



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,  
MODALIDAD ESTUDIO DE CASO**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS, AÑO 2023, EN LA EMPRESA DP  
GLOBAL SERVICE”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y  
Auditoría**

**Línea de investigación: Gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo  
socio económico**

**AUTOR(A): Melani Melissa Peñafiel Paillacho**

**DIRECTORA: Dra. Ximena Elizabeth Cisneros Cabrera**

**Ibarra, Octubre 2024**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1720301678	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Peñañiel Paillacho Melani Melissa	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Tabacundo – Pedro Moncayo	
<b>EMAIL:</b>		<a href="mailto:mmpenañiel@utn.edu.ec">mmpenañiel@utn.edu.ec</a>	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		(02) 2367-077	<b>TELF. MOVIL</b> 0939127902

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	Análisis de la Gestión de Inventarios, año 2023, en la empresa DP Global Service
<b>AUTOR (ES):</b>	Peñañiel Paillacho Melani Melissa
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2024/10/02
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
<b>CARRERA/PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>GRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciada en Contabilidad y Auditoria
<b>DIRECTOR:</b>	Dra. Ximena Cisneros

**AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Peñafiel Paillacho Melani Melissa, con cédula de identidad Nro. 1720301678, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 2 días del mes de Octubre de 2024.

**EL AUTOR:**

Firma Melani Melissa Peñafiel.....

Nombre: Melani Melissa Peñafiel Paillacho.

**CONSTANCIAS**

El autor (es) manifiesta (n) 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 (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes de Octubre de 2024.

**EL AUTOR:**

Firma Melissa Peñafiel.....

Nombre: Melani Melissa Peñafiel Paillacho.

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 26 de Septiembre de 2024

Dra. Ximena Cisneros

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)



*Dra. Ximena Cisneros*

*C.C.: 1002117313*

**APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR**

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis de la gestión de inventarios, año 2023, en la empresa DP Global Service.” elaborado por Peñafiel Paillacho Melani Melissa, previo a la obtención del título del Licenciada en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f):  .....

Dra. Ximena Cisneros

C.C.: 1002117313

(f):  .....

MBA. Alejandra Bedoya

C.C.: 1002343232

## DEDICATORIA

*"Si puedes soñarlo, puedes hacerlo" - Walt Disney.*

Mi presente trabajo de titulación principalmente se lo dedico a mi madre Yohana, su fuerza, amor incondicional y sacrificio han sido la luz que ha guiado mi camino. En cada paso de este viaje, tu apoyo inquebrantable y tu fe en mí han sido mi mayor fuente de fortaleza. Esta tesis es un homenaje a tu dedicación y al amor que siempre me has brindado. No hay palabras suficientes para agradecer todo lo que has hecho por mí.

A mi hija, Paulita, desde que llegaste a mi vida has traído un amor y una alegría indescriptibles que han transformado cada momento. Tu presencia ha sido mi mayor fuente de inspiración y mi fuerza en los momentos de duda. Tu risa y tus abrazos son el recordatorio constante de por qué lucho con tanto empeño. Cada página de este trabajo lleva consigo la esperanza de que sigas persiguiendo tus sueños con la misma pasión y valentía que me has enseñado. Este logro es tanto tuyo como mío, porque eres mi mayor inspiración.

A mi novio, Criss, tu apoyo y paciencia han sido el ancla en medio de las tormentas. Tu amor incondicional y tu creencia en mí, incluso cuando yo misma dudaba, han hecho posible que llegara hasta aquí. Cada paso de este viaje ha sido más llevadero gracias a ti, y este logro es un reflejo de la fortaleza que encontramos juntos.

A mi mami Marthy, por ser un pilar fundamental en mi vida. Tus historias y sabiduría han sido una inspiración constante. Gracias por enseñarme la importancia de la perseverancia y el valor de los sueños.

A mi hermano, Juanito, por su comprensión y amor incondicional. Tu apoyo en los momentos difíciles y tu capacidad para ofrecerme una perspectiva positiva han sido invaluable.

*Melani Melissa Peñafiel*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser la guía y fuente de fortaleza en cada paso de este camino. Pero sobre todo por brindarme salud y permitirme culminar esta meta tan anhelada junto con los seres que más amo.

A mi madre, Yohana, por ser mi mayor fuente de inspiración y un ejemplo viviente de que todo es posible con esfuerzo y determinación. Tu capacidad para perseverar y superar cualquier adversidad me ha enseñado que, con tenacidad, siempre se puede alcanzar lo que uno se propone. Gracias por mostrarme que nunca se debe rendir, sin importar los obstáculos.

A mi hija Paula, que con cada ocurrencia alegra mi vida y me permite continuar con el mismo entusiasmo que llevas en tu sangre, a ti Criss, por ser mi compañero y mi apoyo emocional en esta larga travesía, a mi mami Marty, que estuvo en cada paso de mi vida, alentándome y apoyándome, a mi hermanito Juanito, por ser mi apoyo incondicional.

A la Universidad Técnica del Norte, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente. A mi directora, Dra. Ximena Cisneros, y asesora, MBA. Alejandra Bedoya gracias por su orientación, apoyo y sabiduría a lo largo de este proceso. Su guía experta ha sido crucial para la realización de este trabajo. Y a todos los profesores de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

A DP Global Service y su representante legal Ing. Diego Paillacho por darme la oportunidad de realizar este trabajo de grado en su empresa.

Mis agradecimientos también a mis amigos y compañeros de carrera, quienes ofrecieron su apoyo y compañía a lo largo de este viaje académico.

*Sin duda este logro es mío, pero no hubiera sido posible sin el apoyo de ustedes.*

*Melani Melissa Peñafiel*

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de inventarios en la empresa DP Global Service, en el año 2023. Se utilizó una metodología con enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, con alcance descriptivo permitiendo la recolección de datos mediante técnicas e instrumentos como la ficha de observación, entrevistas con el personal involucrado y revisión documental de estados financieros.

Los resultados indican que la falta de políticas y procedimientos estandarizados, junto con una capacitación insuficiente del personal, han llevado a deficiencias operativas significativas.

Por último, se aplicó la ponderación a las entrevistas realizadas para valorar la calidad de estas, donde se evidencia un promedio de nivel de confianza y nivel de riesgo moderado de 75% y 25% respectivamente. Se destaca la necesidad urgente de implementar un sistema de codificación de productos, desarrollo de políticas claras, manual de funciones y un programa de capacitación continua para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de inventarios en DP Global Service

**Palabras clave:** gestión de inventarios, diagnóstico, capacitación, políticas y procedimientos.

## **Abstract**

The present research aims to analyze the inventory management at DP Global Service company, in the year 2023. A mixed-method methodology was used, that is, qualitative and quantitative, with a descriptive scope allowing data collection through techniques and instruments such as the observation sheet, interviews with the involved personnel, and documentary review of financial statements.

The results indicate that the lack of standardized policies and procedures, together with insufficient staff training, have led to significant operational deficiencies.

Finally, the weighting was applied to the interviews conducted to assess their quality, where an average confidence level of 75% and a moderate risk level of 25% are evidenced. The urgent need to implement a product coding system, develop clear policies, a functions manual, and a continuous training program to improve operational efficiency and inventory management at DP Global Service is highlighted.

**Keywords:** inventory management, diagnosis, training, policies and procedures.

## Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	1
Problemática .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
Capítulo 1: Marco Teórico .....	4
Marco Referencial .....	4
Definiciones Generales.....	5
Contabilidad Financiera.....	5
Contabilidad de Costos.....	6
Proceso de producción.....	7
Definiciones específicas: .....	7
Inventarios .....	7
Tipos de inventarios.....	7
Modelos y técnicas de la gestión de inventarios.....	8
Tecnología en la gestión de inventarios .....	10
Definiciones técnicas:.....	11

Indicadores de gestión de inventarios.....	11
NIC 2 .....	14
Matriz de riesgos .....	15
Mapa de calor .....	15
Plan de contingencia.....	16
Capítulo 2. Materiales y Métodos.....	17
Tipos de investigación .....	17
Investigación Descriptiva .....	17
Enfoque.....	17
Cualitativo .....	17
Cuantitativo .....	18
Métodos de investigación .....	18
Método Inductivo .....	18
Método Deductivo .....	18
Técnicas e instrumentos de investigación .....	19
Observación.....	19
Entrevista.....	19
Revisión documental. ....	20
Capítulo III. Resultados y Discusión.....	23
Contexto situacional de la empresa .....	23
Misión.....	23
Visión.....	24

Valores.....	24
Objetivos empresariales.....	24
Organigrama estructural .....	25
Procedimientos .....	27
Compra y Adquisición de Materiales .....	28
Objetivo .....	28
Alcance .....	28
Responsables .....	29
Descripción del Procedimiento.....	30
Recepción de Materia Prima y Mercadería .....	35
Objetivo .....	35
Alcance .....	35
Responsables .....	36
Descripción del Procedimiento.....	36
Corte y Empacado de Separadores .....	40
Objetivo .....	40
Alcance .....	40
Responsables .....	41
Descripción del Procedimiento.....	42
Corte y Empacado de Papel.....	46
Objetivo .....	46
Alcance .....	46

Responsables .....	47
Descripción del Procedimiento.....	48
Serigrafía .....	51
Objetivo .....	51
Alcance .....	51
Responsables .....	52
Descripción del Procedimiento.....	53
Despacho .....	57
Objetivo .....	57
Alcance .....	57
Responsables .....	58
Descripción del Procedimiento.....	58
Entrega.....	62
Objetivo .....	62
Alcance .....	62
Responsables .....	63
Descripción del Procedimiento.....	63
Ventas .....	67
Objetivo .....	67
Alcance .....	67
Responsables .....	67
Descripción del Procedimiento.....	68

Análisis de la Ficha de Observación.....	73
Análisis de las Entrevistas .....	74
Matriz de Riesgos .....	82
Análisis de la Revisión Documental.....	84
Liquidez.....	84
Endeudamiento .....	85
Rentabilidad.....	86
Acciones de mejora .....	89
Implementación de un Manual de Funciones.....	89
Implementación de Políticas y Procedimientos de Inventario.....	90
Capacitación al personal.....	91
Codificación de Productos.....	91
Mejora en los procesos de entrega.....	92
Mejora en los procesos de despacho.....	92
Implementación de Tecnología de Gestión de Inventarios .....	93
Conclusiones.....	95
Recomendaciones .....	96
Referencias Bibliográficas.....	97
Anexos.....	102

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Valoración del inventario. ....	14
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de Variables .....	21
<b>Tabla 3.</b> Participantes de la entrevista. ....	22
<b>Tabla 4.</b> Segmentación de categorías.....	27
<b>Tabla 5.</b> Definiciones generales.....	28
<b>Tabla 6.</b> Indicadores de gestión al proceso de compras y adquisiciones.....	31
<b>Tabla 7.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de compras y adquisiciones. ....	32
<b>Tabla 8.</b> Matriz de controles al proceso de compra y adquisiciones. ....	33
<b>Tabla 9.</b> Definiciones generales.....	35
<b>Tabla 10.</b> Indicadores de gestión al proceso de recepción de materia prima y mercadería .....	37
<b>Tabla 11.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de recepción de materia prima y mercadería. ....	38
<b>Tabla 12.</b> Matriz de controles al proceso de recepción de Materia Prima y Mercadería. ....	39
<b>Tabla 13.</b> Definiciones generales.....	40
<b>Tabla 14.</b> Indicadores de gestión al proceso de corte y empacado de separadores. ....	42
<b>Tabla 15.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de corte y empacado de separadores. ....	43
<b>Tabla 16.</b> Matriz de controles al proceso de corte y empacado de separadores	44
<b>Tabla 17.</b> Definiciones Generales.....	46
<b>Tabla 18.</b> Indicadores de gestión al proceso corte y empacado de papel .....	48

