algo difícil de hacer, pero asegurarse de que quieran seguir trabajando para el mismo negocio es el desafío. Si alguien tiene tanto talento y es bueno en lo que hace, las empresas querrán que se queden y trabajen allí para siempre. Sin embargo, la mayoría de esas personas están satisfechas con el trabajo que tienen o salen y buscan mejores oportunidades.

2.4.16. Reclutamiento

“El reclutamiento también puede referirse a procesos involucrados en la elección de individuos para roles no remunerados. Los gerentes, los especialistas en recursos humanos y generalistas de recursos humanos pueden tener la tarea de llevar a cabo la contratación, pero en algunos casos las agencias de empleo del sector público, las agencias de contratación comercial o las consultoras especializadas de búsqueda se utilizan para llevar a cabo partes del proceso.” (Chiavenato, 2011). (p.166)

El reclutamiento se lo realiza previo a una necesidad que tiene la empresa para desempeñar un cargo vacante o de creación, la cual consiste en realizar la convocatoria por medios de comunicación, dando a conocer a los interesados el perfil de requerimiento para desempeñar el cargo y la forma de envío de su currículum vitae.

2.4.17. Selección

“Significa escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos exigidos existentes en la empresa, tratando de aumentar o mantener la eficiencia y el desempeño de la persona.” (Chiavenato, 2011). (p.185)

El proceso de selección implica considerar muchos aspectos de los candidatos como: su formación profesional, la experiencia laboral, los méritos alcanzados, su aspecto emocional y Psicológico, entre otros, que conlleve a obtener el perfil deseado por la empresa u organización, para esto es necesario aplicar técnicas como entrevistas, llenar informes, rendir pruebas y hasta hacer investigaciones que verifiquen la confiabilidad de la hoja de vida, además es conveniente disponer de ciertos instrumentos con indicadores que guíen y califiquen de manera eficaz la selección del candidato.

2.4.18. Contratación

Para (Chiavenato, 2011):“Es el proceso en el cual la organización contrata a la persona que obtuvo el mejor puntaje en las evaluaciones y en base a los méritos obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección. En esta fase la empresa plasma en un documento escrito la contratación de la persona idónea.”(p.415)

Reclutar y Seleccionar al personal son los procesos más importantes y que deben ser realizados con mucha seriedad para lograr el éxito esperado.

Para garantizar la legalidad de este contrato se pondrá en conocimiento de los estamentos legales como Ministerio de Trabajo y IESS.

2.4.19. Capacitación

“La capacitación es la fase siguiente de la contratación, consiste en dar las instrucciones, preparar, enseñar y entrenar lo necesario para que la persona contratada pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.” (Chiavenato, 2011). (p.557)

El trabajador contratado para desempeñar un cargo en una empresa u organización, requiere ser capacitado para familiarizarse con el entorno de trabajo. Es conveniente que su inmediato superior o el personal con mayor experiencia le proporcionen información, así como también se oriente a través de documentos y registros existentes. Una capacitación con talleres, charlas o cursos relacionados a la función fortalecerá el desempeño del empleado llegando a la eficiencia y eficacia de su servicio.

2.4.20. Evaluación

Para (Chiavenato, 2011):“ La evaluación de un plan de gestión de RR.HH. para el éxito incluye examinar las políticas de contratación, los procesos de contratación, la medida en que RR.HH. es parte del plan estratégico de la empresa y la eficacia de los líderes de RR.HH. en el fortalecimiento de la relación empleador-empleado.”(p.405)

La evaluación del desempeño es un proceso muy necesario en toda organización, permite revisar el accionar de las personas con la finalidad de reforzar y mejorar cada vez más los procedimientos laborales, las formas comportamentales, los intereses personales y generales, que dirijan al éxito a la organización. Una evaluación debe estar enfocada a potenciar las habilidades del personal debería, debe enmarcarse dentro del respeto y la

tolerancia, utilizando los instrumentos más adecuados de arrojen resultados veraces y confiables.

2.4.21. Manual de Funciones

“En el manual de funciones la gestión individual implica ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades; corregir sus deficiencias; y hacer su mejor contribución a la empresa..”(Benjamín & Fincowsky, 2014). (p.253)

El manual de funciones es el documento que colabora con la empresa en cuanto a las actividades rutinarias que debe realizar cada uno de los integrantes que forman parte del organigrama estructural, según sea la organización jerárquica, ocupación de puestos, departamentalización manteniendo el control y supervisión en cada una de las operaciones.

Tabla 8:

Utilidades del Manual de Funciones

Para la Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento personal • Selección • Administración salarial • Valoración de puestos • Formación • Entrenamiento • Clarificación de funciones y responsabilidades
Para el/la Empleado/a
<ul style="list-style-type: none"> • Clarifica: funciones, tareas, responsabilidades, deberes y obligaciones • Equilibra cargas de trabajo • Conoce mejor su trabajo • Guía auto-desarrollo • Formación • Entrenamiento

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: (Chiavenato, 2012)

2.4.22. Distribución de Funciones

- Diseño Organizacional

Menciona (Benjamín & Fincowsky, 2014):“Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.”(p.250)

La utilización de esta herramienta permite que cada integrante de la empresa conozca detalladamente cuáles son sus funciones y delimitaciones en su puesto de trabajo, lo que contribuye al orden y control dentro de la organización.

2.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE TÉRMINOS CONTABLES

2.5.1. Inventarios

Según (Zapata, 2017):“Se considera mercaderías aquellos artículos de comercio adquiridos que se disponen para la venta, y que no sufren ningún proceso de transformación o adición significativo.”(p.135)

La aparte fundamental de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o productos terminados; de aquí la importancia del manejo y control de inventarios por parte de la misma. Es por eso que se debe conocer e implementar mecanismo o técnicas que nos permitan facilitar y mejorar los procesos que se realizan para la manipulación de los mismos.

2.5.2. Tipos de Inventarios

Inventario Inicial

Es aquel que se realiza al dar inicio a las operaciones. Representa el valor de las existencias de mercadería en la fecha que se comenzó el período contable.

Inventario Final

Para (Zapata, 2017):“Los inventarios pueden determinarse en cualquier momento y en especial al finalizar el período anual de dos maneras: Contable, se obtiene sumando los saldos de todas las tarjetas de kárdex y conciliándolos con el saldo global de la cuenta mercaderías, la cantidad de artículos debe coincidir con el saldo físico de las mercaderías. Toma Física, mediante una constatación, verificación o inspección física se llega a establecer con la cantidad de artículos que permanecen en las bodegas a una fecha dada, luego son sometidas a un proceso de valoración generalmente tomando el costo de la última compra.” (p.312)

Es el que se realiza al cierre del ejercicio económico y sirve para determinar una nueva situación patrimonial, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho período. Con las compras y ventas netas del período se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en ventas.

Inventario Físico

Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes, mercancías, que se hallen en existencia en la fecha del inventario. Es obligatoria al menos una vez al año.

Inventario de Productos Terminados

Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas, totalmente acabados y disponibles para la venta.

Inventario en Consignación

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva aún el vendedor.

Inventario Máximo

Estos se deben establecer lo suficientemente altos para garantizar que siempre haya un suministro adecuado en todo momento durante el ciclo de perdidos, pero también existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos, por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo.

Inventario Mínimo

Estos niveles se establecen al nivel más bajo posible, pero se debe incluir un margen llamado de seguridad para prevenir que se agoten las existencias. Es la cantidad mínima de mercadería a ser mantenida en bodega para su comercialización.

Inventario de Seguridad

Es la cantidad de stock que conviene tener, más allá de las órdenes pendientes o demanda promedio, para reducir la probabilidad de que se produzca falta de stock.

Inventario Permanente

Método a seguir en el funcionamiento de cuentas en general representativas de existencias, cuyo saldo debe coincidir en cualquier momento con el valor que se tiene en stock

2.5.3. Precisión de los registros de Inventarios

Independientemente del sistema de inventario que se use, la precisión de los registros es un factor crucial para su éxito.

“Un método que permite alcanzar y mantener esa precisión consiste en asignar a trabajadores específicos la responsabilidad de enviar y recibir materiales y de registrar con precisión cada una de esas transacciones.” (Vázquez Gómez, 2011)

En muchas empresas este método es aplicable dependiendo de las actividades y responsabilidades que se asigne a cada miembro del área, se toma en cuenta las capacidades, así como el compromiso que tiene para con la empresa.

“Un segundo método consiste en guardar el inventario bajo llave para impedir retiros de material no autorizado o sin el debido registro. Este método también ofrece protección contra el almacenamiento del material recién recibido en lugares equivocados, donde podría perdido durante meses.” (Vázquez Gómez, 2011)

Por lo general este método es utilizado en empresas que se manejan con productos, materiales o materia prima con poco volumen o seleccionados. Por ejemplo, en las papelerías, en la joyería, en lugares donde venden cosméticos de belleza, etc.

“El conteo cíclico es un tercer método en el cual el personal del almacén cuenta físicamente un pequeño porcentaje del número total de productos o artículos todos los días y corrige todos los errores que encuentra. Los productos o artículos clase A son los que se cuentan con mayor frecuencia.” (Vázquez Gómez, 2011)

En algunas empresas el sistema ABC ha llegado a ser un apoyo en cuanto a inventarios, permitiendo así la clasificación de productos de acuerdo a su rotación y su valor económico. El método de conteo cíclico permite llevar un control diario de los artículos que la empresa considere de mayor valor, obteniendo un inventario más confiable.

2.5.4. Métodos de Costeo de Inventarios

Según (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008):“La importancia de realizar un control de inventarios eficaz se centra en que al tener un manejo adecuado de los inventarios se puede brindar un mejor servicio al cliente porque se logra controlar pedidos atrasados o falta de artículos para la venta. Así mismo, un buen inventario significa que se puede tener una buena contabilidad de los mismos.” (p.184)

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona y se aplica una base específica para valorar los inventarios en términos monetarios. El más utilizado en las empresas es el siguiente:

Método Promedio Ponderado

Para (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008):“Este método consiste en hallar el costo promedio de cada material que hay en el inventario final cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios.”

“Se basa en el supuesto de que tanto el costo de ventas como el de los inventarios finales deben valorar a un costo promedio, que tenga en cuenta el peso relativo del número de unidades adquiridas a diferentes precios:

- Costo de los artículos disponibles

- Unidades disponibles para la venta” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

Cuando se utiliza el sistema permanente de inventarios pueden presentarse dos situaciones que arrojarían resultados diferentes para la valuación del inventario final y la determinación del costo de ventas. En la primera, si los costos únicamente se registran al final del período (mes, trimestre, semestre o año), en esa fecha se calcula un solo costo promedio. En la segunda situación, los costos relacionados con las ventas se registran a medida en que ellas se realizan y, por lo tanto, los costos promedio deben estimarse al momento de cada venta.

2.5.5. Sistema de Inventarios

“Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercaderías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas.” (Huaman Meza, 2015)

2.5.6. Tipos de Sistemas de Inventario

Sistema de Inventarios Perpetuo:

Para (Huaman Meza, 2015):“En un sistema de revisión continua (Q), conocido a veces como sistema de punto de reorden (ROP, del inglés reorder point system) o sistema de cantidad de pedido fija, se lleva el control del inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro para determinar si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido. En la práctica, estas revisiones se realizan con frecuencia (por ejemplo, todos los días) y muchas veces de modo continuo (después de cada retiro). El advenimiento

de las computadoras y las cajas registradoras electrónicas enlazadas con los registros de inventario ha facilitado las revisiones continuas.

En cada revisión se toma una decisión acerca de la posición de inventario del artículo. Si se considera que es demasiado baja, el sistema prepara automáticamente un nuevo pedido. La posición de inventario (IP, del inglés inventory position) mide la capacidad del artículo para satisfacer la demanda futura. Esto incluye las recepciones programadas (SR) (del inglés scheduled receipts), que consisten en los pedidos que ya se hicieron pero que aún no se han recibido, más el inventario disponible (OH, del inglés on-hand inventory), menos los pedidos aplazados (BO, del inglés backorders). A veces, las recepciones programadas se conocen como pedidos abiertos.”

Dicho en forma más específica:

**Posición de inventario = Inventario disponible + Recepciones programadas
– Pedidos aplazados**

IP= OH + SR – BO

La empresa podrá mantener un registro continuo para cada producto o artículo del inventario, los cuales mostrarán un inventario disponible a cada momento, es decir que los registros perpetuos son lo suficientemente útiles para preparar los estados financieros de forma mensual, trimestral, semestral, etc.

Sistema de Inventario Periódico:

Según (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008):“En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos

unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario. El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo.” (p.306)

Este sistema es un poco inusual ya que la mayoría de empresas requieren una información más rápida que la que este sistema puede entregar; si bien es cierto la información tarda en ser verificada, pero es más real ya que se basa en un conteo físico de los productos que se manejan, el único inconveniente es saber sus costos.

2.5.7. Planificación de las Políticas de Inventario.

“En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente.” (Silva Padilla, 2010)

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.”

Los niveles de inventarios tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel adecuado que

tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (alto costo por falta de existencia).

2.5.8. NIC 2: Valor Neto Realizable

De acuerdo a las NIC 2 (2005):

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de las existencias, en el curso normal de la explotación. El valor razonable refleja el importe por el cual esta misma existencia podría ser intercambiada en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que este último no. (p. 3)

Entre las existencias también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercaderías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y también los terrenos u otras inversiones inmobiliarias que se tienen para ser vendidos a terceros. También son existencias los productos terminados o en curso de fabricación por la entidad, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. En el caso de un prestador de servicios, tal como se describe en el párrafo 19, las existencias incluirán el coste de los servicios para los que la entidad aún no haya reconocido el ingreso ordinario correspondiente

Normas Internacionales de Contabilidad (2005), plantean que las existencias se valorarán al menor de: el coste o el valor neto realizable.

✓ **Costo**

El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costes en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales. Dichos costos se asignarán utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o coste medio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de coste para todas las existencias que tengan una naturaleza y uso similares dentro de la misma. Para las existencias con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de coste también diferentes (NIC 2, 2005).

✓ **Valor neto realizable**

El coste de las existencias puede no ser recuperable en caso de que las mismas estén dañadas, si han devenido parcial o totalmente obsoletas, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el coste de las existencias puede no ser recuperable si los costes estimados para su terminación o su venta han aumentado. La práctica de rebajar el saldo, hasta que el coste sea igual al valor neto realizable, es coherente con el punto de vista según el cual los activos no se valorarán en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso.

2.5.9. Técnicas para el control de Inventarios.

Existen varias técnicas para el control de inventarios, dentro de las cuales se detallan a continuación:

Sistema ABC

De acuerdo con (Guajardo C., 1995): "El proceso que consiste en dividir los artículos de tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto."

Para llevar a cabo el control de inventarios, es frecuente recurrir al sistema de clasificación ABC, que distingue entre los artículos en función de su valor económico para la empresa. Lo normal es que cualquier empresa, especialmente las manufactureras, mantenga una gran cantidad de elementos inventariados. Sin embargo, sólo una parte de ellos son tan valiosos que se los debe controlar muy cuidadosamente.

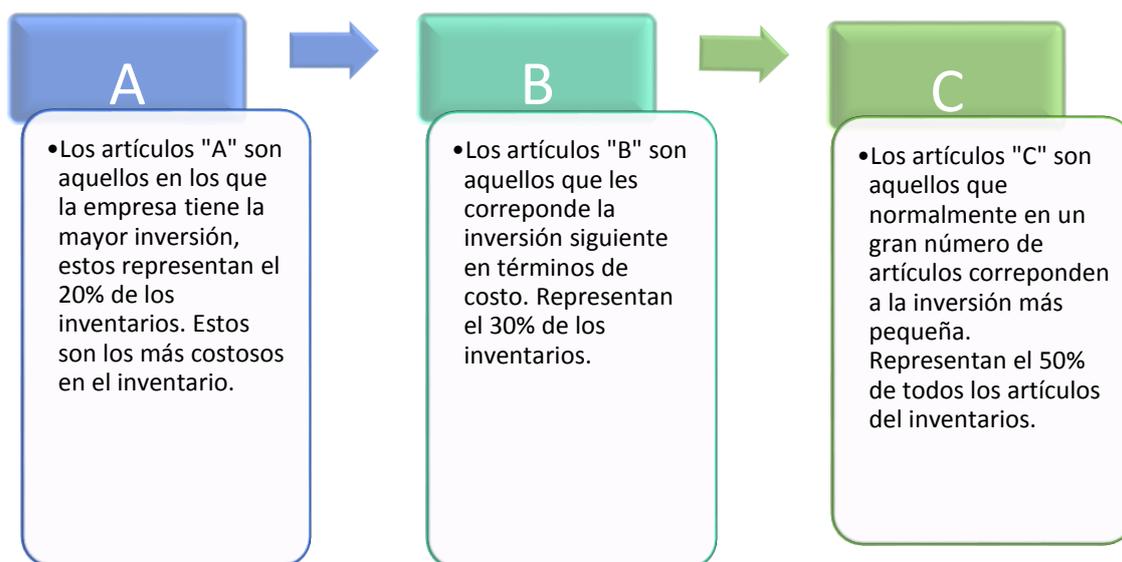


Figura 1 Sistema ABC

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

El objetivo del análisis ABC es identificar los niveles de inventario de los artículos clase A para que la gerencia los controle cuidadosamente usando la gráfica presentada.

Las 5 “S” Japonesas

“El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.” (Inc, 2016)

Conociendo el inicio de las 5s se ha considerado que es un sistema muy útil que proporciona información valiosa en tan solo cinco pasos, midiendo así los esfuerzos realizados para la mejora de las condiciones de trabajo en la que se desenvuelven. Esta herramienta puede llegar a ser muy exitosa si en la empresa existe un alto grado de disciplina.

A continuación, se detalla los componentes que integran las 5S:



Figura 2 Componentes que integran las 5S

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: (Inc, 2016)

Tabla 9:*Componentes que integran las 5S*

Denominación		Concepto	Objetivo Particular
En español	En Japonés		
Clasificación	Seiri	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	Seiton	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	Seiso	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	Seiketsu	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la Disciplina	Shitsuke	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: (Inc, 2016)

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.

Esta técnica se casa en gestionar de manera sistemática los elementos de cada área de trabajo de acuerdo con las cinco fases ya mencionadas, relativamente sencillas, pero se

necesita de mucho esfuerzo, perseverancia y coraje para mantenerlas a través del tiempo.

2.5.10. Proceso Contable

El proceso de contabilidad es de tres tipos distintos de transacciones utilizadas para registrar transacciones comerciales en los registros contables. Esta información luego se agrega a los estados financieros. Los tipos de transacción de acuerdo a Bragg (2017), son:

- ✓ El primer tipo de transacción es para garantizar que las entradas de inversión del período anterior, de hecho, se hayan invertido.
- ✓ El segundo grupo comprende los pasos necesarios para registrar las transacciones comerciales individuales en los registros contables.
- ✓ El tercer grupo es el procesamiento de fin de período requerido para cerrar los libros y generar estados financieros.

A continuación, se abordan las tres partes del proceso contable de acuerdo a Bragg (2017):

✓ *Comienzo del procesamiento del período*

Verificar que todas las transacciones designadas como reversas en períodos anteriores hayan sido revertidas. Hacer esto garantiza que las transacciones no se registren dos veces en el período actual. Estas transacciones generalmente se marcan como entradas de inversión en el software de contabilidad, por lo que la reversión debe ser automática. No obstante, se deben examinar las cuentas al comienzo del período para verificar las reversiones. Si no se configuró un indicador de inversión, una entrada debe revertirse manualmente, utilizando una nueva entrada de diario.

✓ *Transacciones individuales*

Los pasos requeridos para las transacciones individuales en el proceso de contabilidad son:

- Identifica la transacción. Determinar qué tipo de transacción puede ser. Algunos ejemplos son comprar productos a proveedores, vender productos a clientes, pagar a empleados y registrar el recibo de efectivo de los clientes.
- Preparar el documento. Con frecuencia, se prepara o reconoce un documento comercial para iniciar la transacción, como una factura a un cliente o una factura de un proveedor.
- Identificar cuentas. Cada transacción comercial se registra en una cuenta en la base de datos contable, como una cuenta de ingresos, gastos, activos, pasivos o capital contable. Identificar qué cuentas se usarán para registrar la transacción.
- Registre la transacción. Ingresar la transacción en el sistema de contabilidad. Esto se hace con un asiento diario o un formulario de transacción estándar en línea.

Estos cuatro pasos son la parte del proceso de contabilidad utilizado para registrar las transacciones comerciales individuales en los registros contables.

✓ *Procesamiento de fin de período*

Los pasos restantes en el proceso de contabilidad se utilizan para agregar toda la información creada en los pasos anteriores y presentarla en el formato de estados financieros. Los pasos son:

- Prepare el Balance de Comprobación. El Balance de Comprobación es una lista de los saldos finales en cada cuenta. El total de todos los débitos en el balance de prueba debe ser igual al total de todos los créditos; si no, hubo un error en la entrada de las transacciones originales que deben investigarse y corregirse.
- Preparar estados financieros. Crear los estados financieros del Balance de Comprobación. Las partidas individuales de activos, pasivos y capital contable forman el Balance General, mientras que las partidas individuales de gastos e ingresos forman el Estado de Resultados.
- Cierre el período. Esto implica cambiar los saldos de las cuentas de ingresos y gastos a la cuenta de ganancias retenidas, dejándolos vacíos y listos para recibir transacciones para el próximo período contable.
- Prepare un Balance de Comprobación posterior al cierre. Esta versión del balance de comprobación debe tener cero saldos de cuenta para todas las cuentas de ingresos y gastos.

En realidad, cualquier paquete de software de contabilidad creará automáticamente todas las versiones del balance de comprobación y los estados financieros, por lo que los pasos reales en el proceso de contabilidad se pueden reducir considerablemente. En cambio, es probable que los pasos utilizados en un entorno computarizado sean:

- Preparar estados financieros. Esta información es compilada automáticamente desde el libro mayor por el software de contabilidad.
- Cierre el período. El personal de contabilidad cierra el período contable que acaba de finalizar y abre el nuevo período contable. Al hacerlo, se evita que

las transacciones del período actual se ingresen inadvertidamente en el período contable anterior. En una empresa de división múltiple, puede ser necesario completar este paso de cierre del período en el software para cada subsidiaria.

2.5.11. Estados Financieros

Los estados financieros representan un registro formal de las actividades financieras de una entidad. Estos son informes escritos que cuantifican la solidez financiera, el rendimiento y la liquidez de una empresa. Los estados financieros reflejan los efectos financieros de las transacciones y eventos comerciales en la entidad (Fridson & Alvarez, 2012).