<b>Tabla 19.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de corte y empaçado de papel.....	49
<b>Tabla 20</b> Matriz de controles al proceso de corte y empaçado de papel .....	50
<b>Tabla 21.</b> Definiciones Generales.....	51
<b>Tabla 22.</b> Indicadores de gestión al proceso de serigrafía. ....	54
<b>Tabla 23.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de serigrafía.....	55
<b>Tabla 24.</b> Matriz de controles al proceso de serigrafía.....	55
<b>Tabla 25.</b> Definiciones Generales.....	57
<b>Tabla 26.</b> Indicadores de gestión al proceso de despacho. ....	59
<b>Tabla 27.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de despacho .....	60
<b>Tabla 28.</b> Matriz de controles al proceso de despacho. ....	60
<b>Tabla 29.</b> Definiciones Generales.....	62
<b>Tabla 30.</b> Indicadores de gestión al proceso de entrega. ....	64
<b>Tabla 31.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de entrega .....	65
<b>Tabla 32.</b> Matriz de controles al proceso de entrega .....	65
<b>Tabla 33.</b> Definiciones Generales.....	67
<b>Tabla 34.</b> Indicadores de gestión al proceso de ventas .....	69
<b>Tabla 35.</b> Matriz de recursos utilizados en el proceso de ventas.....	70
<b>Tabla 36.</b> Matriz de controles al proceso de ventas.....	71
<b>Tabla 37.</b> Componentes del Control Interno I .....	74
<b>Tabla 38.</b> Parámetros de evaluación. ....	75
<b>Tabla 39.</b> Ponderación de entrevista a Subgerencia. ....	75
<b>Tabla 40.</b> Ponderación de entrevista a contabilidad. ....	77
<b>Tabla 41.</b> Ponderación entrevista a bodega. ....	79
<b>Tabla 42.</b> Cálculo de liquidez .....	84

<b>Tabla 43.</b> Cálculo del endeudamiento. ....	85
<b>Tabla 44.</b> Cálculo de la rentabilidad.....	86
<b>Tabla 45.</b> Cálculo de rotación de inventarios. ....	87
<b>Tabla 46.</b> Cálculo de días de inventario.....	88

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Valores empresariales. ....	24
<b>Figura 2.</b> Objetivos empresariales. ....	24
<b>Figura 3.</b> Organigrama.....	25
<b>Figura 4.</b> Flujograma del proceso de compras y adquisición. ....	29
<b>Figura 5.</b> Flujograma del proceso de recepción de materia prima y mercadería .....	36
<b>Figura 6.</b> Flujograma del proceso de Corte y Empacado de Separadores .....	41
<b>Figura 7.</b> Flujograma del proceso corte y empacado de papel .....	47
<b>Figura 8</b> Flujograma del proceso de serigrafía. ....	52
<b>Figura 9.</b> Flujograma del proceso de despacho .....	58
<b>Figura 10.</b> Flujograma del proceso de entrega .....	63
<b>Figura 11.</b> Flujograma del proceso de ventas .....	68

## **Introducción**

### **Problemática**

En las distintas empresas manufactureras, comerciales, turísticas, de servicios y otras organizaciones con diferentes razones sociales, aplican estrategias que les permiten ser productivas y de buena calidad en sus funciones. Estos componentes aseguran la sostenibilidad y mejoran la eficiencia y eficacia de sus procesos. Una de las estrategias es el control correcto de las existencias, que incluyen productos terminados, en proceso, materia prima y mercadería. Por lo tanto, es importante comprender cuál es el propósito de los inventarios y aplicar políticas adecuadas dentro de la organización (Vélez & Pazmiño, 2022).

(Krajewski et al., 2008), destaca que un reto significativo en la administración de inventarios es mantener el volumen óptimo para que la empresa pueda lograr sus objetivos con mayor eficacia y rendimiento.

Al ser esta una empresa de índole productora – comercial para el año 2023, el inventario representa el 60% de los activos. La empresa enfrenta un importante desafío de manera que se han identificado discrepancias respecto a los inventarios.

Además, se destaca que en los recuentos físicos y el sistema de inventarios de la empresa donde existen diferencias mínimas del total de los inventarios, estas diferencias representan el 2%. Pese a que no son variaciones significativas, afectan de manera desfavorable tanto en los beneficios económicos como en la eficiencia operativa de la organización. Por otro lado, en el departamento de producción no se logra estimar las cantidades reales versus a las cantidades que se proyectan y finalmente, al momento de despachar, no existe un control adecuado que verifique que los productos sean los correctos al momento de despachar ya sea al cliente final o al encargado de la ruta. Estas discordancias son consecuencias de la falta de un manual y políticas debidamente

establecidas para la gestión y despacho adecuado del inventario, así como la ausencia de capacitaciones al personal encargado.

### **Justificación**

“En la actualidad la gestión y el control de inventarios se han constituido en la piedra angular de toda empresa comercial, debido a que la rotación de estos es una fuente generadora de efectivo de forma inmediata” (Narváez et al., 2019).

Según (Narváez et al., 2019) menciona que, la gestión y control de inventarios es fundamental para el éxito de cualquier empresa comercial. Una buena gestión de inventarios permite a las empresas satisfacer la demanda de los clientes, reducir los costos y mejorar la eficiencia. Estos factores, a su vez, contribuyen a aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad y la competitividad empresarial.

El propósito fundamental del inventario es proveer de recursos indispensables para el funcionamiento frecuente y continuo dentro del proceso de producción, y así enfrentar la demanda (Ortega et al., 2017). El objetivo del control de inventarios es determinar el nivel económico de existencias en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.

La presente investigación es relevante, ya que aborda problemas relacionados con la gestión del inventario en la empresa, los cuales están generando pérdidas económicas. Los resultados de esta investigación serán fundamentales para la toma de decisiones oportunas y la implementación de mejoras en la gestión del inventario.

Además, esta investigación será útil para otras empresas comerciales que enfrenten problemas similares en su control de inventarios. La falta de una gestión adecuada del inventario tiene un impacto negativo en la liquidez de la empresa. Por lo tanto, implementar un sistema eficiente de gestión de inventarios no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que también la posicionará en el mercado.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar la gestión de inventarios y su incidencia en el desempeño financiero en la empresa DP Global Service en el año 2023

### ***Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la gestión de inventarios de la empresa DP Global Service
- Analizar los indicadores financieros relacionados a la gestión de inventarios de la empresa DP Global Service
- Proponer acciones de mejora para las buenas prácticas de la gestión de inventarios en la empresa DP Global Service

## Capítulo 1: Marco Teórico

### Marco Referencial

La gestión de inventarios, según el repositorio Scopus a mayo 2024, registra que ha sido un tema de investigación desde 1941. El año con el mayor número de investigaciones registradas sobre este tema es 2023, con un total de 902 documentos. Los autores más se destacan en este campo con sus investigaciones son Jaber Mohamad Y., Ignaciuk Przemystaw y Hsuan – Lien Chu.

En el artículo publicado en 2020, titulado "Mejorando el beneficio de la cadena de suministro a través de la factorización inversa: Un nuevo modelo de tamaño de lote económico conjunto de múltiples proveedores y un solo proveedor", los autores exploran cómo mejorar la cadena de suministro mediante la financiación inversa. Este enfoque implica que el comprador negocia un acuerdo con una institución financiera para financiar las cuentas por pagar a sus proveedores a tasas más bajas. El modelo propuesto coordina las decisiones operativas y financieras entre un vendedor y varios proveedores, optimizando la cantidad de pedido y el número de envíos para cada componente. El objetivo es aumentar el rendimiento económico de la cadena de suministro (Jaber et al., 2020)

(Ignaciuk & Bartoszewicz, 2010) en su publicación de "Estrategias de control óptimo para inventarios de revisión periódica", aborda el desafío de la gestión de inventario en sistemas de producción, centrándose en la naturaleza dinámica del flujo de bienes. Se desarrolla una nueva política de inventario utilizando una metodología estrictamente control-teórica la cual se basa en ordenar una cantidad proporcional a la diferencia entre el nivel de stock deseado y el nivel actual, disminuido por la cantidad de pedidos pendientes, minimizando un funcional de costo cuadrático para sistemas de producción-inventario con diferentes retrasos de tiempo en la ruta de suministro. La

solución en forma cerrada del problema de optimización permite una implementación sencilla de la estrategia de control desarrollada en sistemas reales.

Por otro lado, los autores Hsuan-Lien Chu, Yu-Lin Chen y Yan-Yi Chiou también investigan la gestión de inventarios. En su publicación de 2018, presentan un estudio de campo que analiza el impacto de un plan de incentivos, diseñado para alinear los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización basándose en las ventas netas. El estudio determinó que la combinación del plan de incentivos basado en las ventas netas y los sistemas de gestión centralizados de inventarios contribuyó a aumentar los beneficios brutos y a reducir las pérdidas en la valuación de inventarios. Esto debido a que mejoró la comunicación y cooperación entre los gerentes de tiendas y el personal de ventas (Chu et al., 2019).

### **Definiciones Generales**

#### ***Contabilidad Financiera***

Para Lara (2008) la contabilidad financiera es una rama de la contabilidad que clasifica y registra todas las transacciones financieras de una empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones oportuna en base a esta información financiera.

Los inventarios forman una parte importante de la contabilidad financiera, debido a que representan una inversión significativa para las organizaciones. Es por ello, que afectan directamente tanto al Estado de Situación Financiera, así como al Estado de Resultados. Según Guajardo & Andrade (2018) los inventarios se registran como activos en el balance general y su valoración es fundamental para establecer la salud financiera de la empresa. Además, su gestión eficiente puede mejorar la rentabilidad de la organización al reducir los costos asociados con el exceso de inventario y pérdidas en las ventas debido a la escasez del inventario.

Por otro lado, la gestión de inventarios está directamente relacionada con la contabilidad financiera. Múzquiz (2013) sostiene que la administración de inventarios implica la vigilancia y el control de las existencias de una empresa para asegurar que se mantengan los niveles óptimos. Esto no solo beneficia a la empresa a satisfacer la demanda del cliente, sino que también proporciona una presentación exacta de los estados financieros. Por lo tanto, la contabilidad financiera y la gestión de inventarios están intrínsecamente vinculadas, ya que ambas buscan optimizar la eficiencia operativa y la rentabilidad de una empresa.

### ***Contabilidad de Costos***

La contabilidad de costos constituye una parte de la contabilidad cuyo propósito es identificar y analizar los costos que incurre la organización al realizar sus productos. Los inventarios, por otro lado, son los activos que una organización pretende vender o producir para ventas futuras, tales como materia prima, productos en proceso, productos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercaderías o las refacciones para mantenimiento que se ejecutan en el ciclo normal de producción (Farfán, 2014)

Para Arredondo (2016) la contabilidad de costos es un componente fundamental en las diversas fases como la planeación, supervisión y formulación de estrategias. Esto se debe a que proporciona las herramientas contables necesarias para garantizar el eficiente desarrollo de algunas fases del proceso administrativo. Se puede decir que, la contabilidad de costos influye de manera radical en los inventarios, de manera que en el proceso de planeación se realiza proyecciones mediante la elaboración del presupuesto, que sirven para establecer precios y ayuda a tomar decisiones acertadas al incrementar la capacidad productiva de la organización.

### ***Proceso de producción***

El proceso de producción en relación con el inventario es crucial para la eficiencia operativa y el éxito de la empresa, están estrechamente vinculados a la gestión eficiente de recursos, ya que un adecuado control de los niveles de inventario ayuda a evitar excesos o ausencias. Esto optimiza la utilización de materias primas y minimiza los costos asociados con el almacenamiento. Además, esta relación asegura la disponibilidad oportuna de existencias, satisfaciendo la demanda del mercado. Y ayuda a mantener la información actualizada sobre los niveles de inventario que respalda la planificación de la producción y permite tomar decisiones acertadas.

### **Definiciones específicas:**

#### ***Inventarios***

Para Solórzano (2022), “Los inventarios son activos físicos empleados en la fabricación de bienes o servicios. Incluyen materias primas, productos en curso, productos acabados, repuestos y accesorios necesarios para diversas industrias.”.

El inventario de una empresa productora está integrado por la materia prima, productos en proceso y productos terminados. En las empresas comerciales está compuesto por el conjunto de mercancía y artículos terminados destinados para la venta ((Durán, 2012).

En resumen, los inventarios forman parte esencial del activo de una empresa permiten satisfacer la demanda, mantener la producción continua, reducir costos y garantizan la salud financiera de la organización.

#### ***Tipos de inventarios***

Existen algunos tipos de inventarios que desempeñan roles específicos cada uno de ellos tienen sus propias generalidades, y la comprensión de estas son necesarias para

una administración eficiente de existencias dentro de la organización. Dentro de los tipos de inventarios existentes, son los siguientes:

**Inventario físico.** Corresponde al recuento de todos los productos que dispone la empresa, mismo que es gestionado por los trabajadores y se lo realiza de manera real, es decir, es el inventario efectivo que existe dentro de la organización (Ribé, 2008)

**Inventario de materia prima.** Se denomina materia prima a todos los productos que son necesarios para la elaboración de un producto terminado (Ribé, 2008).

**Inventario de productos en proceso.** Para Higuerey (2007), “son aquellos productos a los cuales todavía no se la ha concluido su proceso productivo, y por ende no están disponibles para la venta”.