Los cuatro tipos principales de estados financieros de acuerdo a Fridson y Álvarez (2012) son:

- ✓ Estado de Resultados. Presenta los ingresos, gastos y ganancias / pérdidas generados durante el período de informe. Esto generalmente se considera el más importante de los estados financieros, ya que presenta los resultados operativos de una entidad.

- ✓ Balance General. Presenta los activos, pasivos y patrimonio de la entidad a la fecha de presentación. Por lo tanto, la información presentada es a partir de un punto específico en el tiempo. El formato del informe está estructurado de modo que el total de todos los activos sea igual al total de todos los pasivos y patrimonio (conocido como la ecuación contable). Normalmente, este es considerado el segundo estado financiero más importante, ya que brinda información sobre la liquidez y capitalización de una organización.

- ✓ Estado de Flujos de Efectivo. Presenta las entradas y salidas de efectivo que ocurrieron durante el período de informe. Este puede proporcionar una comparación útil con el estado de resultados, especialmente cuando el importe de la ganancia o pérdida informada no refleja los flujos de efectivo experimentados por el negocio. Esta declaración se puede presentar al emitir estados financieros a terceros.

- ✓ Estado de Ganancias Retenidas. Presenta cambios en el capital durante el período del informe. El formato del informe varía, pero puede incluir la venta o recompra de acciones, pagos de dividendos y cambios causados por las ganancias o pérdidas informadas. Este es el menos utilizado de los estados financieros, y por lo general solo se incluye en el paquete de estados financieros auditados.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS, COMO NUEVO ESTÁNDAR DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C. DE LA CIUDAD DE CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA

3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez culminado la investigación diagnóstica, de sus hallazgos, se desprende la necesidad de contar con un sistema de gestión de inventarios que contribuya al control de inventarios de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C. La implementación de una propuesta como la actual significa inclusive un cambio de actitud entre los colaboradores, por lo que constituirá un gran reto emprender en esta nueva etapa para generar ventajas competitivas y comparativas de la empresa.

El presente trabajo de grado pretende proporcionar guías para el adecuado manejo de inventarios en el área de bodega, de la misma manera procesos que ayudarán a los involucrados a llevar un correcto control de los productos que se comercializan.

Para el área administrativa de esta empresa se propone la creación de un patrón de gestión sobre la filosofía organizacional en la cual la empresa manifieste metas, valores, principios y demás parámetros que generen un adecuado ambiente y cultura empresarial, con la finalidad de mantener el orden y la disciplina en la misma.

En cuanto al área de bodega, se propone un sistema de control de inventarios confiable que garantice los procesos y procedimientos realizados por los trabajadores, de la misma manera se diseñarán formatos que permita al jefe de bodega realizar registros de los

productos que mantiene a su cargo, facilitando los procesos y la adecuada utilización de los accesos que posee en el sistema que maneja la empresa.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

Diseñar el esquema del sistema de gestión para “FLORAGRO-VET S.C.C” de modo que facilite la identificación de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo para que todos los miembros de la empresa cumplan con las metas y objetivos marcados en la misión y visión organizacional.

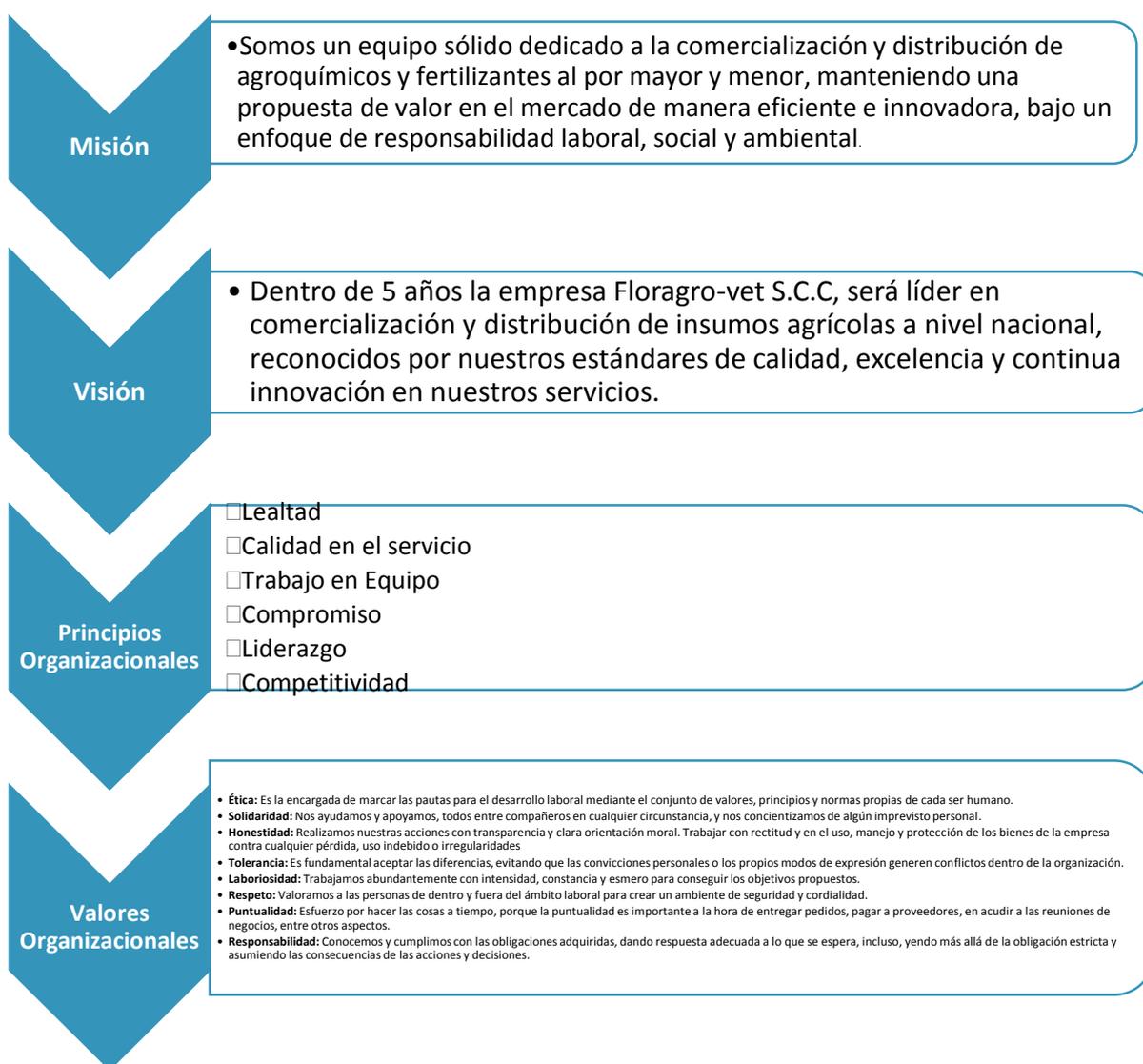
3.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar la propuesta administrativa de la Empresa FLORAGRO-VET S.C.C, orientado al cumplimiento de metas y objetivos.
- Establecer los procesos para el manejo adecuado de los inventarios mediante flujo gramas.
- Diseñar documentos de apoyo para llevar el control interno del área de bodega, mediante el sistema de las 5s de Toyota y el Sistema ABC.

3.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA GESTIÓN

ADMINISTRATIVA.

3.3.1. Filosofía Institucional



ELABORADO POR: La Autora

3.3.2. Estructura Organizacional

Para visualizar con mayor claridad la jerarquía de la empresa se procederá a diseñar un gráfico que representa los niveles jerárquicos y sus relaciones, por medio del cual se puede identificar los puestos de trabajo existentes en la entidad.

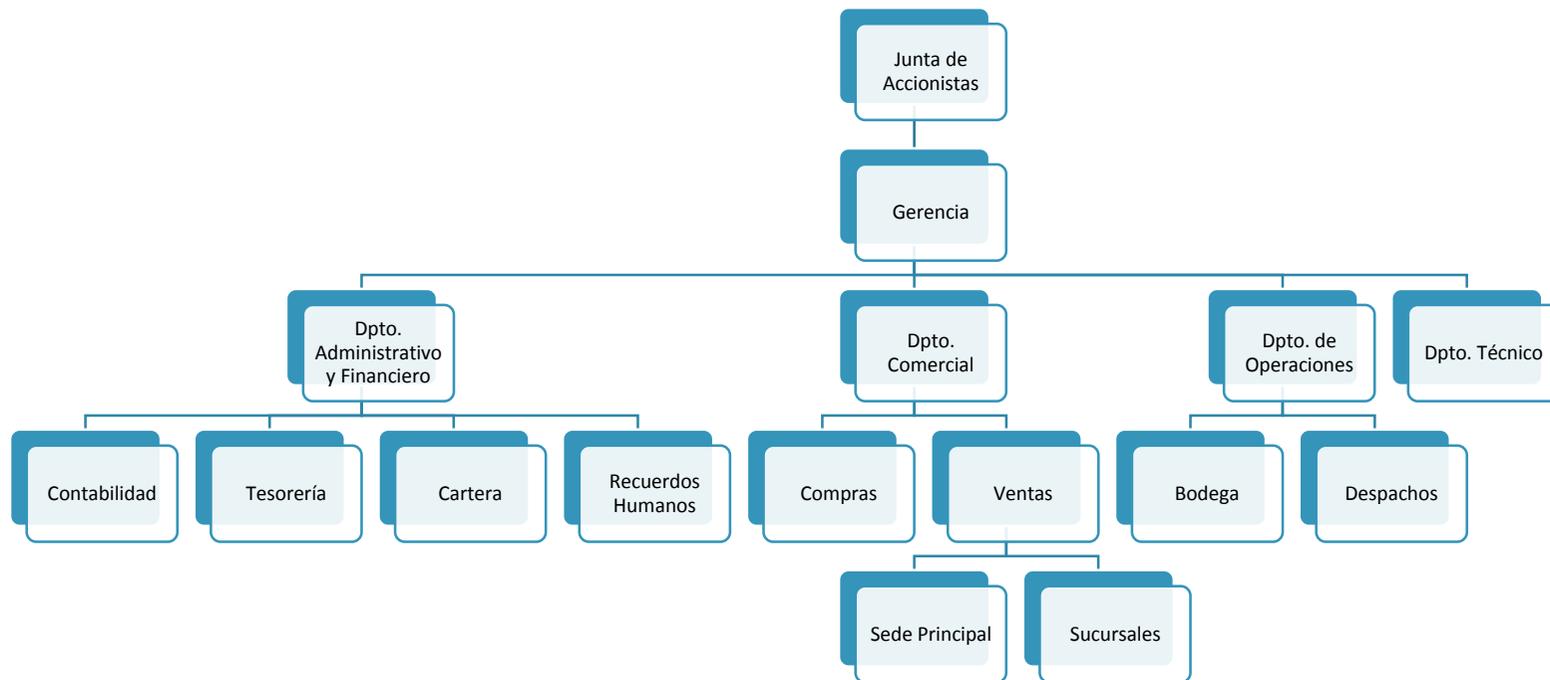


Figura 3 Organigrama Estructural

ELABORADO POR: La Autora

3.3.3. Manual de Funciones

Distribución de puestos y funciones de la Empresa “FLORAGRO-VET S.C.C”

La estandarización de procesos en la empresa FLORAGRO-VET S.C.C, tiene como objetivo principal unificar los procedimientos de la organización de modo que proporcione una guía para la ejecución de los procesos.

Objetivos del Proceso

- Realizar el análisis de los cargos existentes para establecer funciones para cada integrante de la empresa, nivel de responsabilidad y compromiso.
- Construir un modelo de manual de funciones y procedimientos adecuados.
- Mejorar la selección del personal, verificando sus habilidades y cualidades que le permitan cumplir con los requisitos del cargo.

Tabla 10:**Tabla Perfil del Gerente**

EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Gerente
Dependencia:	ÁREA ADMINISTRATIVA

REQUISITOS MÍNIMOS

Requisitos de Formación	Título en administración de empresas, contabilidad y auditoría altos conocimientos en métodos de negociaciones y comercialización de productos agrícolas.
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional en cargos relacionados.

DEFINICIÓN DEL CARGO

Representar legalmente a toda la empresa, siendo el responsable de planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la misma, generando desarrollo permanente por medio del manejo eficiente de los recursos disponibles y evaluando los resultados obtenidos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Representar judicial y legalmente a la empresa.
2. Ejercer la dirección administrativa, financiera y operativa de la empresa.
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la empresa.
4. Establecer procedimientos y controles para el buen uso y mantenimiento de los activos de la empresa.
5. Seleccionar, contratar, ascender, reubicar, remover y sancionar a los trabajadores y fijar su remuneración.
6. Planear, administrar y controlar los presupuestos e inversiones de acuerdo a los lineamientos de cada área.
7. Solicitar reportes periódicos de todo el personal para evaluar su rendimiento y conocer los resultados tanto de sus funciones como de los procedimientos.
8. Velar por la imagen de la empresa y los productos que brinda.
9. Autorizar y firmar la emisión de cheques previo análisis financiero.
10. Supervisar la gestión de comercialización, mediante el control de inventarios así, como la lista de precios al por mayor y menor con políticas de marketing.
11. Buscar negociaciones con nuevos mercados, proveedores, oportunidades de inversión y formas de financiamiento.

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

Tabla 11:

Tabla Perfil del Contador

EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Contador General
Dependencia:	ÁREA FINANCIERA
REQUISITOS MÍNIMOS	
Requisitos de Formación	Título en Contabilidad y Auditoría CPA
Requisitos de Experiencia	Dos años de experiencia profesional en cargos relacionados.
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Estructura, dirigir, analizar, evaluar y presentar la información contable y tributaria de la empresa, manteniendo actualizado el sistema contable, llevando un adecuado control de gastos optimizando recursos que garantice su continuo crecimiento de acuerdo a los principios, normas, leyes vigentes.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros para poder asesorar a la gerencia para una adecuada toma de decisiones. 2. Supervisar que la información contable sea archivada de manera correcta y ordenada. 3. Manipular cualquier tipo de sistema contable, utilizando un equipo de cómputo en el proceso contable-financiero. 4. Solicitar información a cada una de las áreas que crea pertinente para su adecuado registro y control. 5. Diseño y elaboración de documentos para el control de las actividades del personal de los registros contables. 6. Realizar los roles de pago del personal de la empresa. 7. Realizar las declaraciones y pagos de las aportaciones al IESS en las fechas correspondientes. 8. Asesorar al gerente en cuanto al aumento de sueldo y salarios de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. 9. Revisar las conciliaciones y los registros de los movimientos bancarios permanentemente. 10. Capacitar al personal de ventas en cuanto al manejo adecuado de los comprobantes de venta y al personal de bodega en cuanto a los inventarios. 11. Controlar las actividades que realiza el auxiliar contable. 12. Realizar controles de forma sorpresiva a los inventarios de la empresa, caja chica, al responsable de ventas y a quien considere necesario. 	

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

Tabla 12:**Tabla Perfil del Vendedor**

EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Vendedor

Dependencia: ÁREA DE VENTAS

REQUISITOS MÍNIMOS

Requisitos de Formación: Título en Administración, Contador Público, comerciante con buen manejo de relaciones sociales.

Requisitos de Experiencia: Un año de experiencia profesional en cargos relacionados.

DEFINICIÓN DEL CARGO

Responsabilidad de ofrecer el producto al cliente, satisfaciendo las necesidades y brindándole un ambiente cordial.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Asesorar al cliente al momento de realizar la venta.
2. Revisar y realizar cotizaciones de pedidos
3. Negociar personalmente los contratos comerciales y convenios de pago con grandes clientes
4. Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa.
5. Mantener la base de datos de clientes actualizada.
6. Evaluar y dar seguimiento a los clientes de la cartera morosa.
7. Entregar la factura correspondiente al cliente, con la respectiva firma y sello de quien realiza la venta.
8. Emitir notas de crédito en caso de devolución en productos.

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

Tabla 13:**Tabla Perfil del Jefe de Adquisición**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de Adquisición
Dependencia:	ÁREA DE COMPRAS
REQUISITOS MÍNIMOS	
Requisitos de Formación	Título en Agronomía o carreras afines.
Requisitos de Experiencia	Un año de experiencia profesional en cargos relacionados.
DEFINICIÓN DEL CARGO	
Responsabilidad de planificar las compras de forma periódica de tal manera que satisfaga los requerimientos.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar, elaborar y autorizar los pedidos 2. Cotizan con los proveedores antes de realizar la compra. 3. Revisar y emitir firma de responsabilidad en la guía de remisión 4. Realizar las devoluciones de productos bajos en rotación u obsoletos, con su respectivo respaldo. 	
ELABORADO POR: La Autora	
FUENTE: Investigación Directa	

Tabla 14:**Tabla Perfil de Jefe de Inventarios**

EMPRESA FLORAGRO-VET S.C.C.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Jefe de Inventarios

Dependencia: ÁREA DE BODEGA

REQUISITOS MÍNIMOS

Requisitos de Formación: Título de Bachiller con conocimientos en agroquímicos, fertilizantes y manejo de inventarios.

Requisitos de Experiencia: Un año de experiencia profesional en cargos relacionados.

DEFINICIÓN DEL CARGO

Responsabilidad de organizar, controlar y salvaguardar toda la mercadería que ingrese y salga de la bodega, revisando que se conserve en buen estado, desde el momento en que se recibe hasta su respectivo despacho.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Recibir y revisar toda la mercadería que ingrese a bodega.
2. Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes entre otros) detectadas en la descarga de producto sean reportados con tiempo.
3. Codificar todos los productos para un adecuado manejo de inventarios y tener un rápido acceso hacia ellos.
4. Realizar muestreos permanentes para mejorar el control de la mercadería.
5. Informar al jefe de adquisiciones acerca de la situación del stock, notificando con anticipación para su rápida reposición.
6. Coordinar despachos de mercadería y cobros donde los respectivos clientes.

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

3.3.4. Mapa de Procesos

Los siguientes mapas de procesos tiene como objetivo especificar cada una de las fases principales que se desarrollan en la gestión administrativa en sus tres niveles: gerencial, operativo y de apoyo. En este se detallarán de manera ordenada y secuencial funciones y responsabilidades para las distintas operaciones que darán como resultado un proceso. (Enrique, 2009)

Un mapa de proceso es una herramienta de planificación y gestión que describe visualmente el flujo de trabajo. Utilizando el software de mapeo de procesos, los mapas de proceso muestran una serie de eventos que producen un resultado final. Un mapa de proceso también se denomina diagrama de flujo, diagrama de flujo de proceso, gráfico de proceso, diagrama de proceso funcional, diagrama de flujo funcional, modelo de proceso, diagrama de flujo de trabajo, diagrama de flujo de negocio o diagrama de flujo de proceso. Muestra quién y qué está involucrado en un proceso y puede usarse en cualquier empresa u organización y puede revelar áreas en las que se debe mejorar un proceso.

Propósito del mapeo de procesos

El objetivo del mapeo de procesos es que las organizaciones y las empresas mejoren la eficiencia. Los mapas de procesos proporcionan información sobre un proceso, ayudan a los equipos a generar ideas para mejorar los procesos, aumentar la comunicación y proporcionar documentación sobre los procesos. (Fred R., 2013)

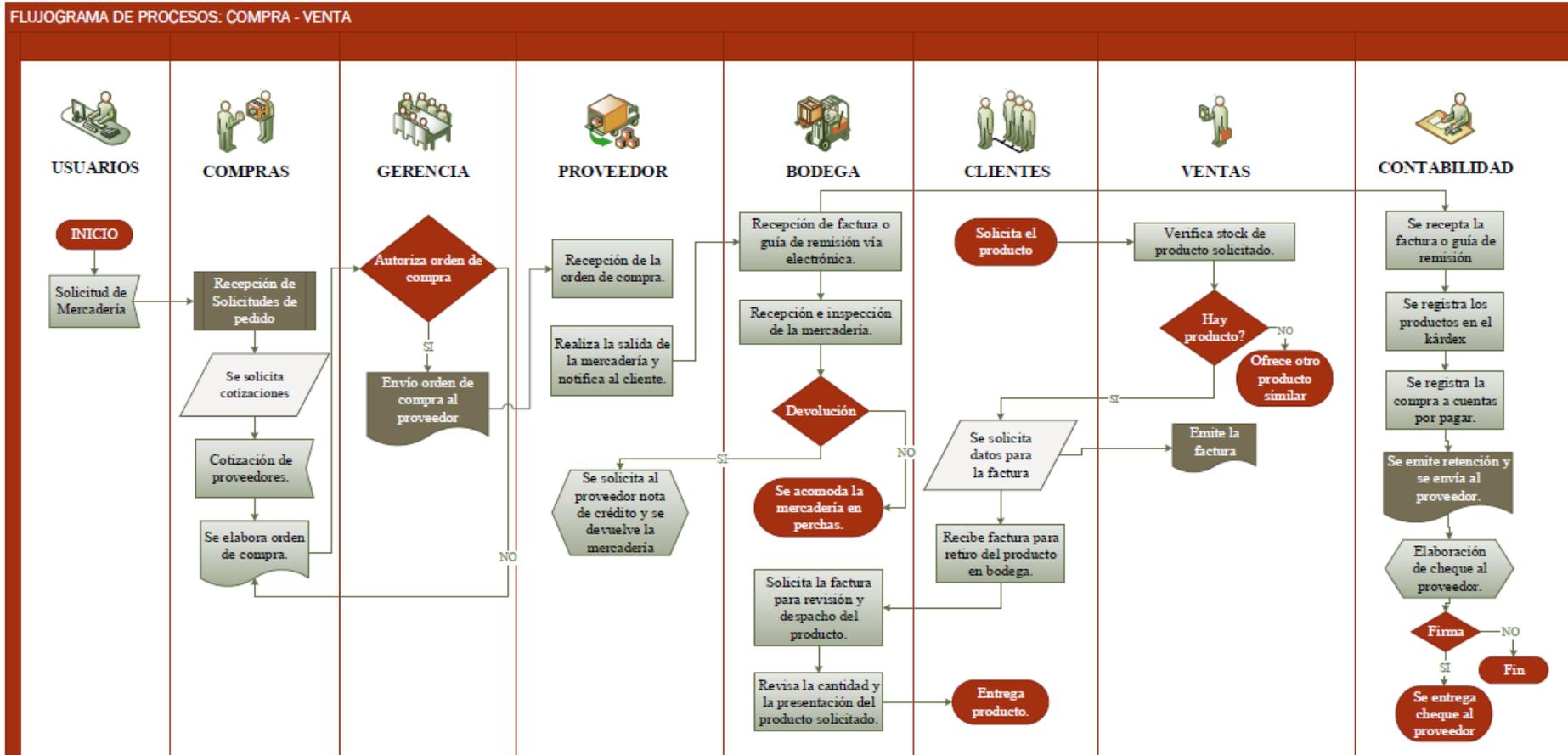


Figura 4 Mapa de procesos Compra-Venta

Tabla 15:*Manual de Procesos de Compra*

MANUAL DE PROCESOS

PROCESO	Compra
DESCRIPCIÓN	Permite describir los procesos que se deben realizar al momento de hacer la adquisición de la mercadería
RESPONSABLE DEL PROCESO	Jefe de Adquisiciones
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. INICIO 2. Elaboración del documento de adquisición de productos necesarios 3. El jefe de adquisiciones, realiza el pedido al proveedor 4. El jefe de inventarios recibe la factura electrónica 5. Recepción de la mercadería en bodega. 6. Se registra el ingreso de la mercadería en el sistema contable (Kárdex) 7. Revisar que la mercadería se encuentre en buen estado 8. Se revisa si la mercadería cumple con los estándares de calidad. 9. Si la mercadería no cumple con los estándares de calidad, se realiza la devolución del producto. 10. Si la mercadería cumple con los estándares de calidad, se almacena en Bodega. 11. FIN