**Inventario de productos terminados.** Son todos los productos que sufrieron unas transformaciones necesarias para poder destinarlos a la venta (López, 2012).

**Inventario inicial:** Es el que se realiza cuando inicia la empresa o se ingresa por primera vez el producto.

**Inventario de cierre:** Es el que se lo realiza cuando se cierra un periodo del inventario.

### ***Modelos y técnicas de la gestión de inventarios***

La gestión de inventarios es un componente crucial para las empresas, debido a que se vincula directamente con la eficiencia operativa y la rentabilidad. Existen varios modelos y técnicas utilizados en la gestión de inventarios.

**Modelo Cantidad Económica de Pedido (EOQ):** “Es un modelo de cantidad fija el cual busca determinar mediante la igualdad cuantitativa de los costos de ordenar y los costos de mantenimiento el menor costo total posible (Avalos & López, 2018)”. El modelo EOQ es uno de los modelos más conocidos y ampliamente utilizados en la

gestión de inventarios. Busca delimitar la cantidad necesaria que debe pedir la organización para disminuir los costos totales del inventario.

**Modelo Justo a Tiempo (JIT).** La metodología Justo a tiempo consiste en identificar la disminución de desperdicios y deformidades, garantizando y cumpliendo los estándares de calidad de los productos, esta herramienta es importante, ya que su política está direccionada a la mejora continua, de forma eficiente y eficaz (Chávez Solano et al., 2022). El modelo JIT es una técnica que fomenta la mejora continua, busca reducir los niveles de stock al producir o comprar solo lo indispensable en el momento oportuno.

**Modelo ABC.** Se trata de segmentar a los productos de acuerdo con su grado de relevancia, el cual se divide en tres grupos:

- Categoría A: Representan aproximadamente el 20% de los inventarios, pero son los que tienen la mayor rotación. Estos productos son estratégicamente importantes, ya que generan el 80% de los ingresos. Para evitar roturas de stock, se recomienda un control exhaustivo de estos artículos. En las perchas, tienden a ubicarse en zonas bajas y de fácil acceso para los operarios, cerca de los puntos de salida.
- Categoría B: Corresponden a la franja de rotación media, representando alrededor del 30% de los inventarios y figuran el 15% de los ingresos. Se los ubica en zonas medias y su acceso no es tan directo en relación con los productos de categoría A.
- Categoría C: Son el restante 50% de los inventarios y generarían el 5% del total de los ingresos. Tienen una rotación más lenta y menor relevancia económica. Su gestión puede ser menos intensiva, y se pueden aplicar estrategias de abastecimiento más flexibles. La zona de

ubicación es en las partes más altas y menos accesibles ya son los bienes menos demandados por parte de los clientes (Pulla, 2020).

Si bien el modelo ABC es significativo en la gestión de inventarios, ya que permite clasificar los productos en función de su relevancia en términos de valor y rotación. Al destinar los productos en inventarios en las categorías A, B y C según criterios como la facturación o la rentabilidad, se pueden enfocar en dirigir sus recursos en la gestión más detallada y eficiente de los productos de alta importancia, mientras simplifican el manejo de los de menor relevancia.

**Técnica MRP (Planificación de Requerimientos de Materiales).** El MRP, es un sistema que ayuda a la planificación de la producción y de gestión de existencias que reconoce a las necesidades de lo que se debe producir y/o proveer. El objetivo es brindar un enfoque más efectivo, sensible y disciplinado para determinar los requerimientos de materiales de la empresa (Yamasaki, 2018). Se puede decir que este sistema ayuda a planificar y controlar la producción al estimar las necesidades de materiales y recursos, permitiendo una gestión más precisa y oportuna de inventarios. Al anticipar la demanda y planificar los niveles de existencias.

### ***Tecnología en la gestión de inventarios***

La tecnología ha beneficiado a la forma en que se lleva la gestión de inventarios, permite un control más exacto, eficiente y automatizado de los inventarios.

La implementación de sistemas de gestión de inventarios automatizados ha sido fundamental para mejorar la eficiencia en el seguimiento y control de existencias. Según González et al. (2019) estos sistemas permiten a las empresas optimizar sus procesos al agilizar tareas como el registro de entradas y salidas, la identificación de productos y la generación de informes. La automatización reduce significativamente el riesgo de errores humanos y agiliza las operaciones diarias.

Otro de los beneficios de las tecnologías avanzadas es el uso del internet de las cosas (IoT) que ha revolucionado la gestión de inventarios al permitir la conexión y comunicación entre dispositivos y sistemas. Según Ávila & Moreno (2023), IoT se ha aplicado en entornos empresariales para rastrear activos, monitorear condiciones ambientales y predecir necesidades de reposición. Esta tecnología proporciona una visibilidad en tiempo real del inventario, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

Por otro lado, los análisis de datos y las herramientas analíticas permiten a las empresas identificar patrones, tendencias y demandas del mercado, lo que contribuye a una planificación más precisa y una gestión óptima del inventario. La tecnología ha facilitado el acceso a grandes volúmenes de datos, lo que permite a las empresas tomar decisiones fundamentadas basadas en información detallada (González, 2020). La tecnología, al permitir el acceso a grandes volúmenes de datos, ayuda a las empresas a tomar decisiones estratégicas acertadas y fundamentadas en información detallada, mejorando la eficiencia de la operatividad empresarial.

### **Definiciones técnicas:**

#### ***Indicadores de gestión de inventarios***

Los indicadores de gestión de inventarios son métricas clave que ayudan a evaluar y mejorar la eficiencia y efectividad en el control y manejo de los bienes y recursos de la organización. Estos indicadores ayudan a la gerencia a tomar decisiones informadas sobre la compra, almacenamiento y rotación de productos.

Los indicadores de gestión que se relacionan a la gestión de inventarios y a la salud financiera de la empresa son los siguientes:

**Liquidez:** “Se refiere al grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes. Es la medida de su capacidad de convertir los activos en efectivo o disponibilidad para enfrentar vencimientos a corto plazo (Rubio, 2007)”.

Para Nava (2009) “la liquidez es la capacidad inmediata de pago con la cual una empresa puede responder a sus acreedores; cuya capacidad se refleja en la posesión de bienes que la empresa pueda disponer para cancelar los compromisos contraídos en corto tiempo”.

Si bien, la liquidez es la capacidad que una empresa tiene para cumplir con las obligaciones contraídas esta se relaciona con el inventario de manera que, mantener los niveles de existencias adecuados garantiza que los recursos no estén bloqueados en exceso, lo cual permite una mayor disponibilidad de efectivo. La optimización de los inventarios contribuye a una mayor liquidez al reducir costos de almacenamiento y minimizar el riesgo de obsolescencia.

**Rentabilidad:** “Hace referencia al resultado del proceso productivo y distributivo. Es la utilidad y ganancia del negocio por realizar sus actividades. Mide el éxito de la empresa, así como su eficiencia, siendo un indicador de rendimiento (Nava, 2009)”

Según (Galindo & Guerrero , 2015), “la rentabilidad se define como una medida de análisis de la situación financiera de una entidad económica, cuyo objetivo es conocer y medir la utilidad o beneficio obtenido por la empresa y los dividendos a repartirse a los accionistas”.

Por lo tanto, la correcta gestión de inventarios permite optimizar la inversión en activos, mantener un flujo de caja saludable y maximizar las ganancias de la empresa.

**Endeudamiento:** Córdoba (2012), señala que, “el endeudamiento mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades”.

Para Ramírez (2015), el endeudamiento corresponde a “las deudas que comprometen a la empresa con terceros durante un transcurso del tiempo, por lo cual es tan importante conocer que un alto nivel de endeudamiento es conveniente solo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital”.

Por consecuencia la gestión de inventarios en relación con el endeudamiento es delicada, ya que un nivel alto de inventarios puede requerir financiamiento a través de la deuda. Además, un endeudamiento excesivo puede restringir la capacidad de la organización para comprar inventarios, lo que a su vez puede afectar su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

**Rotación de inventario.** Se define a la rotación de inventario como una medida de la rapidez con la que una empresa está vendiendo y reponiendo su inventario (Gasbarrino, 2023).

Según (Sánchez, 2020), la rotación del inventario es una práctica de marketing y la dirección estratégica que consiste en el control de los productos desde el punto logístico, promedio de las veces por periodo de tiempo que se renuevan las existencias. Por lo expuesto, una constante rotación de inventarios puede ser una señal de una gestión de inventarios eficiente, mientras que una mínima rotación puede indicar problemas en la gestión de inventarios y en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de sus clientes.

## NIC 2

La NIC 2 establece que los inventarios deben ser valuados al costo de adquisición o producción, eligiendo el método más adecuado para reflejar su realidad económica. Además, se destaca la importancia de reducir el valor de los inventarios al valor neto realizable cuando su costo excede su valor recuperable. La norma también aborda aspectos relacionados con la medición de los costos, la asignación de costos a los inventarios y la revelación de información relevante en los estados financieros. Busca proporcionar directrices coherentes para la presentación de información sobre inventarios, asegurando que los estados financieros reflejen de manera precisa la posición financiera de la entidad (IFRS, 2016). De manera desagregada sería la siguiente

### Método de valoración de los inventarios.

La valoración del inventario es una técnica que permite estimar el valor económico de los artículos en su inventario al final de cada período financiero.

La Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) reconocen a dos métodos de valoración de inventario o formulas del costo:

#### **Tabla 1.**

##### *Valoración del inventario.*

Método	Definición
Método FIFO o PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir)	Este método implica que los productos primeros en comprar serán son los primeros en ser vendidos. Proporciona una visión más realista del costo general asociado con el inventario y los costos de los bienes vendido

---

Método Promedio Ponderado	Con este método, se calcula un costo promedio unitario para todo el inventario disponible. Es una forma equilibrada de valorar el inventario y puede ser útil para suavizar fluctuaciones en los costos.
---------------------------	--

---

*Nota. Elaborado por la autora. Fuente: NIC 2 (2016).*

### ***Matriz de riesgos***

La norma ISO 45001 utiliza la matriz de riesgos como una herramienta para identificar y evaluar todo tipo de riesgos relacionados con la actividad de una empresa en el ámbito de seguridad y salud. (ISO 45001, 2018)

Por otro lado, la metodología del COSO II, se utiliza para construir una matriz de riesgos y evaluar la gestión del riesgo empresarial. Se pondera el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, utilizando parámetros del Enterprise Risk Management Framework (conocido como COSO ERM o COSO II). Esta metodología se aplica a los riesgos corporativos y a las disposiciones vigentes relacionadas con la gestión de riesgos operativos (Cecilia et al., 2017).

En consecuencia, la matriz de riesgos en la gestión de inventarios es importante para identificar, evaluar y controlar los posibles riesgos asociados al manejo de los productos almacenados. Proporciona una visión clara de las áreas con mayor riesgo y ayuda a tomar acciones preventivas. Al analizar los riesgos, se pueden diseñar estrategias para minimizar pérdidas, optimizar procesos y garantizar la eficiencia en la gestión de inventarios.

### ***Mapa de calor***

El mapa de calor se “representa gráficamente ubicando los riesgos en un cuadrante, dependiendo de la probabilidad de que determinado riesgo pueda ocurrir y el

impacto cuantitativo o cualitativo que se produce en caso de que se materialice el riesgo” (Lodoño, 2022).

Por otro lado, (Castillo, 2023) señala que, el mapa de calor es una representación gráfica de datos en la que se utiliza el color para mostrar la densidad o intensidad de un fenómeno. Esta técnica resalta áreas con altas o bajas concentraciones de información, lo que facilita la identificación de patrones, tendencias y anomalías en la información de riesgos.

El mapa de calor dentro de la gestión de inventarios proporciona información para optimizar la disposición física de los productos en un almacén, predecir la demanda futura, identificar cuellos de botella en la cadena de suministro y tomar decisiones informadas sobre reabastecimiento y almacenamiento.

### ***Plan de contingencia***

“El plan de contingencia empresarial es una estrategia sobre cómo responderá la organización en caso de eventos importantes o críticos para el negocio que te hagan desviar de tus planes originales (Martin, 2022)”.

Un plan de contingencia empresarial se enfoca en conocer y anticiparse para los riesgos de mayor envergadura que pueden afectar a la organización. Su objetivo principal es garantizar la continuidad del negocio ante situaciones desfavorables y emergentes (PMBC, 2023). Se puede decir que, el plan de contingencia permite anticiparse a los riesgos, garantizar la continuidad del negocio y optimizar los recursos. Además, proporciona una guía clara para una respuesta rápida y segura en situaciones de emergencia.

## **Capítulo 2. Materiales y Métodos**

### **Tipos de investigación**

#### ***Investigación Descriptiva***

La investigación descriptiva es un tipo de estudio que se basa en relatar las características de un fenómeno o contexto, y no busca establecer relaciones causales o explicativas. (Tamayo, 2001), menciona que, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

Se realizó una investigación descriptiva para identificar carencias en la gestión de inventarios. Conjuntamente, se realizaron entrevistas al personal y se revisó la documentación contable, como el Estado de Situación Financiera, el Estado de Pérdidas y Ganancias y los kárdex de los productos.

#### **Enfoque**

El enfoque mixto combina al enfoque cuantitativo y cualitativo, de la tal forma que busca una comprensión completa y profunda de los fenómenos estudiados. El enfoque cualitativo es un método más subjetivo ya que involucra la percepción del investigador mientras que el enfoque cuantitativo aborda la recolección y análisis de los datos (Cueva et al., 2023).

#### ***Cualitativo***

Este enfoque permitió determinar la situación actual y completa de los inventarios a partir de la ficha de observación. En tal sentido, favoreció el procesamiento y análisis de la información recolectada a través de las entrevistas realizadas.

Este enfoque facilitó la obtención de una visión integral y actualizada de los inventarios mediante el uso de una ficha de observación detallada. De este modo, se optimizó el procesamiento y análisis de la información recolectada, la cual fue obtenida

a través de entrevistas. Esto no solo permitió una visión amplia de la situación de los inventarios, sino que también proporcionó una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas.

### ***Cuantitativo***

Se utilizó para llevar a cabo una valoración numéricamente de los indicadores financieros relacionados con la gestión de inventarios. Estos indicadores incluyeron la liquidez, rentabilidad, el endeudamiento y la rotación de inventarios. Todo este análisis se realizó utilizando la documentación contable proporcionada por la empresa, lo que garantizó la precisión y relevancia de los datos utilizados en la valoración.

La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos enriqueció el entendimiento global de las condiciones del inventario, asegurando que todas las variables relevantes fueran consideradas y evaluadas minuciosamente.

### **Métodos de investigación**

#### ***Método Inductivo***

El método inductivo es aquel instrumento que busca obtener conclusiones de generales a través de premisas particulares. Es así como, Gómez (2018) utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de situaciones específicas aceptados, para llegar a conclusiones de carácter global.

El método inductivo permitió conocer registros y análisis de datos sobre los niveles de inventario y la demanda de productos, concluyendo de manera general sobre la eficiencia y precisión en la gestión de inventarios durante el año 2023.

#### ***Método Deductivo***

El método deductivo parte de supuestos generales para llegar a conclusiones específicas, guiado por la lógica y la observación. (Dávila, 2006), lo define de tal modo que “el investigador tiene que establecer conclusiones generales basándose en hechos

recopilados mediante la observación directa”, en este sentido, este enfoque ayuda a establecer conexiones causales y proporcionar resultados específicos.

Este método permitió establecer la situación actual de los inventarios desde una revisión detallada de las existencias hasta la evaluación y corrección de inconsistencias. Además, facilitó examinar de forma integral la gestión de inventarios, desde la recepción y almacenamiento de mercancías hasta un análisis detallado de la rotación de los productos. Esto permitió evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de control de inventarios, asegurando una gestión óptima de los recursos y una mejor respuesta a la demanda del mercado.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas e instrumentos son herramientas de apoyo para la obtención de datos. Entre las técnicas aplicadas en esta investigación son observación, entrevista y revisión documental. Mientras que los instrumentos utilizados fueron: ficha de observación, guía de entrevista y revisión documental.

#### ***Observación***

Consiste en observar y registrar el comportamiento, eventos o fenómenos sin intervenir en ellos (Hernández et al., 2014). De acuerdo con la ficha de observación realizada, se evaluaron los procesos relacionados con el control de entradas, salidas y almacenamiento de materia prima y mercadería. Estas observaciones fueron fundamentales para asegurar que los procedimientos internos están alineados con los estándares de control interno establecidos.

#### ***Entrevista.***

Es una técnica que permite obtener información directamente de los colaboradores a través de preguntas y respuestas (Hernández et al., 2014). Se entrevistó a los principales responsables de la gestión de inventarios, entre ellos la gerente general, el jefe de

compras, el jefe de bodega y la contadora. Durante estas entrevistas, se plantearon preguntas específicas adaptadas a cada área, centradas en el control, manejo y estrategias de mejora en el tratamiento de inventarios, con el objetivo de recopilar información detallada y precisa.

### ***Revisión documental.***

Implica la recopilación y análisis de datos preexistentes con el objetivo de tener un conocimiento más profundo y comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación (Baena, 2017)

Se requirieron los estados financieros del año 2023, incluyendo el estado de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias, así como el kárdex de productos. Estos documentos fueron esenciales para calcular indicadores financieros clave relacionados con los inventarios, como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿El diagnóstico de los inventarios permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
- ¿La medición y análisis de los indicadores financieros relacionados a los inventarios permiten mejorar la operatividad y rentabilidad de la empresa?
- ¿Qué acciones de mejora se pueden proponer para fortalecer la gestión de inventarios?

## Matriz de Operacionalización de Variables

**Tabla 2.**

### *Operacionalización de Variables*

**Tema:** Análisis de la gestión inventarios, año 2023 de la empresa DP Global Service

**Objetivo General:** Analizar la gestión de inventarios y su incidencia en el desempeño financiero en la empresa DP Global Service en el año 2023

#### Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Técnica de Investigación	Fuente de Información
Diagnosticar la gestión de inventarios de la empresa DP Global Service.	Tipos de inventarios	Inventario de materia prima	Observación y Revisión documental	Área Contable y bodegueros
		Inventario de productos terminados de la empresa Mercadería		
Analizar los indicadores financieros relacionados a la gestión de inventarios de la empresa DP Global Service.	Proceso de la gestión de inventarios	Proceso de la gestión de inventarios. Políticas internas para la gestión de inventarios	Entrevista	Personal que interviene en la gestión de inventarios
		Indicadores financieros		
Proponer acciones para mejorar los procesos de control interno en la gestión de inventarios de la empresa DP Global Service	Acciones de mejora	Liquidez	Revisión documental	Estados Financieros proporcionados por la empresa
		Rentabilidad		
		Endeudamiento	Observación	Bodega
		NIC 2 - Inventarios		
		Matriz de riesgos	Entrevista	Personal que interviene en la gestión de inventarios

*Nota. Elaborado por la autora.*

## Participantes

**Tabla 3.**

*Participantes de la entrevista.*

Nombres	Cargo
MsC. Shirley Túquerres	Subgerente General
Ing. Natalia Lema	Contadora
Sr. Rodrigo Cacuango	Jefe de Bodega

*Nota. Elaborado por la autora.*

### Procedimiento

La presente investigación inició con una observación con respecto al tratamiento de inventario desde la compra, recepción, almacenamiento y posterior venta. A su vez, se constató un inventario físico lo cual permitió establecer la problemática de este.

Para complementar la información, se procedió a realizar las entrevistas a los principales involucrados en la gestión de inventario, como lo son la Subgerente General, Contadora, jefe de compras y jefe de bodega. Estas entrevistas estaban alineadas a cada área en la que se desenvuelven involucrando al inventario.

Finalmente, se analizó la información financiera contable que otorgó la empresa para realizar el cálculo de los indicadores financieros que estén alineados a la gestión de inventario, se analizó la liquidez, que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; el endeudamiento, que indica el nivel de financiamiento externo utilizado por la empresa; y la rentabilidad que la empresa posee de todas sus operaciones, y como análisis más específico, se calculó la rotación de inventario, que evalúa la eficiencia en la generación de beneficios a partir de los recursos disponibles la rotación de inventarios; los días de inventario, indica la cantidad de días que el

inventario permanece en stock antes de ser vendido. Por lo tanto, estos indicadores reflejan la eficiencia con la que la empresa maneja sus existencias.

### **Capítulo III. Resultados y Discusión**

#### **Contexto situacional de la empresa**

La empresa DP Global Service se encuentra ubicada en la ciudad de Tabacundo e inicia sus actividades el 22 de mayo del 2010, su fundador es Diego Fernando Paillacho Mármol y actualmente es el gerente de la misma. Esta organización cuenta además con sucursales en la provincia de Cotopaxi sector Lasso y en la provincia del Carchi sector El Ángel. Actualmente, cuenta con 28 trabajadores en toda la organización. De los cuales el 50% está enfocado en el área de bodega e inventarios.

DP Global Service pertenece al sector de comercio, con código CIU (Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas) G4669.22, venta al por mayor del papel y cartón.

De acuerdo con la información proporcionada por el Sistema de Rentas Internas (SRI) y la empresa, se detalla que el contribuyente es una Persona Natural Obligado a Llevar Contabilidad ubicándose dentro del Régimen General. Su actividad económica es “brindar soluciones integrales de empaques y embalajes para el sector florícola enfocada principalmente en el abastecimiento de cajas de cartón corrugado, con entrega inmediata y a los mejores precios” (Servicio de Rentas Internas, 2010).

#### **Misión**

“DP Global Service, empresa que ofrece una solución integral en empaques y embalajes para el sector floricultor, brindando soluciones personalizadas con la mejor calidad, economía, eficiencia y excelente servicio” (Cuascota, 2021).

## Visión

“Ser la empresa líder en abastecimiento de empaques y embalajes para el sector florícola con entrega inmediata reconocidos por nuestra atención y eficiencia”

(Cuascota, 2021).

## Valores

### Figura 1.

*Valores empresariales.*



*Fuente: DP Global Service.*

## Objetivos empresariales

### Figura 2.

*Objetivos empresariales.*



**Liderazgo:** Liderazgo absoluto para el 2024 en nuestro segmento de negocio que actualmente nos encontramos: el sector Florícola – Agroindustrial.

*Fuente: DP Global Service.*



**Expansión a nuevos mercados** crecientes como el bananero, camaronero, atunero, cacaoero y de frutas para el año 2025 – 2026

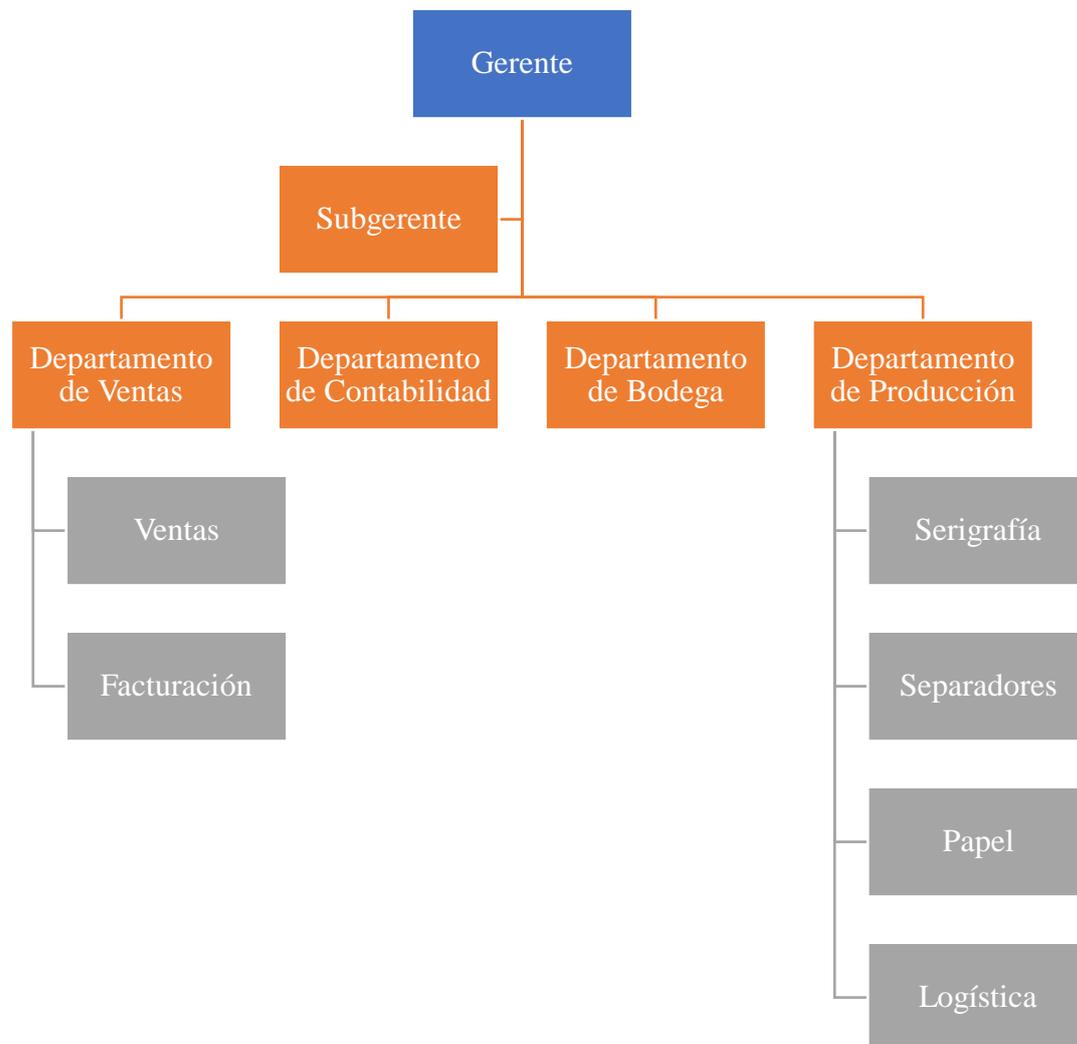


**Reconocimiento y liderazgo** a nivel nacional en todos los segmentos económicos de mayor desarrollo del país 2027 – 2028