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

Tabla 16:*Manual de Procesos de Venta*

MANUAL DE PROCESOS

PROCESO	Venta
DESCRIPCIÓN	Permite describir los procesos que se deben realizar al momento de hacer la adquisición de la mercadería
RESPONSABLE DEL PROCESO	Vendedor
PROCEDIMIENTO	
1. INICIO	
2. El cliente solicita el producto	
3. Se verifica en el sistema si existe stock del producto	
4. Si el producto no se encuentra en existencia, se procede a realizar la compra del producto.	
5. Si el producto se encuentra en stock, se realiza la factura	
6. Se registra la salida del producto en el Kárdex	
7. Se despacha el producto.	
8. FIN	

ELABORADO POR: La Autora**FUENTE:** Investigación Directa

3.3.5. Libros de contabilidad

Libro Diario

El libro diario permite al usuario registrar las transacciones económicas que realiza la empresa Floragro-vet S.C.C a diario, en forma de asientos, dependiendo el orden en el que se vayan dando dichas transacciones, de tal manera que cada partida manifieste cual es el acreedor y quien es el deudor de la transacción que se haga referencia. A continuación, se presenta un modelo de libro diario que podrá ser ejecutado en la entidad:

Tabla 17:

Tabla Libro Diario

					
Folio N°					
FECHA	CÓD.	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
		-x-			
01/feb/2018		Equipo de Computación		xxx	
		Bancos			xxx
		V/ R la adquisición de un equipo de cómputo.			
		-x-			
02/feb/2018		Vehículo		xxx	
		Bancos			xxx
		V/ R la adquisición de un vehículo.			
TOTAL				XXXX	XXXX

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

Libro Mayor

A continuación, se presenta una tabla de libro mayor en la cual indica los movimientos cronológicos provenientes de las cuentas registradas en el libro diario, esta herramienta es necesaria para determinar los saldos ya sea deudor o acreedor:

Tabla 18:

Tabla Libro Mayor

					
Cuenta:	BANCOS				
Código:	1.1.1.03.01				
ASIENTO	FECHA	REFERENCIA	DEBE	HABER	SALDO
TOTAL			XXX	XXX	XXX

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

Balance de Comprobación

Constituye una parte fundamental dentro del sistema contable, debido a que permite conocer los saldos totales y los movimientos que se han ido efectuando a lo largo del periodo contable de cada una de las cuentas que maneja la empresa, a continuación, se presenta un modelo de Balance de comprobación:

Tabla 19:

Tabla Balance de Comprobación

 <i>Innovando el Agro</i> BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX Expresado en dólares americanos						
N°	CÓDIGO	DETALLE	SUMAS		SALDOS	
			DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1		Bancos		XXX		XXXX
2		Equipo de computación	XXX		XXX	
3		Vehículo	XXX		XXX	
SUMAN			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

3.3.6. Estados Financieros**Estado de Situación Financiera**

Esta herramienta es de gran apoyo para la parte contable porque nos muestra las operaciones acumuladas y efectuadas durante el periodo, determina la cantidad de activos con los que cuenta la empresa, de la misma manera el número de obligaciones contraídas por la misma, dándonos como resultado el patrimonio total que posee la empresa.

Tabla 20:

Tabla Estado de Situación Financiera

 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX Expresado en dólares americanos		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
Caja chica	XXX	
Bancos	XXX	
TOTAL DISPONIBLE		XXX
EXIGIBLE		
Documentos por cobrar	XXX	
TOTAL EXIGIBLE		XXX
REALIZABLE		
Inv. Insumos Agroquímicos Matriz	XXX	
Inv. Insumos Consignación	XXX	
Inv. Insumos Sucursal Lasso	XXX	
Inv. Insumos Sucursal Cayambe	XXX	
TOTAL REALIZABLE		XXX
ACTIVO FIJO		
Equipo de Computación	XXX	
Muebles y enseres	XXX	
Equipos de oficina	XXX	
Vehículos	XXX	
TOTAL ACTIVO FIJO		XXX
ACTIVO DIFERIDO		
Gastos de amortización	XXX	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		XXX
TOTAL ACTIVOS		XXX
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	XXX	

Documentos por pagar	XXX	
Sueldos por pagar	XXX	
Obligaciones Laborales	XXX	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		XXX
PASIVO NO CORRIENTE		
Hipoteca por pagar	XXX	
Interés por pagar	XXX	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		XXX
TOTAL PASIVO		XXX
PATRIMONIO		
Capital social		
TOTAL PATRIMONIO		XXXX
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		XXX
F) GERENTE F) CONTADOR		

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

Estado de Resultados

En el Estado de Resultados Integral se muestra a detalle todos los ingresos, gastos, así como también la pérdida o ganancia que ha logrado obtener la entidad generado en el periodo de sus operaciones.

Tabla 21:

Tabla Estado de Resultados

 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX Expresado en dólares americanos		
VENTAS	XXX	
(-) Devolución en venta Agroquímicos	XXX	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		XXX
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		XXX
Gastos Administración	XXX	
Gasto Ventas	XXX	
(=) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		XXX
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		XXX
TOTAL	XXXX	XXXX
F) GERENTE F) CONTADOR		

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

Estado de Cambios en el Patrimonio

Esta herramienta nos indica las variaciones que han sufrido las diferentes cuentas que componen el patrimonio en un determinado periodo, de la misma manera se explica las posibles causas y las consecuencias de dichas variaciones dadas en la estructura financiera de la entidad a lo largo de sus actividades.

Tabla 22:

Tabla Estado de Cambios en el Patrimonio

				
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX Expresado en dólares americanos				
Concepto	Aportes al capital	Reservas Legales	Utilidades Retenidas	Utilidad Ejercicio
Saldo al (01/10/XX)	XXX		XXX	
(+) Utilidades al (31/12/XX)				XXX
(-) Transferencia utiliz. No distribuida			XXX	
=Saldo al 31/12/XX	XXX		XXX	
F) GERENTE F) CONTADOR				

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Investigación Directa

Estado de Flujo de Efectivo

Este estado de flujo de efectivo se utiliza para determinar la liquidez generada por las actividades operacionales, inversiones y financiaciones de una entidad, para así determinar la capacidad que tiene la empresa para generar liquidez, la misma que se ocupará para saldar las obligaciones y futuros proyectos de inversión.

Esta herramienta se elaborará cada 15 días con la finalidad de proporcionar información a los directivos de la empresa en caso de realizar pago a proveedores, saber con el valor que cuentan para emitir cheques y puedan ser cobrados sin ningún tipo de inconvenientes.

Tabla 23:

Tabla Estado de Flujo de Efectivo

 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX Expresado en dólares americanos		
Flujo de efectivo por actividades de operación		
Efectivo recibido de clientes	XXX	
(-) efectivo pagado a empleados y proveedores	XXX	
(-) efectivo pagado a proveedores por bienes	XXX	
= efectivo proveniente de operaciones	XXX	
(+) intereses recibidos	XXX	
(+) intereses pagados	XXX	
= efectivo neto de actividades operativas		XXX
Flujo de efectivo por actividades de inversión		
(-) adquisición de planta y equipo	XXX	
(=) efectivo neto usado en actividades de inversión		XXX
Flujo de efectivo por actividades de financiamiento		
(+) préstamo a corto plazo	XXX	
(=) efectivo neto usado en actividades de financiamiento		XXX
(=) aumento neto en efectivo y sus equivalentes		XXX
(+) efectivo y sus equivalentes al principio del periodo (01 enero)		XXX
(+) efectivo y sus equivalentes al final del periodo (31 diciembre)		XXX
TOTAL	XXXX	XXXX
F) GERENTE F) CONTADOR		

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

3.4. DETERMINAR EL SISTEMA DE INVENTARIO

El objetivo principal de elegir un sistema de inventarios es presentar a la empresa un plan de control y rotación de inventarios, el cual le permita a todos los involucrados mejorar el proceso de ingreso y salida de mercaderías que maneja la empresa. En base a esta información la gerencia estará en capacidad de tomar buenas decisiones acerca de: que mercadería comprar, la cantidad de mercadería que se debe comprar, el tiempo en el que se debe realizar la compra, etc.

La empresa FLORAGRO-VET S.C.C cuenta con un software llamado “FIRE SOFT”, el cual se maneja de forma empírica en cuestión de inventarios, de la misma manera la bodega y sus espacios no tienen un orden adecuado que impide realizar despachos de manera eficiente y eficaz, contablemente se observa que no cuenta con los costos reales en los inventarios, lo que dificulta el movimiento del negocio, debido a que al adquirir la mercadería, necesariamente se tiene que consultar al gerente el precio de venta.

A continuación, se ha desarrollado una tabla con los principales aspectos de cada uno de los sistemas con la finalidad de elegir el mejor sistema e implementarlo en la empresa:

3.4.1. Análisis del sistema permanente o perpetuo de inventarios para la empresa Floragro-vet S.C.C

- ✓ **Permite registros continuos y al día de todos los artículos en bodega.**

El contar con una información actualizada y veraz, es el objetivo que se busca al implantar un sistema de inventarios, de modo que la dirección de la entidad pueda tomar decisiones oportunas sobre compra de los productos necesarios.

✓ **La información está disponible todo el tiempo.**

El disponer de información en cualquier momento es fundamental para la empresa, ya que permite a sus directivos disponer de un apoyo para nuevos pedidos, toma de decisiones, adquirir los productos necesarios y no realizar pedidos innecesarios.

✓ **El control es mayor.**

Para que las actividades funcionen de mejor manera se necesita que exista un buen control. Es ahí la importancia de implementar un sistema de inventarios, para tener una información más segura y confiable. Esto ayuda a evitar imprevistos dentro de la bodega, como hurtos de la mercadería.

✓ **Aleta sobre stock bajo**

Ayuda a realizar las compras de mercadería con un criterio seguro, conociendo realmente lo que existe en bodega para comercializar y lo que esté próximo a terminarse.

3.4.2. Análisis del método Promedio Ponderado aplicado a la empresa

Floragro-vet S.C.C

El método promedio ponderado resulta fácil aplicar y proporciona de forma confiable un costo promedio de mercado para el valor de los inventarios disponibles. A continuación, se realiza un ejemplo aplicado a uno de los productos que comercializa la empresa Floragro-vet S.C.C, en los cuales no cuenta con los costos reales en el sistema al momento de la facturación:

Del producto SPHINX X L se adquiere 60 unidades en \$140 incluyendo el flete de transporte en el mes de mayo, y se comercializa 15 unidades en un valor de \$106,15.