## Organigrama estructural

**Figura 3.**

*Organigrama.*



*Fuente: DP Global Service.*

Dentro de los inventarios que maneja la organización son los siguientes: materia prima, inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados y mercadería comprada a terceros. Las categorías de los inventarios son:

- Inventario de materia prima
  - Producción de separadores
    - Láminas de cartón flauta

- Papel bond
- Producción de cajas de cartón personalizadas
  - Cajas de cartón corrugado
  - Pintura serigráfica
  - Malla serigráfica
  - Racle (utensillo para dispersar la pintura)
- Inventario de materia prima indirecta
  - Para la producción de separadores (goma, stretch film,)
  - Para el empaque de cajas personalizadas (zuncho plástico, hebilla plástica)
- Inventario de productos terminados
  - Cajas de cartón personalizadas en diferentes medidas.
  - Separadores en diferentes medidas.
- Inventario de mercadería: La empresa maneja diferentes productos en mercadería y son los siguientes:
  - Embalaje (Artículos que sirven para empacar y sellar cajas y bonches de flores – Cintas, láminas, etiquetas, grapas, etc.)
  - Seguridad Industrial (Artículos necesarios para la seguridad del trabajador – Cascos, visores, caretas de fumigación, chalecos, delantales de PVC, botas de caucho, calzado industrial, entre otros.)

- Limpieza Institucional (Productos y artículos para el aseo – detergente, desinfectante, gel desinfectante, entre otros.)
- Herramientas Florícolas (Artículos útiles para la siembra, cosecha y postcosecha – Deshojador, grapadora, piola, plástico, tachos, entre otros)
- Riego y agroquímicos (Productos y químicos útiles para el control de enfermedades, plagas, tintes para tinturar las rosas)

La empresa segmenta a las categorías de los productos de alta, mediana y baja rotación de la siguiente manera.

**Tabla 4.**

*Segmentación de categorías.*

Alta Rotación	Mediana Rotación	Baja Rotación
Empaque y Embalaje	Limpieza Institucional	Herramientas Florícolas
	Riego y agroquímicos	
	Seguridad Industrial	

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Procedimientos**

Es fundamental para cualquier empresa tener una visión clara y detallada de los procedimientos que maneja, ya que esto asegura un funcionamiento eficiente y coherente de todas sus operaciones. Con procedimientos bien definidos, se puede garantizar la consistencia en la ejecución de tareas, mejorar la calidad del trabajo, y facilitar la capacitación de nuevos empleados. Además, una documentación detallada de los procedimientos permite identificar áreas de mejora y optimización, asegurando que

la empresa pueda adaptarse rápidamente a cambios en el entorno de negocio. A continuación, se destacan los procesos relacionados a los inventarios que la empresa maneja.

### **Compra y Adquisición de Materiales**

#### ***Objetivo***

Desarrollar las actividades que conlleva el proceso de compra y adquisición de materia prima y mercadería con el objetivo de asegurar la adquisición eficiente y oportuna de bienes, servicios y materiales necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la organización, garantizando la calidad, el costo óptimo, la transparencia y el cumplimiento de las normativas internas y externas.

#### ***Alcance***

Va dirigido a todo el personal de compras y adquisiciones, abarcando desde la identificación de necesidades hasta la recepción de bienes y servicios, para asegurar prácticas consistentes y cumplimiento normativo.

#### ***Tabla 5.***

##### *Definiciones generales.*

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Adquisición	Proceso mediante el cual se obtienen bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización, siguiendo criterios de calidad, precio y tiempo.
Calidad	Conformidad de un producto o servicio con las especificaciones requeridas y expectativas del cliente, garantizando su idoneidad para el uso previsto.

Precio Óptimo	Valor económico más favorable para la organización, considerando no solo el costo inmediato, sino también factores como durabilidad, eficiencia y costos asociados a largo plazo.
Necesidades	Requerimientos específicos identificados por la organización que deben ser satisfechos mediante la adquisición de bienes o servicios para cumplir sus objetivos operativos y estratégicos.

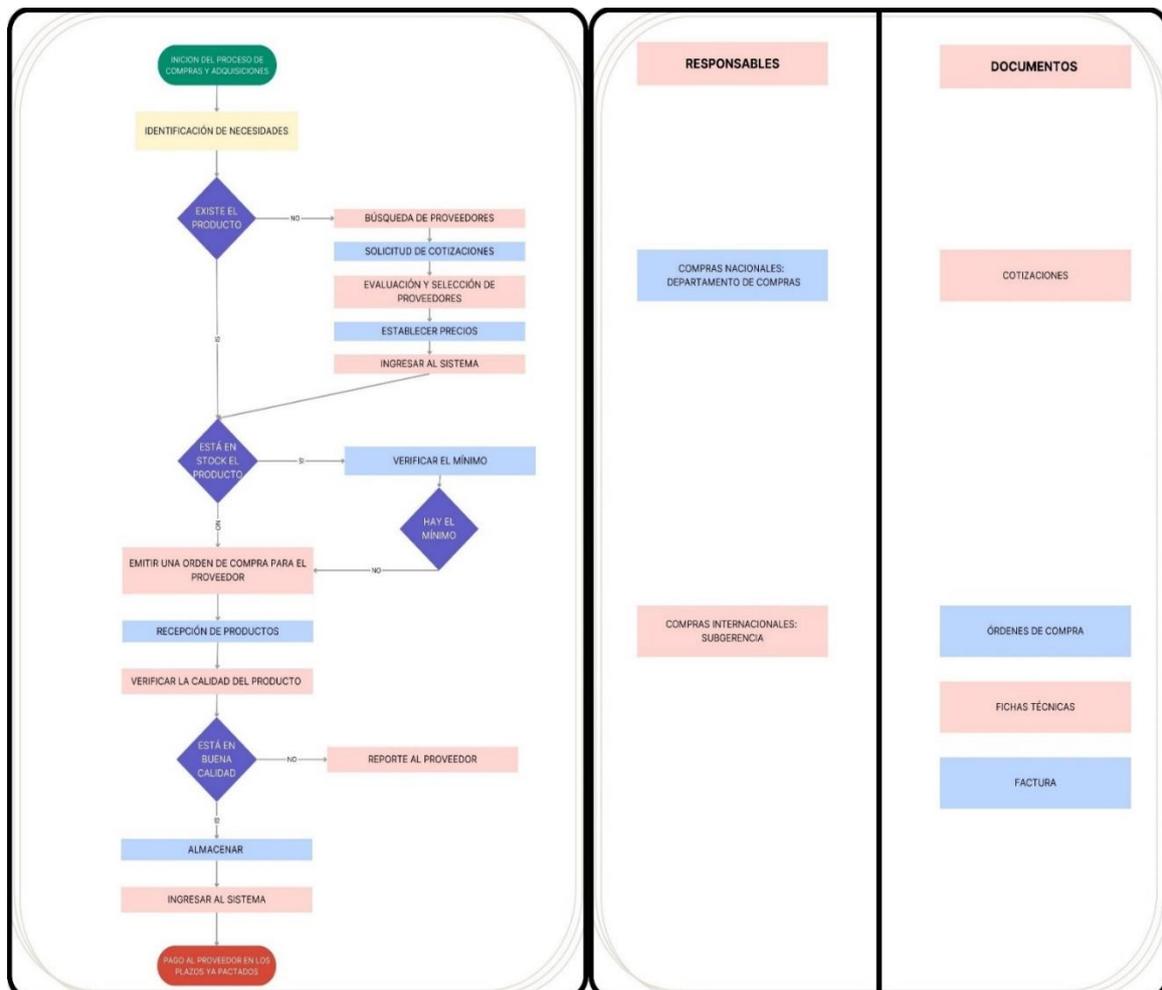
*Nota. Elaborado por la autora.*

**Responsables**

Los responsables del proceso de compra y adquisiciones son el Jefe de Compras y la Administración.

**Figura 4.**

*Flujograma del proceso de compras y adquisición.*



### ***Descripción del Procedimiento***

1. El proceso comienza con la identificación de la necesidad de bienes o servicios, ya sea por solicitud del cliente o por niveles bajos de inventario en el sistema. A continuación, se verifica si el producto requerido está disponible en el inventario. Si está disponible, se actualiza el sistema y se comprueba su disponibilidad en la empresa. Si no está disponible, se procede a buscar proveedores.
2. Se identifican y seleccionan posibles proveedores para el producto requerido. Se solicitan cotizaciones a los proveedores seleccionados para obtener precios y condiciones de venta.
3. Las cotizaciones recibidas son evaluadas para seleccionar al proveedor que ofrece la mejor opción. Si el proveedor seleccionado es aceptado, se llevan a cabo las negociaciones correspondientes y se ingresa el pedido en el sistema. Si no se acepta, se reinicia el proceso de búsqueda de proveedores.
4. Se verifica nuevamente si el producto solicitado está en el inventario del sistema. Si está disponible, se verifica que la cantidad cumpla con el mínimo requerido por la empresa. Si no está disponible o no cumple con el mínimo, se emite una orden de compra al proveedor. Si cumple, se emite una factura.
5. Se emite y envía una orden de compra formal al proveedor seleccionado. Al recibir el producto en el almacén, se verifica que cumpla con los estándares de calidad establecidos. Si no cumple, se informa al proveedor. Si cumple, se procede a su almacenamiento.
6. El producto es registrado en el sistema y almacenado adecuadamente. Se actualiza el sistema para reflejar que el producto ha sido recibido y almacenado

correctamente. El proceso concluye una vez que todos los pasos anteriores se han completado y el producto está disponible para su uso o distribución.

**Tabla 6.**

*Indicadores de gestión al proceso de compras y adquisiciones.*

Nombre	Indicador	Descripción
Tiempo de ciclo de compra (Eficacia)	$Fecha\ de\ recepción - Fecha\ de\ Solicitud$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fecha de Recepción:</b> Fecha en que se reciben los bienes o servicios</li> <li>• <b>Fecha de Solicitud:</b> Fecha en que se realiza la solicitud de compra.</li> </ul>
Índice de calidad (Calidad)	$\frac{Productos\ Aceptados}{Productos\ Recibidos} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos Aceptados:</b> Número de productos que pasan la inspección de calidad.</li> <li>• <b>Productos Recibidos:</b></li> </ul>

---

<p>Ahorro de negociación (Eficiencia)</p>	$\frac{\text{Cotización Inicial} - \text{Cotización Final}}{\text{Cotización Inicial}} \times 100$	<p>Número total de productos recibidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diferencia entre Cotización Inicial y Final:</b> Ahorro logrado a través de la negociación.</li> <li>• <b>Cotización Inicial:</b> Precio inicial cotizado por el proveedor.</li> </ul>
---	--	--

---

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Tabla 7.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de compras y adquisiciones.*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Oficinas y Espacios de Trabajo	Áreas dedicadas para el personal de compras, almacenamiento de documentos y reuniones con proveedores.
	Equipamiento de Oficina	Mobiliario, computadoras, impresoras, escáneres, teléfonos y otros equipos necesarios para operaciones diarias.
	Almacenes	Espacios físicos para el almacenamiento de bienes adquiridos, incluyendo áreas de recepción y despacho.

---

	Vehículos	Transportes para la logística de compras y distribución de bienes adquiridos.
Tecnológicos	Software	Sistema actualizado que manejen las compras y adquisiciones
	Herramientas de comunicación	Correo electrónico, sistemas de videoconferencia y plataformas de mensajería para la coordinación interna y con proveedores.
	Bases de datos	Base de información sobre proveedores, historial de compras y contratos.
	Seguridad Informática	Sistemas y protocolos de seguridad para proteger la información confidencial y transacciones en línea.
Humanos	Personal	Empleados encargados de la gestión de solicitudes, evaluación de proveedores y emisión de órdenes de compra.