Durante el período de mayo el costo de adquisición del producto ha ido incrementando, así como el costo de venta, sin embargo, no logra compensar la pérdida originada.

La empresa Floragro-vet S.C.C tiene un estimado de utilidad por producto entre el 5 al 10%, por lo que el precio del SPHINX X L, por lo tanto, se tendría que vender entre \$147 a \$154 dependiendo de la forma de pago del cliente.

En el siguiente Kárdex se muestra el manejo de costo de venta empleado en la empresa en el cual refleja ventas a contado, a crédito con plazo de 30 días y 60 días:

Tabla 24:

Tarjeta Kárdex

 <i>Innovando el Agro</i> TARJETA KÁRDEX										
PRODUCTO: SPHINX X L					GRUPO: FUNGICIDA					
CÓDIGO: ADAMSPHI01					PROVEEDOR: ADAMA ANDINA					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXITENCIAS		
2018		C	V.U	C.T	C	V.U	C.T	C	V.U	C.T
01-May	Inventario Inicial							85	130	11050
03-May	Compra Factura No. 549	60	140	8400				145	134.13	19450
05-May	Venta a Contado Factura No. 138015				15	106.15	1592.25	130	137.37	17857.75
06-May	Venta a Crédito 30 d. Factura No. 138074				35	106.15	2123.08	95	165.63	15734.67
08-May	Devolución en ventas Factura No. 138015				-10	-106.15	-1061.5	105	159.96	16796.17
09-May	Compra Factura No. 641	90	150	13500				195	155.36	30296.17
12-May	Devolución Compra Factura No. 641	-25	150	-3750				170	156.15	26546.17
15-May	Venta a Crédito 60 d. Factura No. 138138				40	115.52	4620.80	130	168.66	21925.37

ELABORADO POR: La Autora

La propuesta consiste en revisar de manera global todos los productos que se encuentren con saldo negativo en los costos y estructurarlos de la siguiente forma:

Tabla 25:

Tarjeta Kárdex

 <i>Innovando el Agro</i> TARJETA KÁRDEX										
PRODUCTO: SPHINX X L					GRUPO: FUNGICIDA					
CÓDIGO: ADAMSPHI01					PROVEEDOR: ADAMA ANDINA					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXITENCIAS		
2018		C	V.U	C.T	C	V.U	C.T	C	V.U	C.T
01-May	Inventario Inicial							85	130	11050.00
03-May	Compra Factura No. 549	60	140	8400				145	134.13	19450.00
05-May	Venta a Contado Factura No. 138015				15	147	2205.00	130	132.65	17245.00
06-May	Venta a Crédito 30 d. Factura No. 138074				35	149.80	5243.00	95	126.34	12002.00
08-May	Devolución en ventas Factura No. 138015				-10	-147	-1470.00	105	128.30	13472.00
09-May	Compra Factura No. 641	90	150	13500				195	138.32	26972.00
12-May	Devolución Compra Factura No. 641	-25	150	-3750				170	136.60	23222.00
15-May	Venta a Crédito 60 d. Factura No. 138138				40	154	6160.00	130	131.25	17062.00

ELABORADO POR: La Autora

3.4.3. Propuesta estratégica del control de inventarios de la empresa

Floragro-vet S.C.C

3.4.3.1. Planes Operativos

Este proceso se aplica desde la obtención y recepción de los pedidos de productos por los canales de ventas de Floragro-Vet S.C.C. Todas las ordenes de pedido serán enviadas a los diferentes proveedores de productos a diario; la recepción de productos solicitada será recibida por los responsables de la bodega e inventario para ser registrada en los diferentes sistemas administrativos y comerciales para después ser distribuidos a los puntos de ventas; una vez en los puntos de venta, serán auditados de acuerdo a cronogramas establecidos, tomando en cuenta las ventas, el kárdex, así como la rotación de ventas.

3.4.3.1.1. Control Estratégico

Es importante describir el proceso de control de inventarios, así:

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Recursos
- d) Implementación
- e) Seguimiento
- f) Evaluación

a. Objetivos

Es necesario aclarar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Gestión de Inventarios. De allí la importancia

de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido

b. Estrategias

Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y administración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos. Es importante la toma de decisiones, se deben tomar disposiciones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

c. Recursos

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

d. Implementación

Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán:

- Las estrategias para alcanzar dichos objetivos
- Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades
- Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades

e. Seguimiento

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo requerido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. La gente necesita saber que el seguimiento y control siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los aspectos fundamentales de su área, y también de los objetivos del futuro de los que son responsables en el control de inventarios. Si se deja que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, se encontrará que ellas comenzarán a parecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales.

f. Evaluación

Es importante que al final del período de Gestión de Inventarios se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en qué proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia para la planificación del siguiente período.

Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para el control de inventarios. Esta actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

3.4.3.2. Ejercicio Práctico NIC. 2

Para el desarrollo del ejercicio se partió del Estado de Situación Inicial de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C y el inventario inicial al 01/06/2018, así como las operaciones que a continuación se describen:

Tabla 26:*Estado de situación a 01/06/2018*

FLORAGRO-VET S.C.C	
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
01/Enero/2018 - 31/Mayo/2018	
ACTIVOS	
Activos Corrientes	2,951,882.20
Caja	1,620.00
Banco	749,969.16
Cuentas por Cobrar Clientes	1,874,142.59
Otras Cuentas por Cobrar	39,575.62
Inventarios	191,652.26
Impuestos Anticipados	94,922.57
Activos No Corrientes	325,917.38
Depreciables	220,917.38
No Depreciables	105,000.00
TOTAL DE ACTIVOS	3,277,799.58
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	2,598,765.98
Proveedores Comerciales	2,150,554.65
Otras Cuentas por Pagar	175,041.16
Impuestos a Pagar	7,163.42
Obligaciones Laborales	260,763.87
IESS por Pagar	5,242.88
TOTAL DE PASIVOS	2,598,765.98
PATRIMONIO	
Capital Suscrito	800.00
Futuras Capitalizaciones	2,665.87
Utilidades Acumuladas	600,162.24
Reservas	75,405.49
TOTAL DE PATRIMONIO	679,033.60
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO	3,277,799.58

ELABORADO POR: La Autora

De acuerdo a las tarjetas kardex de la empresa FLORAGRO-VET S.C.C el inventario inicial de la empresa al 01/06/2018 es el siguiente:

Tabla 27:*Inventario inicial de CYENOPYRAFEN*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: STARMITE X L (CYENOPYRAFEN)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	155.00	\$ 357.00	\$ 55,335.00
				\$ -			\$ -			
				\$ -			\$ -			
01/06/2018								155.00	\$ 357.00	\$ 55,335.00

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 28:*Inventario inicial de SPINOSAD*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: TRACER X L (SPINOSAD)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	268.00	\$ 240.00	\$ 64,320.00
				\$ -			\$ -			
				\$ -			\$ -			
01/06/2018								268.00	\$ 240.00	\$ 64,320.00

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 29:*Inventario inicial de BIFENAZATE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: FLORAMITE X 500 G (BIFENAZATE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Gramos										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	85.00	\$ 176.00	\$ 14,960.00
				\$ -			\$ -			
				\$ -			\$ -			
01/06/2018								85.00	\$ 176.00	\$ 14,960.00

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 30:*Inventario inicial de BUPIRIMATE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: NIMROD X 5 L (BUPIRIMATE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litros										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	186.00	\$ 158.96	\$ 29,566.56
				\$ -			\$ -			
				\$ -			\$ -			
01/06/2018								186.00	\$ 158.96	\$ 29,566.56

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 31:*Inventario inicial de SPIROXAMINE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: PROSPER X L (SPIROXAMINE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	233.00	\$ 117.90	\$ 27,470.70
				\$ -			\$ -			
				\$ -			\$ -			
01/06/2018								233.00	\$ 117.90	\$ 27,470.70

ELABORADO POR: La Autora

A continuación, se muestran las operaciones realizadas por la empresa FLORAGRO-VET S.C.C durante el mes de junio del 2018.

- El 1ero de junio del 2018 se emite la factura de venta 141172 por un total de 6 litros de SPIROXAMINE a un precio de 206,00 USD.
- El 1ero de junio del 2018 se emite la factura de venta 141179 por un total de 6 litros de SPINOSAD a un precio de 327,00 USD.
- El 4 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141194 por un total de 2 litros de SPINOSAD a un precio de 327,00 USD.
- El 4 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141195 por un total de 22 litros de BUPIRIMATE a un precio de 237.25 USD.
- El 5 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141196 por un total de 1 litro de BUPIRIMATE a un precio de 237.25 USD.
- El 6 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141257 por un total de 11 paquetes de 500g de BIFENAZATE a un precio de 255,00 USD.
- El 10 de junio del 2018 se adquieren 15 litros de CYENOPYRAFEN al proveedor STARCHY pagaderos en efectivo.
- El 13 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141379 por un total de 9 litros de CYENOPYRAFEN a un precio de 425,00 USD.
- El 14 de junio del 2018 se adquieren 15 paquetes de 500g de BIFENAZATE al proveedor FLORBI pagados en efectivo.

- El 18 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141431 por un total de 2 litros de SPIROXAMINE a un precio de 206,00 USD.
- El 28 de junio del 2018 se emite la factura de venta 141596 por un total de 2 litros de CYENOPYRAFEN a un precio de 425,00 USD.
- El 30 de junio del 2018 el departamento de venta notifica que por sobre oferta en el mercado, el precio de venta del SPINOSAD ha descendido a un valor de 230,00 USD por litro.

A continuación, se exponen los registros en el libro de diario de las operaciones de la empresa durante el mes de marzo del 2018.

Tabla 32:*Libro de diario*

FLORAGRO-VET S.C.C					Folio: 1
LIBRO DIARIO					
DEL 1 DE JUNIO AL 30 DE JUNIO					
FECHA	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	DEBE	HABER	
	-1-				
1/6/2018	Caja		1,620.00		
	Banco		749,969.16		
	Cuentas por Cobrar Clientes		1,874,142.59		
	Otras Cuentas por Cobrar		39,575.62		
	Inventarios		191,652.26		
	Impuestos Anticipados		94,922.57		
	Depreciables		220,917.38		
	No Depreciables		105,000.00		
	Proveedores Comerciales			2,150,554.65	
	Otras Cuentas por Pagar			175,041.16	
	Impuestos a Pagar			7,163.42	
	Obligaciones Laborales			260,763.87	
	IESS por Pagar			5,242.88	
	Capital Suscrito			800.00	
	Futuras Capitalizaciones			2,665.87	
	Utilidades Acumuladas			600,162.24	
	Reservas			75,405.49	
	S/. Registro de cuentas iniciales del mes				
	-2-				
	Banco		1,236.00		
	Costo de Venta		707.40		
	Inventario			707.40	
	Ventas			1,236.00	
	S/. Registro de la venta de Factura - 141172				
	-3-				
	Banco		1,962.00		
	Costo de Venta		1,440.00		
	Inventario			1,440.00	
	Ventas			1,962.00	
	S/. Registro de la venta de Factura - 141179				
	-4-				
4/6/2018	Banco		654.00		
	Costo de Venta		480.00		
	Inventario			480.00	
	Ventas			654.00	
	S/. Registro de la venta de Factura - 141194				

		-5-		
	Banco		5,219.50	
	Costo de Venta		3497.12	
	Inventario			3,497.12
	Ventas			5,219.50
	S/. Registro de la venta de Factura - 141195			
		-6-		
5/6/2018	Banco		237.25	
	Costo de Venta		158.96	
	Inventario			158.96
	Ventas			237.25
	S/. Registro de la venta de Factura - 141196			
		-7-		
6/6/2018	Banco		2,805.00	
	Costo de Venta		1,936.00	
	Inventario			1,936.00
	Ventas			2,805.00
	S/. Registro de la venta de Factura - 141257			
		-8-		
10/6/2018	Inventario		4,200.00	
	Banco			4,200.00
	S/. Registro de la compra de 15 litros de CYENOPYRAFEN			
		-9-		
13/6/2018	Banco		3,825.00	
	Costo de Venta		3,151.89	
	Inventario			3,151.89
	Ventas			3,825.00
	S/. Registro de la venta de Factura - 141379			
		-10-		
14/6/2018	Inventario		2,640.00	
	Banco			2,640.00
	S/. Registro de la compra de 15 paquetes de 500g de BIFENAZATE			
		-11-		
18/6/2018	Banco		412.00	
	Costo de Venta		235.80	
	Inventario			235.80
	Ventas			412.00
	S/. Registro de la venta de Factura - 141431			
		-12-		
28/6/2018	Banco		850.00	
	Costo de Venta		700.42	
	Inventario			700.42
	Ventas			850.00
	S/. Registro de la venta de Factura - 141596			
		-13-		
30/6/2018	Pérdida por Deterioro		2,600.00	
	Inventario			2,600.00
	S/. Registro del deterioro de SPINOSAD por disminución del Precio			
			\$3,316,747.92	\$3,316,747.92

ELABORADO POR: La Autora

A continuación, se muestran los resultados del inventario final, desglosado por las tarjetas Kardex de cada una de las mercancías de la empresa.

Tabla 33:

Inventario final de CYENOPYRAFEN

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: STARMITE X L (CYENOPYRAFEN)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	155.00	\$ 357.00	\$ 55,335.00
10/06/2018	Factura - 095836	15	\$ 280.00	\$ 4,200.00			\$ -	170.00	\$ 350.21	\$ 59,535.00
13/06/2018	Factura - 141379			\$ -	9.00	\$ 350.21	\$ 3,151.89	161.00	\$ 350.21	\$ 56,383.11
28/06/2018	Factura - 141596			\$ -	2.00	\$ 350.21	\$ 700.42	159.00	\$ 350.21	\$ 55,682.69
				\$ -			\$ -			
01/07/2018								159.00	\$ 350.21	\$ 55,682.69

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 34:*Inventario final de SPINOSAD*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: TRACER X L (SPINOSAD)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	268.00	\$ 240.00	\$ 64,320.00
01/06/2018	Factura - 141179			\$ -	6.00	\$ 240.00	\$ 1,440.00	262.00	\$ 240.00	\$ 62,880.00
04/06/2018	Factura - 141194			\$ -	2.00	\$ 240.00	\$ 480.00	260.00	\$ 240.00	\$ 62,400.00
30/06/2018	Deterioro			\$ -			\$ 2,600.00	260.00	\$ 230.00	\$ 59,800.00
				\$ -			\$ -			
01/07/2018								260.00	\$ 230.00	\$ 59,800.00

	CANT.	PRECIO	TOTAL
Precio de adquisición	260.00	\$ 240.00	\$ 62,400.00
Valor neto de realización	260.00	\$ 230.00	\$ 59,800.00
Deterioro			\$ 2,600.00

ELABORADO POR: La Autora

Como se puede observar en la tabla anterior el deterioro del producto SPINOSAD, es el resultado de la diferencia del precio de adquisición del producto y el valor realizable del mismos, lo que arroja una diferencia negativa de 2.600,00 que debe ser ajustado en el valor del inventario de la empresa.

Tabla 35:*Inventario final de BIFENAZATE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: FLORAMITE X 500 G (BIFENAZATE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Gramos										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	85.00	\$ 176.00	\$ 14,960.00
06/06/2018	Factura - 141257			\$ -	11.00	\$ 176.00	\$ 1,936.00	74.00	\$ 176.00	\$ 13,024.00
14/06/2018	Factura - 100796	15	\$ 176.00	\$ 2,640.00			\$ -	89.00	\$ 176.00	\$ 15,664.00
				\$ -			\$ -			
01/07/2018								89.00	\$ 176.00	\$ 15,664.00

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 36:*Inventario final de BUPIRIMATE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: NIMROD X 5 L (BUPIRIMATE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	186.00	\$ 158.96	\$ 29,566.56
04/06/2018	Factura - 141195			\$ -	22.00	\$ 158.96	\$ 3,497.12	164.00	\$ 158.96	\$ 26,069.44
05/06/2018	Factura - 141196			\$ -	1.00	\$ 158.96	\$ 158.96	163.00	\$ 158.96	\$ 25,910.48
				\$ -			\$ -			
01/07/2018								163.00	\$ 158.96	\$ 25,910.48

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 37:*Inventario final de SPIROXAMINE*

FLORAGRO-VET S.C.C										
TARJETA KARDEX										
PRODUCTO: PROSPER X L (SPIROXAMINE)										
UNIDAD DE MEDIDA: Litro										
METODO DE VALORACIÓN: Promedio										
FECHA	DESCRIPCION	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL	CANT.	PRECIO	TOTAL
01/06/2018	Inventario Inicial			\$ -			\$ -	233.00	\$ 117.90	\$ 27,470.70
01/06/2018	Factura - 141172			\$ -	6.00	\$ 117.90	\$ 707.40	227.00	\$ 117.90	\$ 26,763.30
18/06/2018	Factura - 141431			\$ -	2.00	\$ 117.90	\$ 235.80	225.00	\$ 117.90	\$ 26,527.50
				\$ -			\$ -			
01/07/2018								225.00	\$ 117.90	\$ 26,527.50

ELABORADO POR: La Autora

Partiendo de los resultados del libro de diario, se estable el siguiente balance de comprobación, así como el posterior estado de resultados y el estado de situación de la empresa para el 30/06/2018.

Tabla 38:*Balance de comprobación*

FLORAGRO-VET S.C.C		
BALANCE DE COMPROBACIÓN		
FECHA: 30/06/2018		
Cuentas	Debe	Haber
Caja	1,620.00	
Banco	760,329.91	
Cuentas por Cobrar Clientes	1,874,142.59	
Otras Cuentas por Cobrar	39,575.62	
Inventarios	183,584.67	
Impuestos Anticipados	94,922.57	
Depreciables	220,917.38	
No Depreciables	105,000.00	
Costo de Venta	12,307.59	
Pérdida por deterioro	2,600.00	
Proveedores Comerciales		2,150,554.65
Otras Cuentas por Pagar		175,041.16
Impuestos a Pagar		7,163.42
Obligaciones Laborales		260,763.87
IESS por Pagar		5,242.88
Capital Suscrito		800.00
Futuras Capitalizaciones		2,665.87
Utilidades Acumuladas		600,162.24
Reservas		75,405.49
Ventas		17,200.75
Total	3,295,000.33	3,295,000.33

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 39:*Estado de Resultado al 30/06/2018*

FLORAGRO-VET S.C.C	
ESTADO DE RESULTADO	
FECHA: 30/06/2018	
Ingresos	
Ventas	17,200.75
- Costo de Venta	12,307.59
Utilidad Bruta en Ventas	4,893.16
- Pérdida por Deterioro	2,600.00
Utilidad Neta en Ventas	2,293.16
- Gastos de Administración	-
Utilidad (Pérdida) Operacional	2,293.16
- Gastos Financieros	-
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	2,293.16

ELABORADO POR: La Autora

Tabla 40:*Estado de Situación al 30/06/2018*

FLORAGRO-VET S.C.C	
ESTADO DE SITUACIÓN	
FECHA: 30/06/2018	
ACTIVOS	
Activos Corrientes	2,954,175.36
Caja	1,620.00
Banco	760,329.91
Cuentas por Cobrar Clientes	1,874,142.59
Otras Cuentas por Cobrar	39,575.62
Inventarios	183,584.67
Impuestos Anticipados	94,922.57
Activos No Corrientes	325,917.38
Depreciables	220,917.38
No Depreciables	105,000.00
TOTAL DE ACTIVOS	3,280,092.74
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	2,598,765.98
Proveedores Comerciales	2,150,554.65
Otras Cuentas por Pagar	175,041.16
Impuestos a Pagar	7,163.42
Obligaciones Laborales	260,763.87
IESS por Pagar	5,242.88
TOTAL DE PASIVOS	2,598,765.98
PATRIMONIO	
Capital Suscrito	800.00
Futuras Capitalizaciones	2,665.87
Utilidades Acumuladas	600,162.24
Resultados del Ejercicio	2,293.16
Reservas	75,405.49
TOTAL DE PATRIMONIO	681,326.76
TOTAL DE PASIVO + PATRIMONIO	3,280,092.74

ELABORADO POR: La Autora

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

5.1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se sustenta en un análisis de impactos negativos o positivos de las diferentes áreas o ámbitos generados a base de la propuesta ya realizada. Por ende, en este análisis técnico obtendremos impactos administrativos, ambientales, económicos, empresariales, culturales, financieros, contables, entre otros. Mediante la ejecución de este capítulo se evaluará los impactos que la empresa tendrá sobre el área en la que va a realizar sus actividades comerciales, siendo estos, positivos o negativos según su valoración en el ámbito socio-cultural, administrativos, tecnológico y ambiental.

5.2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE IMPACTOS

5.2.1. Determinación de las Áreas de Impacto

Para el análisis y desarrollo de este capítulo se toma en cuenta los siguientes impactos: Sociocultural, ambiental o ecológico, tecnológico y administrativo.

5.2.2. Determinación de los indicadores para la valoración de las áreas de impacto

A continuación se presenta una tabla por cada impacto ya mencionado en las cual constarán indicadores relacionados a cada ámbito que se desarrollará:

Tabla 41:*Indicadores de cada Área de Impacto*

ÁREA SOCIAL	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA TECNOLÓGICA	ÁREA AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de empleo • Bienestar comunitario de la zona. • Estabilidad laboral • Mejoramiento en la calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Eficiencia • Nivel de Eficacia • Control • Calidad • Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos tecnológicos • Utilización de medios tecnológicos • Manipulación de software contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo masivo de productos químicos • Conservación del medio ambiente • Recolección de envases y desechos tóxicos.

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

5.2.3. Propuesta de la escala de valoración de los indicadores de impacto

A continuación, se presentará una tabla de valoración para el análisis de los impactos que se dieron a conocer y valuar de forma cualitativa y cuantitativa:

Tabla 42:**Puntaje**

IMPACTO	ESCALA
Negativo Alto	-3
Negativo Medio	-2
Negativo Bajo	-1
No hay Impacto	0
Positivo Bajo	1
Positivo Medio	2
Positivo Alto	3

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

5.2.4. Aplicación de la fórmula de cálculo

El cálculo de los impactos se realizará sumando los respectivos puntajes y se divide para el número de indicadores de cada una de las áreas analizada, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

5.3. ANÁLISIS DE IMPACTOS

5.3.1. Análisis del Impacto Social

Tabla 43:

Impacto Social

IMPACTO SOCIAL								
INDICADORES	PONDERACIÓN							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Estabilidad laboral							X	3
Calidad de Vida						X		2
Cumplimiento de Normativas						X		2
Compromiso con Clientes							X	3
TOTAL	-	-	-	-	-	4	6	10

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Investigación Directa

$$\text{Impacto} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Impacto} = 2,5 = 3$$

Resultado: El Impacto Social es **Positivo Alto**.