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Tabla 8.**

*Matriz de controles al proceso de compra y adquisiciones.*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con las políticas y procedimientos claros y actualizados para todas las actividades de compras y adquisiciones.</li> </ul>

- 
- Asegurar que diferentes personas realicen las funciones de solicitud, aprobación, compra y recepción para evitar conflictos de interés y fraudes.
  - Implementar criterios estandarizados para evaluar y seleccionar proveedores, asegurando que cumplan con los requisitos de calidad y cumplimiento normativo.
  - Ofrecer formación continua a los empleados involucrados en el proceso de compras sobre las mejores prácticas, políticas internas y normativas aplicables.
  - Definir niveles de autorización claros para las compras, garantizando que solo personal autorizado pueda aprobar transacciones de diferentes valores.

#### Detectivos

- Realizar auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de compras y detectar posibles irregularidades
  - Verificar regularmente los informes de compras, órdenes de compra y registros de recepción para asegurar su exactitud y consistencia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua del desempeño de los proveedores en términos de calidad, tiempo de entrega y costos.
  - Verificar que las cotizaciones recibidas y los contratos firmados sean consistentes con los términos acordados y las necesidades identificadas.
-

- 
- |             |   |
|-------------|---|
| Correctivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un procedimiento para gestionar y resolver incidencias relacionadas con la calidad de los productos, retrasos en la entrega o incumplimientos contractuales.</li> </ul> |
|-------------|---|
- 

*Nota. Elaborado por la autora.*

## **Recepción de Materia Prima y Mercadería**

### ***Objetivo***

Orientar al personal sobre los pasos y responsabilidades necesarios para la correcta recepción de materia prima, asegurando su calidad y conformidad con los requisitos establecidos.

### ***Alcance***

Este procedimiento aplica a todo el personal involucrado en la recepción, inspección, almacenamiento y control de la materia prima en la empresa.

## **Tabla 9.**

### *Definiciones generales*

---

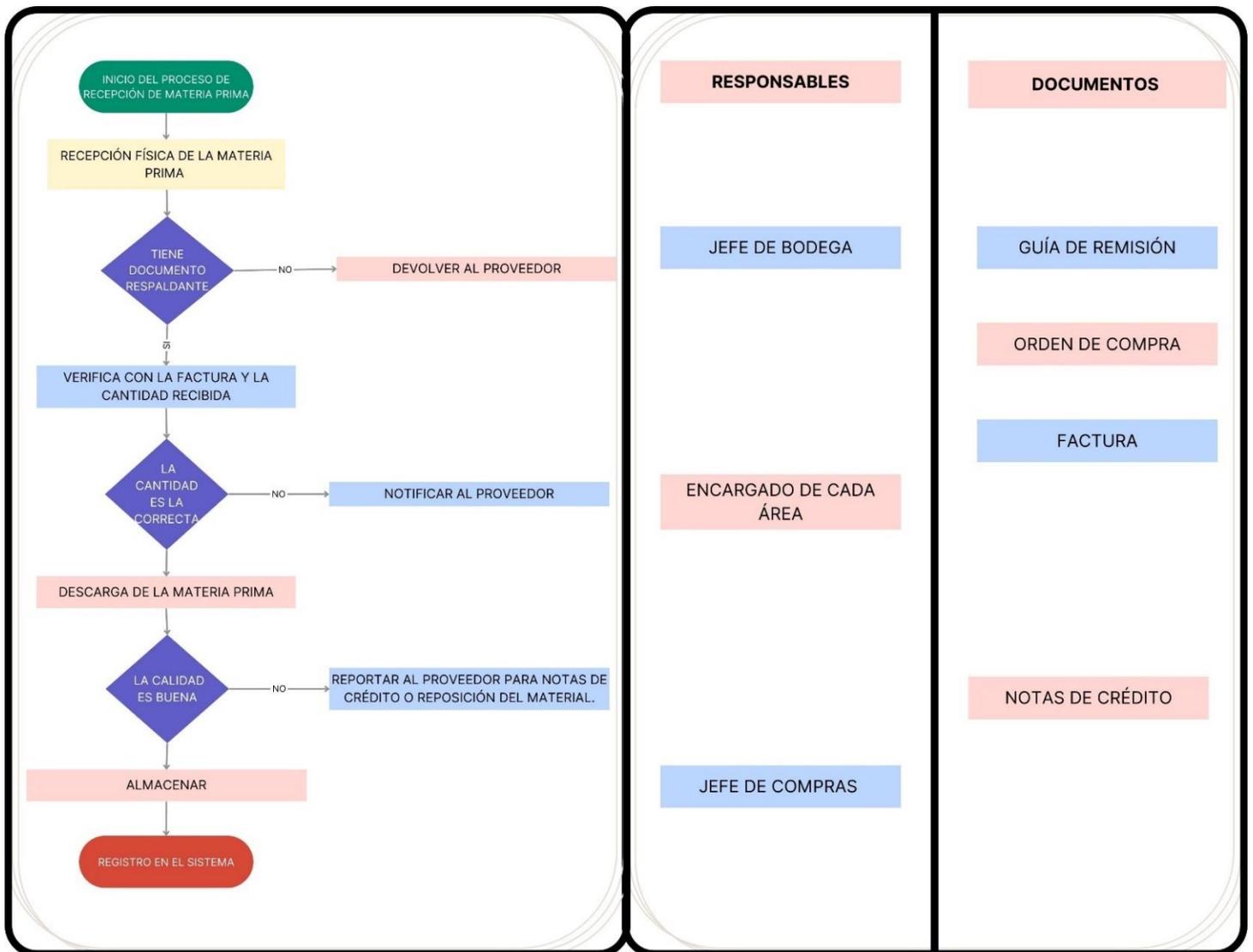
Término	<i>Definición</i>
Materia Prima	Materiales básicos que se utilizan para la producción de bienes y que requieren procesamiento adicional.
Orden de Compra	Documento que especifica los productos, cantidades y condiciones acordadas entre la empresa y el proveedor.
Guía de Remisión	Documento que acompaña a la mercancía entregada por el proveedor y que detalla los productos y cantidades entregadas.
Necesidades	Requerimientos específicos identificados por la organización que deben ser satisfechos mediante la adquisición de bienes o servicios para cumplir sus objetivos operativos y estratégicos.

---

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Responsables**

Los responsables de este proceso son el jefe de bodega y el encargado de cada



área de producción.

**Figura 5.**

*Flujograma del proceso de recepción de materia prima y mercadería*

**Descripción del Procedimiento**

1. Tras realizar el pedido al proveedor, se acuerdan el día y la hora de entrega de la materia prima. Al llegar el camión, se verifica que el

**conductor posea el documento que respalda la orden de pedido correcta.**

2. Una vez confirmado que el documento es correcto, se procede a constatar que los productos recibidos sean los solicitados. En caso de discrepancias, se notifica inmediatamente al proveedor.
3. Si la factura y la cantidad recibida no presentan problemas, se procede a descargar el material. Durante la descarga, se inspecciona la calidad de los productos. Si algún producto no cumple con los estándares de calidad, se notifica al proveedor para la emisión de notas de crédito o la reposición del material defectuoso.
4. Si la materia prima cumple con los estándares de calidad, se almacena siguiendo un sistema de orden preestablecido. Este sistema asegura que los productos ingresados primero sean los primeros en salir (FIFO) y que los productos de mayor rotación estén fácilmente accesibles para su entrega rápida.

**Tabla 10.**

*Indicadores de gestión al proceso de recepción de materia prima y mercadería*

Nombre	Indicador	Descripción
Tiempo de recepción (Eficacia)	<i>Fecha de recepción – Fecha de Solicitud</i>	<input type="checkbox"/> <b>Fecha de Recepción:</b> Fecha en que se reciben los bienes o servicios  <input type="checkbox"/> <b>Fecha de Solicitud:</b> Fecha en que se realiza la solicitud de compra.

---

Índice de calidad  (Calidad)	$\frac{\text{Notas de crédito por calidad}}{\text{Notas de crédito totales}} \times 100$	<input type="checkbox"/> <b>Notas de crédito por calidad:</b> Número de notas de crédito enviadas por fallo.  <input type="checkbox"/> <b>Notas de crédito totales:</b> Número de notas de crédito totales enviadas.
---------------------------------------	--	--

---

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Tabla 11.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de recepción de materia prima y mercadería.*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Bodega	Áreas específicas que cumplan con las necesidades de cada producto.
	Equipos de Manipulación	Carretillas elevadoras, pallets, y otros equipos para manejar materiales.
Tecnológicos	Software	Software para registrar y gestionar la entrada y salida de materia prima.
Humanos	Personal	Personal encargado de la recepción del material

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Tabla 12.**

*Matriz de controles al proceso de recepción de Materia Prima y Mercadería.*

*Nota. Elaborado por la autora.*

Controles	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir claramente los pasos a seguir, los criterios de aceptación y rechazo, y las responsabilidades de los empleados involucrados en la recepción.</li> <li>• Asegurar que las funciones de solicitud, recepción y verificación sean realizadas por diferentes personas.</li> <li>• Asegurar que los proveedores cumplan con estándares de calidad y normativas antes de ser aprobados para el suministro de materia prima y mercadería.</li> <li>• Confirmar detalles y cantidades antes de la recepción.</li> <li>• Formación en procedimientos y estándares de calidad.</li> </ul>
Detectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la exactitud y consistencia entre la materia prima y mercadería recibida y los documentos asociados.</li> <li>• Garantizar que las condiciones pactadas se cumplan durante la recepción de la mercadería.</li> <li>• Revisar periódicamente el cumplimiento de procedimientos y políticas.</li> </ul>
Correctivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir procedimientos para gestionar problemas como calidad deficiente de los productos, retrasos en la entrega o incumplimientos contractuales, y tomar las medidas correctivas necesarias para resolverlos.</li> </ul>

## **Corte y Empacado de Separadores**

### ***Objetivo***

Establecer actividades claras y detalladas en el proceso de corte y empaçado de separadores para garantizar que el proceso se realice de manera eficiente, asegurando la calidad del producto final y la satisfacción del cliente.

### ***Alcance***

Este procedimiento abarca desde la recepción de la materia prima hasta el empaquetado de los separadores listos para su envío.

### **Tabla 13.**

#### *Definiciones generales.*

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Separadores	Piezas de cartón utilizadas en el bonchado de las flores para su protección y presentación.
Corte	Acción de cortar la materia prima (cartón) según las especificaciones de diseño.
Empacado	Proceso de embalar los separadores cortados para su posterior distribución.