Análisis

El resultado del impacto es positivo alto, ya que el bienestar comunitario de la zona mejorará por el hecho de encontrar un proveedor seguro de insumos para sus cultivos, lo cual les permitirá progresar rápidamente en sus actividades diarias, esto permite a que la empresa genere fuentes de empleo y asegure una estabilidad laborable a todos los involucrados, mejorando su calidad de vida obteniendo remuneraciones que les permita solventar sus necesidades.

5.3.2. Análisis del Impacto Administrativo

Tabla 44:

Impacto Administrativo

IMPACTO ADMINISTRATIVO								
INDICADORES	PONDERACIÓN						TOTAL	
	-3	-2	-1	0	1	2		3
Desempeño					X		1	
Rentabilidad Financiera						X	2	
Desarrollo Empresarial							X	3
Control							X	3
TOTAL	-	-	-	-	1	2	6	9

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

$$\text{Impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Impacto} = 2.25 = 2$$

Resultado: El Impacto Administrativo es **Positivo Medio**.

Análisis

Con la implementación del Sistema de Gestión de Inventarios, se pretende mejorar el desempeño y calidad en los procesos que se realiza dentro de la empresa Floragro-vet S.C.C, generando nuevos planes y objetivos estratégicos que integre al talento humano mismo que debe enfocarse en la calidad de servicio que se brinde al cliente para así crecer como empresa y cumplir las metas y objetivos que se planeen. Lo que se espera a futuro es que sea una empresa más sólida y reconocida por su excelente equipo de trabajo.

5.3.3. Análisis del Impacto Tecnológico

Tabla Impacto Tecnológico

- Manejo de equipos tecnológicos
- Utilización de medios tecnológicos
- Manipulación de software contable

Tabla 45:

Tabla Impacto Tecnológico

INDICADORES	IMPACTO TECNOLÓGICO							TOTAL
	PONDERACIÓN							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Manejo de equipos tecnológicos					X			1
Seguridad Laboral					X			1
Eficiencia y eficacia productiva						X		2
TOTAL	-	-	-	-	1	2	-	4

ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Investigación Directa

$$\text{Impacto} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{4}{3}$$

$$\text{Impacto} = 1.33 = 1$$

Resultado: El Impacto Tecnológico es **Positivo Bajo**

Análisis

Por medio de la propuesta se aspira mejorar el nivel de conocimiento en la parte tecnológica de la empresa, en especial en el área de bodega, mediante el uso de herramientas de apoyo que servirá a todos los involucrados para el adecuado manejo del software teniendo una idea clara del uso del mismo, además de la capacitación en el manejo de la mercancía propiciando una mayor seguridad en el puesto de trabajo.

5.3.4. Análisis del Impacto Ambiental

Tabla 46:

Impacto Ambiental

INDICADORES	IMPACTO AMBIENTAL							TOTAL
	PONDERACIÓN							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Contaminación Acústica				X				0
Contaminación del aire				X				0
Contaminación de Aguas					X			1
Contaminación del Suelo					X			1
Manejo Ecológico						X		2
TOTAL	-	-	-	0	2	2	-	4

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

$$\text{Impacto} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{4}{5}$$

$$\text{Impacto} = 0,8 = 1$$

Resultado: El Impacto Ambiental es **Positivo Bajo**

Análisis

El impacto ambiental es un factor muy importante por lo que mediante este análisis se pretende buscar métodos que nos permitan aportar con el medio ambiente, en relación a la responsabilidad ambiental que tiene la empresa. El mejor manejo de los inventarios evita derrames innecesarios que perjudica el medio ambiente por considerarse productos químicos.

5.3.5. Análisis General de Impactos

Tabla 47:

Impacto General

MATRIZ GENERAL								
INDICADORES	PONDERACIÓN							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social							X	3
Impacto Administrativo						X		2
Impacto Tecnológico					X			1
Impacto Ambiental					X			1
TOTAL	-	-	-	-	2	2	3	7

ELABORADO POR: La Autora

FUENTE: Investigación Directa

$$\text{Impacto} = \frac{\Sigma \text{ Nivel de Impacto}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto} = \frac{7}{4}$$

$$\text{Impacto} = 1.75 = 2$$

Resultado: El Impacto General es **Positivo Medio**.

Análisis

Se tiene un impacto general positivo medio, lo que quiere decir que la implementación de este Sistema de Gestión será de gran apoyo para la gerencia, debido a que influye en una cantidad razonable de factores de las diferentes áreas analizadas. Lo que se pretende con la aplicación de la propuesta es ayudar a la empresa a ser más competitiva, englobando cada factor para mejorar en un amplio contexto utilizando buenas prácticas empresariales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado con la investigación a la empresa “Floragro-vet S.C.C”, con el propósito de realizar una Propuesta de un sistema de gestión de inventarios, se expresa que se han logrado los objetivos planteados en cada una de las fases del proceso de investigación. A continuación, se describen los hallazgos encontrados en las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES

El Marco Teórico de esta propuesta proporciona un conocimiento más profundo acerca de los términos utilizados para la elaboración de este trabajo de grado, permitiendo una mayor comprensión a los lectores de este documento.

En la empresa, los productos no se encuentran ubicados ni señalados por grupos y ordenados según lo establecido por el ente de control Agrocalidad, además no existen espacio físico ni un kit anti-derrames, tampoco recipientes con identificación para recolección interna de desechos tóxicos ni fichas para registro de productos próximos a caducar, con nombre del producto y fecha en la cual va a caducar.

Los trabajadores vinculados al área de bodega, conoce muy poco sobre los productos que comercializa la empresa. Los procesos actuales no se encuentran bien definidos, no existe procedimientos para el control de ingresos, salidas, y entregas de mercadería y no se manejan códigos de barras en la bodega, ni se tienen stocks máximos y mínimos definidos.

La filosofía administrativa de la empresa se encuentra desactualizada. No tienen objetivos establecidos para la empresa en general, además de no poseer políticas de compra tanto de mercadería como de gastos generales para la empresa.

Se diseñó un sistema de gestión de inventario para “FLORAGRO-VET S.C.C” con el objetivo que facilite la identificación de los procesos administrativos, agregando valor y apoyo por parte de los miembros de la empresa en el cumplimiento de las metas y objetivos marcados en la misión y visión organizacional.

El proyecto genera un impacto general positivo medio, exponiendo que la implementación de este Sistema de Gestión de Inventario será de gran apoyo para la gerencia, debido a la mejora del bienestar comunitario, así como la del desempeño y calidad en los procesos que se realiza dentro de la empresa, generando nuevos planes y objetivos estratégicos, esperando que sea una empresa más sólida y reconocida por su excelente equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de gestión de inventario establecida en la actual investigación.

Realizar evaluaciones periódicas que sirvan de retroalimentación y que permitan valorar el cumplimiento de la propuesta, y la efectividad de la misma.

Enfatizar la mejora y desarrollo del área administrativa de la empresa invirtiendo en capacitación en cuanto a dirección y gestión empresarial, lo cual permitirá desarrollar destrezas y brindará herramientas para la gestión de la misma.

Dado la manipulación de los productos químicos en la empresa se debe establecer un sistema de gestión de riesgo, comenzando por diagnosticar los niveles de riesgos existentes en la empresa y preparar un plan de mitigación de los mismos.

La elaboración de un organigrama estructural y funcional, donde estén presentes y claros los puestos de trabajo y sus funciones es un apoyo fundamental para el talento humano de la organización, disminuyendo la duplicidad de funciones, de igual manera al implementar este presente modelo de gestión contribuirá a obtener un nivel mayor en la productividad y efectividad en el desarrollo de actividades empresariales, dando como resultado alcanzar los objetivos y metas propuestas en el mismo.

Diseñar y ejecutar una adecuada planeación estratégica, donde se detalle la misión, visión, principios, valores, políticas y otras herramientas de apoyo organizacional servirá como guía para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para el crecimiento de Floragro-vet S.C.C.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROCALIDAD. (2016). *Manual de procedimientos para el registro de operaciones de agrocalidad*. Ecuador.
- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. México.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de Empresas Cuarta Edición*. México: J.M. Chacón, Ed.
- Bragg, S. (29 de Noviembre de 2017). *Los pasos en el proceso de contabilidad*. Accounting Tools.
- Castañeda, Y. (2013). *Implementación de un sistema de gestión de inventarios en Melexa S.A*. Bogota, Colombia: Universidad Libre.
- Cespón, C. R. (2003). *Administración de la Cadena de suministros*. UNITEC.
- CHASE, A. J. (2003, Pág. 25). “*Administración de la producción de Operaciones*”, Pág. 119-130,. México,: Ed. Mc Graw Hill,.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano, Tercera edición*. México: Mac Graw Hill.
- Claude, G. (2014). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- ECOPETROL.COM. (11 de Septiembre de 2014). *ECOPETROL.COM*. Obtenido de ECOPETROL.COM: <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/etica-y-cumplimiento/informacion-relacionada/codigo-de-etica>
- Enrique, F. (2009). *Organización de Empresas*.
- FAO. (2017). Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/ecuador/es/>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON Educación de México.

- Fridson, M., & Alvarez, F. (2012). *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. John Wiley & Sons.
- Fucci, T. (2011). *El gráfico ABC como técnica de gestión de inventarios*. Argentina.
- Fuentes Arias, L. (2011). *Procedimiento de toma de inventario físico de almacén*. . Quito: Universidad de Cuenca.
- Gareth R. Jones, J. M. (2014). *Administración Contemporánea Octava Edición*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- Gerencie.com. (01 de 02 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- Granda León, G. L. (2013). *Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala*. . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Guajardo C., G. (1995). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Herrera Montalvo, E. (2000). *Administración Educativa*. Quito: Vicentina.
- Herrera, P. (2012).
- Horngren, C. T. (2010). *Contabilidad*. . México: Prentice Hall.
- Huaman Meza, I. (13 de Junio de 2015). *Documents.mx*. Obtenido de Documents.mx: <https://documents.mx/documents/metodos-de-valoracion-kardex.html>
- Inc, F. W. (2016). *Wikipedia.org*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/5S>
- INEN.029. (2016). *Reglamento Técnico Ecuatoriano*. Ecuador.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: PEARSON EDUCACION.
- Loja, J. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Femarpe Cia. Ltda*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
- Maldonado, R. &. (2010). *Estudio de la Contabilidad General (6ta Edición ed.)*. Venezuela: Universidad de Carabobo.

- Mindioloza, L., & Campoverde, V. (2012). *Implementación de un sistema de control de inventario para el almacén credicomercio Naranjito*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- NIC 2. (2005). *Normas Internacionales de Contabilidad No. 2*. Normas Internacionales de Contabilidad.
- Noriega, L. (2011). *En busca de la excelencia industrial*. JIT. Industrial Tex.
- PARRA, F. (2005, pág. 16). “*Gestión de Stock*”, . Bogotá: Mc Graw Hill.
- Romero Morrugares, N. (2012). *Control Interno de inventarios*. Universidad Veracruzana.
- Silva Padilla, H. (13 de Abril de 2010). *Blogspot.com*. Obtenido de Blogspot.com: <http://inventariodelosmasss.blogspot.com/2010/04/planificacion-de-las-politicas-de.html>
- Torres Tovar, J. (2012). *Contabilidad 1. Introducción a la Contabilidad General (8va ed.)*. . Mac Gill: México.
- Vázquez Gómez, G. (22 de Noviembre de 2011). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/lupithavzgz/tipos-de-inventarios-10272448>
- Zapata, P. (2017). *Contabilidad General*.