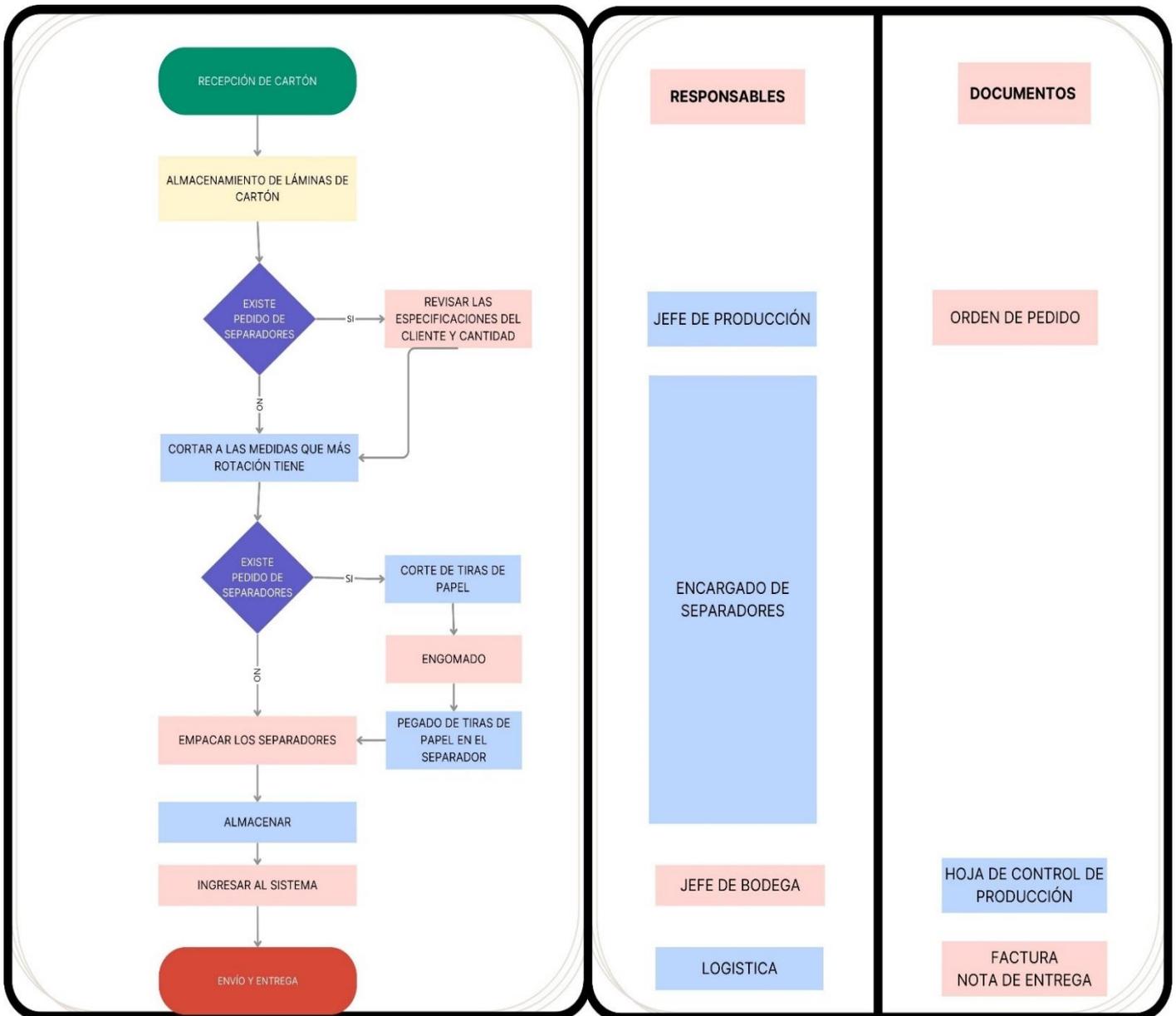
*Nota. Elaborado por la autora.*

**Responsables**

Los responsables del proceso de corte y empaqueo de separadores son el encargado de separadores juntamente con el jefe de producción.

**Figura 6.**

*Flujograma del proceso de Corte y Empaqueo de Separadores*



### *Descripción del Procedimiento*

1. El proceso inicia con la recepción del cartón, se almacena las láminas de cartón de una manera que asegure que el primer lote que ingrese sea el primer lote en salir o ser ocupado en la producción.
2. Una vez que se almacena, sigue la producción de los separadores, en el caso de que exista pedido de separadores, el encargado de producción debe revisar las especificaciones del cliente, ya sea en medidas, cantidades y tipo de separador. Por el contrario, si no existe algún pedido emergente se debe cortar las láminas a las medidas que más rotación tiene.
3. Luego de cortar los separadores, se debe revisar si es que existe algún pedido de separador con filo blanco, si existe sigue el proceso de cortar las tiras de papel bond en las medidas estándar, se engoma las tiras y se pega al filo del separador.
4. En el caso, de que el separador sea normal, se empaca de acuerdo a las unidades requeridas y se almacenan.
5. Por último, el encargado del área de separadores llena la hoja de control de producción y entrega al jefe de bodega quien es el responsable de ingresar la producción en el sistema.

#### **Tabla 14.**

*Indicadores de gestión al proceso de corte y empaado de separadores.*

Nombre	Indicador	Descripción
Porcentaje de separadores producidos	$\frac{\text{Separadores sin defectos}}{\text{Total de separadores producidos}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Separadores sin defectos:</b> Número de separadores en buen estado</li> <li>• <b>Total de separadores producidos:</b> Total de separadores producidos.</li> </ul>

---

sin defectos		
(Eficiencia)		
Cumplimiento de los plazos de entrega	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedido}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pedidos entregados a tiempo:</b> Número de pedidos y entregados a tiempo.</li> <li>• <b>Total de pedido:</b> Total de pedidos en un periodo.</li> </ul>
(Eficacia)		
Tasa de defectos de separadores por unidad producida	$\frac{\text{Total de separadores defectuosos}}{\text{Total de separadores producidos}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Total de separadores defectuosos:</b> Número de separadores con algún fallo o defecto.</li> <li>• <b>Total de separadores producidos:</b> Total de separadores producidos en un periodo.</li> </ul>
(Calidad)		

---

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Tabla 15.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de corte y empaqueo de separadores.*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Maquinaria de corte	Equipos especializados para el corte de cartón según las especificaciones requeridas.
	Materia prima (cartón)	Material necesario para la fabricación de los separadores.

---

Tecnológicos	Software	Sistema para registrar los separadores producidos.
Humanos	Personal	Personal encargado de la producción y empaquetado de separadores.

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Tabla 16.**

*Matriz de controles al proceso de corte y empaquetado de separadores*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos específicos para el corte y empaquetado de separadores, incluyendo estándares de calidad y seguridad.</li> <li>• Capacitar a los empleados en técnicas adecuadas de corte y empaquetado, así como en el uso correcto de maquinaria y equipos.</li> <li>• Implementar controles de calidad en cada etapa del proceso de corte y empaquetado, asegurando que los separadores cumplan con los estándares requeridos.</li> <li>• Realizar mantenimientos preventivos regulares en las máquinas y equipos utilizados para cortar y empaquetar los separadores.</li> <li>• Definir procedimientos claros para la gestión de inventarios de separadores, asegurando un suministro constante y evitando faltantes o excesos.</li> </ul>

- 
- |             |   |
|-------------|---|
| Detectivos  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar inspecciones periódicas y auditorías internas del proceso de corte y empaçado para verificar el cumplimiento de los estándares y detectar posibles desviaciones.</li><li>• Revisar los registros de producción y calidad, incluyendo los reportes de defectos y las métricas de rendimiento, para identificar tendencias y problemas recurrentes.</li><li>• Implementar un sistema de monitoreo en tiempo real para el control de calidad durante el corte y empaçado, con alertas automáticas para desviaciones.</li><li>• Realizar pruebas de calidad aleatorias en los lotes de separadores empaçados, verificando su cumplimiento con los estándares establecidos.</li></ul>         |
| Correctivos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un procedimiento para gestionar y corregir incidencias relacionadas con defectos en los separadores, problemas en el empaçado o fallos en la maquinaria.</li><li>• Realizar análisis de causa raíz de los problemas detectados en el proceso de corte y empaçado, implementando medidas correctivas y preventivas basadas en los hallazgos.</li><li>• Actualizar y ajustar los procedimientos de corte y empaçado según los resultados de las auditorías, inspecciones y feedback del personal, buscando continuamente la mejora del proceso.</li><li>• Proporcionar formación adicional a los empleados cuando se identifiquen brechas en sus habilidades o conocimientos,</li></ul> |
-

---

asegurando la correcta ejecución del proceso de corte y empacado.

---

*Nota. Elaborado por la autora.*

## **Corte y Empacado de Papel**

### ***Objetivo***

Asegurar el correcto corte y empacado del papel para cumplir con los estándares de calidad y las especificaciones del cliente, garantizando la eficiencia y la seguridad en el proceso.

### ***Alcance***

El procedimiento de corte y empacado de papel abarca desde la recepción de las láminas de papel hasta la entrega del producto terminado en el área de almacenamiento o despacho. Incluye todas las actividades de preparación, corte, empaquetado y almacenamiento.

## **Tabla 17.**

### *Definiciones Generales*

---

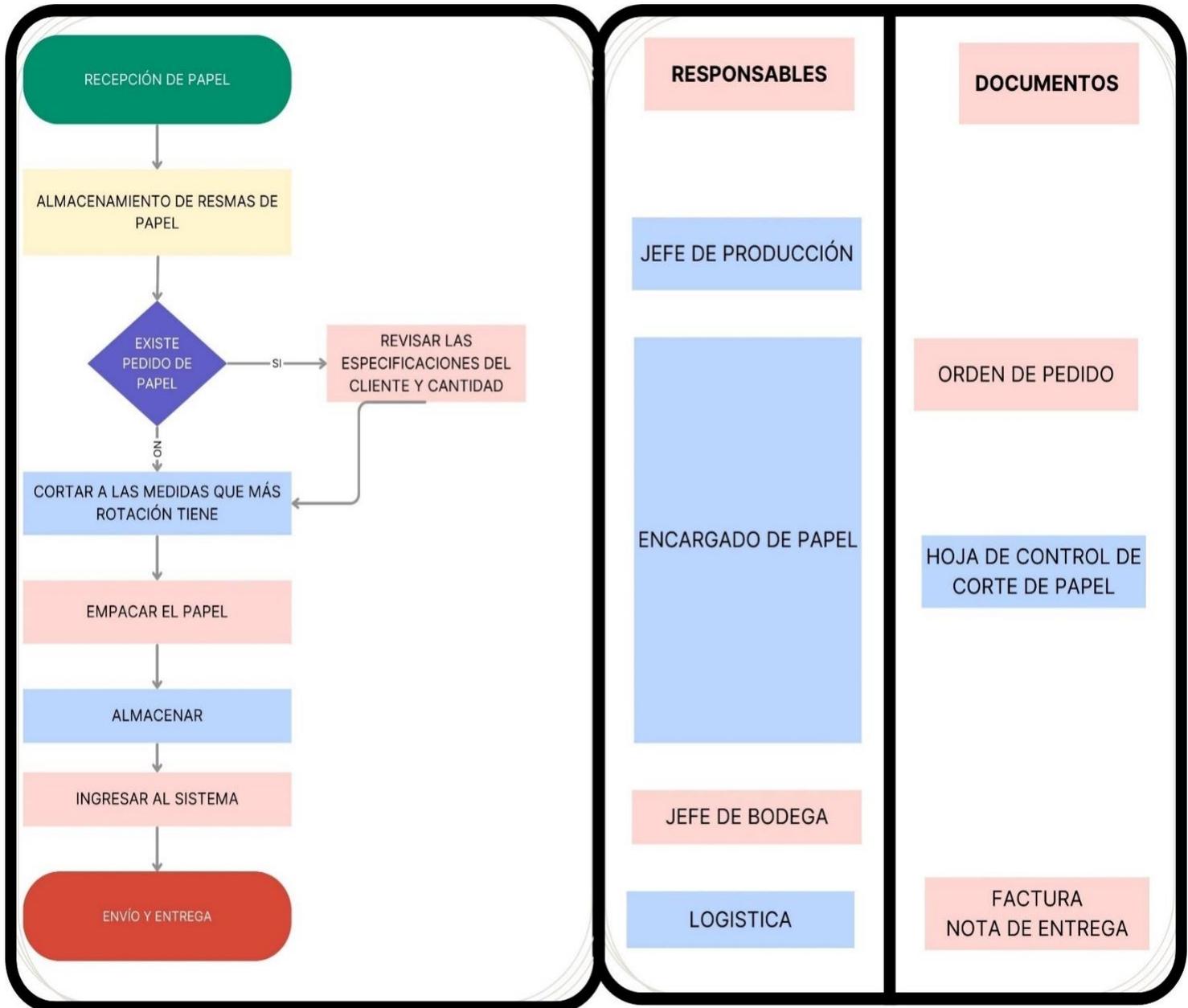
<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Corte	Acción de dividir el papel en las dimensiones especificadas utilizando maquinaria especializada.
Empacado	Proceso de envolver y proteger el papel cortado para su almacenamiento.
Láminas de papel	Materia prima en formato de grandes bobinas que serán sometidas al proceso de corte.

---

*Nota. Elaborado por la autora*

## Responsables

Los responsables de este proceso son el encargado del área papel y el jefe de



producción.

### Figura 7.

*Flujograma del proceso corte y empacado de papel*

### *Descripción del Procedimiento*

1. El proceso empieza con la recepción de las resmas en papel, se procede a almacenar, asegurando que se maneje el método PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir).
2. Posteriormente, se verifica si es que existe pedidos de papel, en caso de que existiera, se revisa las cantidades y medidas que el cliente requiere. En el caso de que no exista algún pedido emergente, se procede a cortar en las medidas que mayor rotación tiene para tener en disponible.
3. Una vez cortado de acuerdo con el cliente o a la rotación del papel, se procede a empacar y almacenar. El encargado del área es el responsable de entregar el documento que respalda el proceso al jefe de bodega, quien sube al sistema para que aparezca dentro del inventario ya el papel cortado y empacado en las medidas específicas.
4. Finalmente, se envía si el cliente lo solicita o se le entrega inmediatamente si está disponible en el almacén.

**Tabla 18.**

*Indicadores de gestión al proceso corte y empacado de papel*

Nombre	Indicador	Descripción
Tasa de Desperdicio (Eficacia)	$\frac{\text{Desperdicio de papel}}{\text{Total de papel cortado}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desperdicio de papel:</b> Cantidad de papel no aprovechado</li> <li>• <b>Total de papel cortado:</b> Cantidad total de papel cortado</li> </ul>

Tasa de Cumplimiento de Plazos (Eficiencia)	$\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entregas a tiempo:</b> Número de entregas realizadas dentro del plazo acordado</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Número de entregas realizadas</li> </ul>
Nivel de Satisfacción del Cliente (Calidad)	$\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Total de entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de Quejas:</b> Quejas recibidas por problemas de corte o empacado</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Número de entregas realizadas</li> </ul>

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Tabla 19.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de corte y empacado de papel.*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Máquina de corte	Equipos utilizados para cortar el papel.
	Material de Empacado	Materiales utilizados para el empacado del papel.
Tecnológicos	Software	Software para registrar los pedidos.
Humanos	Personal	Personal encargado del corte y empacado de papel.

*Nota. Elaborado por la autora.*

**Tabla 20***Matriz de controles al proceso de corte y empacado de papel*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y documentar procedimientos claros y actualizados para el corte y empacado de papel separadores.</li> <li>• Capacitar a los empleados en las técnicas adecuadas de corte y empacado para asegurar consistencia y calidad.</li> <li>• Utilizar equipos de corte y empacado de alta precisión y mantenerlos en buen estado mediante un programa de mantenimiento preventivo.</li> <li>• Definir y monitorear estándares de calidad para el tamaño y acabado de los separadores de papel.</li> <li>• Implementar controles de acceso para limitar el uso de equipos a personal autorizado y capacitado.</li> </ul>
Detectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspecciones periódicas de los productos cortados y empacados para verificar el cumplimiento con los estándares de calidad establecidos.</li> <li>• Monitorear y registrar datos de producción para identificar desviaciones en el proceso y tomar medidas correctivas.</li> <li>• Revisar y comparar regularmente los registros de inventario de papel con las salidas de producción para detectar discrepancias.</li> <li>• Implementar auditorías internas para asegurar que se sigan los procedimientos y se mantengan los estándares de calidad.</li> </ul>

- 
- Correctivos
- Establecer un protocolo para gestionar y corregir cualquier no conformidad detectada en los productos cortados y empacados.
  - Revisar y actualizar los procedimientos de corte y empaçado en base a los resultados de las auditorías e inspecciones.
  - Proveer retroalimentación y capacitación adicional al personal en respuesta a problemas recurrentes o errores identificados.
  - Ajustar las especificaciones del equipo y los parámetros de operación según sea necesario para mejorar la precisión y la eficiencia del proceso.
- 

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Serigrafía**

#### ***Objetivo***

Detallar actividades del proceso de serigrafía que aseguren la calidad y precisión en el mismo, cumpliendo con los estándares establecidos y optimizando el uso de recursos.

#### ***Alcance***

Este procedimiento se aplica a todas las etapas del proceso de serigrafía, desde la recepción de materiales hasta la entrega final de las cajas pintadas

### **Tabla 21.**

#### *Definiciones Generales*

---

Término	<i>Definición</i>
Serigrafía	Técnica de impresión que utiliza una malla tensada en un marco. Se puede transferir tinta a una superficie.
Malla	Tejido de nylon muy fino

---

Diseño      Actividad creativa que tiene por fin proyectar objetos que sean útiles y estéticos.

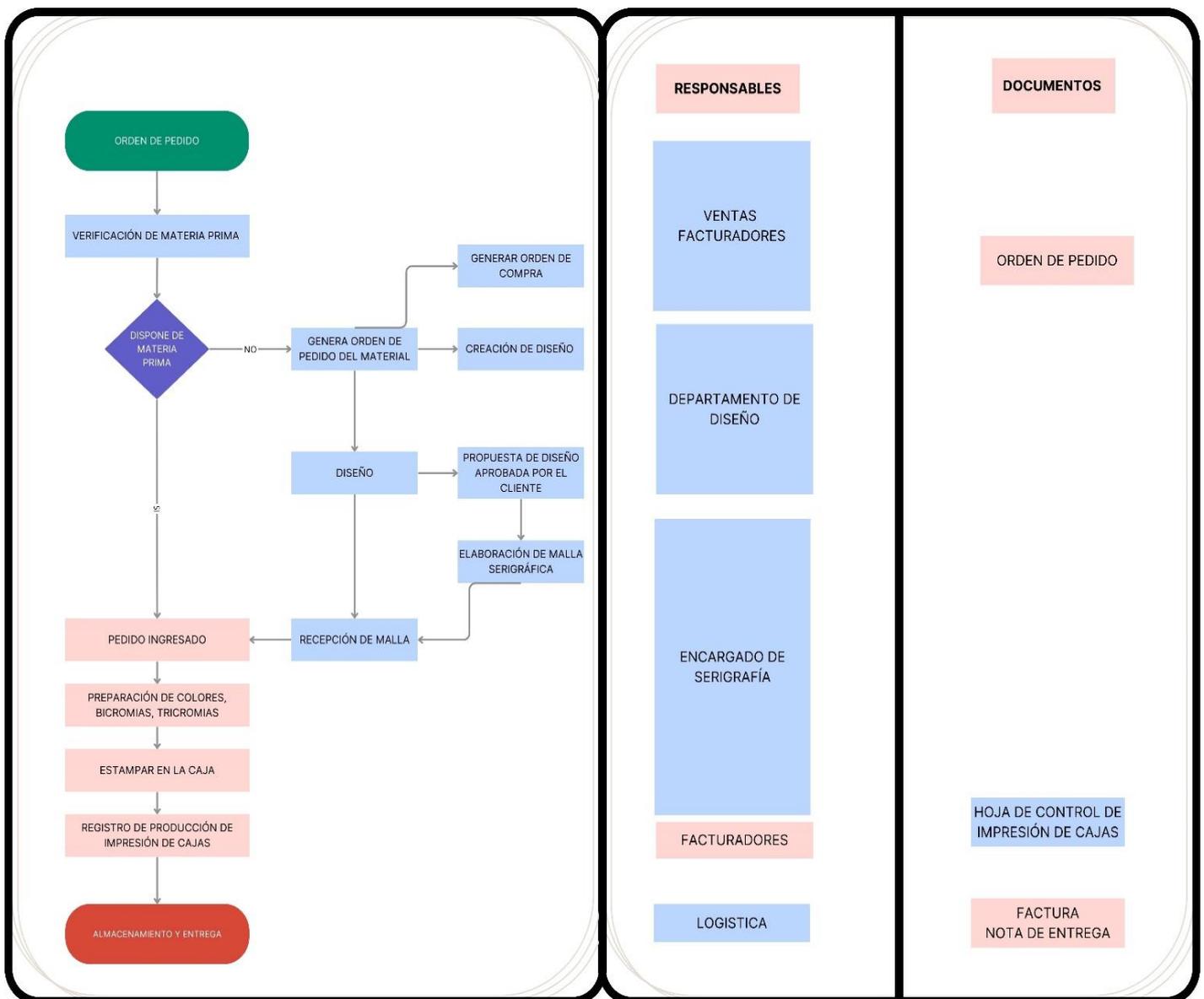
*Nota. Elaborado por la autora.*

**Responsables**

Los responsables de este proceso son el encargado de serigrafía y el jefe de producción.

**Figura 8**

*Flujograma del proceso de serigrafía.*



### ***Descripción del Procedimiento***

1. El proceso de serigrafía comienza cuando el equipo de ventas o facturación ingresa una orden de pedido de un cliente específico que solicita el servicio.
2. Tras recibir la orden de pedido, se verifica la disponibilidad de todos los materiales necesarios para iniciar el proceso. Si se encuentran disponibles, se genera una orden de consumo de material, descontando automáticamente del inventario de la empresa cualquier pintura o pasta madre requerida. En caso de que el cliente sea nuevo y no exista una malla serigráfica con su marca, el departamento de diseño se encarga de crear el diseño solicitado.
3. Una vez aprobado el diseño por el cliente, se procede a crear la malla serigráfica con la marca correspondiente. Con todos los materiales listos, se inicia la producción del pedido.
4. El operario de serigrafía prepara la pintura, ya sea bicomía o tricómia, con los colores establecidos. Luego, procede a estampar el diseño en la malla serigráfica.
5. Tras completar el estampado en las cajas, el operario debe registrar la información en la hoja de control de impresión de cajas.
6. Finalmente, las cajas se empacan en paquetes de 25 unidades y se entregan ya sea en el local de la empresa o en el lugar que el cliente haya especificado.

**Tabla 22.***Indicadores de gestión al proceso de serigrafía.*

Nombre	Indicador	Descripción
Tiempo del proceso (Eficiencia)	$\frac{\text{Cantidad de cajas pintadas}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cantidad de cajas pintadas:</b> Número de cajas pintadas y empacadas en un periodo.</li> <li>• <b>Horas trabajadas:</b> Total de horas empleadas para realizar el proceso de serigrafía</li> </ul>
Tasa de Cumplimiento de Plazos (Eficacia)	$\frac{\text{Cajas entregadas a tiempo}}{\text{Total de cajas planeadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cajas entregadas a tiempo:</b> Número de entregas realizadas dentro del plazo acordado</li> <li>• <b>Total de cajas planeadas:</b> Número de cajas planeadas entregar en un periodo de tiempo.</li> </ul>

Tasa de defectos (Calidad)	$\frac{\text{Cajas defectuosas}}{\text{Total de cajas planeadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de Quejas:</b> Quejas recibidas por problemas de corte o empacado</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Número de entregas realizadas</li> </ul>
----------------------------	---	--

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Tabla 23.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de serigrafía.*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Materia Prima	Tintas, mallas, cajas
Tecnológicos	Software	Software para registrar los pedidos.
Humanos	Personal	Personal encargado de serigrafía.

*Nota. Elaborado por la autora.*

### **Tabla 24.**

*Matriz de controles al proceso de serigrafía.*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos claros y actualizados para todas las actividades de serigrafía, incluyendo preparación de la pantalla, mezcla de tintas, y mantenimiento del equipo.</li> <li>• Asegurar que diferentes personas realicen las funciones de diseño, preparación de la malla, y control de calidad para evitar conflictos de interés y errores.</li> </ul>

- 
- Implementar criterios estandarizados para seleccionar pinturas y materiales, asegurando que cumplan con los requisitos de calidad y normativas ambientales.
  - Ofrecer formación continua a los empleados involucrados en el proceso de serigrafía sobre las mejores prácticas, seguridad y el manejo adecuado del material.
  - Definir niveles de autorización claros para la aprobación de diseños y cambios en el proceso de serigrafía, garantizando que solo personal autorizado pueda aprobar modificaciones.
  - Inspección de calidad de materias primas

Detectivo

- Inspecciones regulares de calidad
  - Realizar auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de serigrafía y detectar posibles irregularidades.
  - Verificar regularmente los informes de producción, registros de mantenimiento y control de calidad para asegurar su exactitud y consistencia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua del desempeño del proceso de serigrafía en términos de calidad, eficiencia y costos.
  - Verificar que los diseños aprobados y los productos finales sean consistentes con los requisitos del cliente y las especificaciones establecidas.
-

- 
- Correctivo
- Establecer un procedimiento para gestionar y resolver incidencias relacionadas con la calidad de los estampados o errores en el diseño.
  - Evaluar y ajustar los procedimientos de serigrafía regularmente en base a las auditorías, revisiones y feedback del personal y clientes.
  - Proveer capacitación adicional cuando se detecten errores recurrentes o fallos en el proceso, asegurando que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y técnicas de serigrafía.
- 

*Nota. Elaborado por la autora.*

## **Despacho**

### ***Objetivo***

Describir actividades que conlleva el proceso de despacho de manera que asegure el despacho eficiente, eficaz y en calidad óptima para cumplir con los pedidos de los clientes en tiempo y forma, manteniendo la integridad y exactitud del inventario.

### ***Alcance***

Este procedimiento se aplica a todas las actividades involucradas en el despacho de inventarios desde la recepción del pedido hasta la entrega final al cliente, incluyendo la coordinación con otros departamentos como ventas, bodega y logística.

## **Tabla 25.**

### *Definiciones Generales*

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Pedido	Solicitud de productos realizada por un cliente.
Guía de despacho	Documento que acompaña a los productos en el transporte, detallando los productos enviados y el destinatario.
Picking	Proceso de selección y recolección de productos de las ubicaciones de almacenamiento.

---

---

Transportista	Empresa o persona encargada del transporte de los productos desde la empresa hasta el cliente.
---------------	--

---

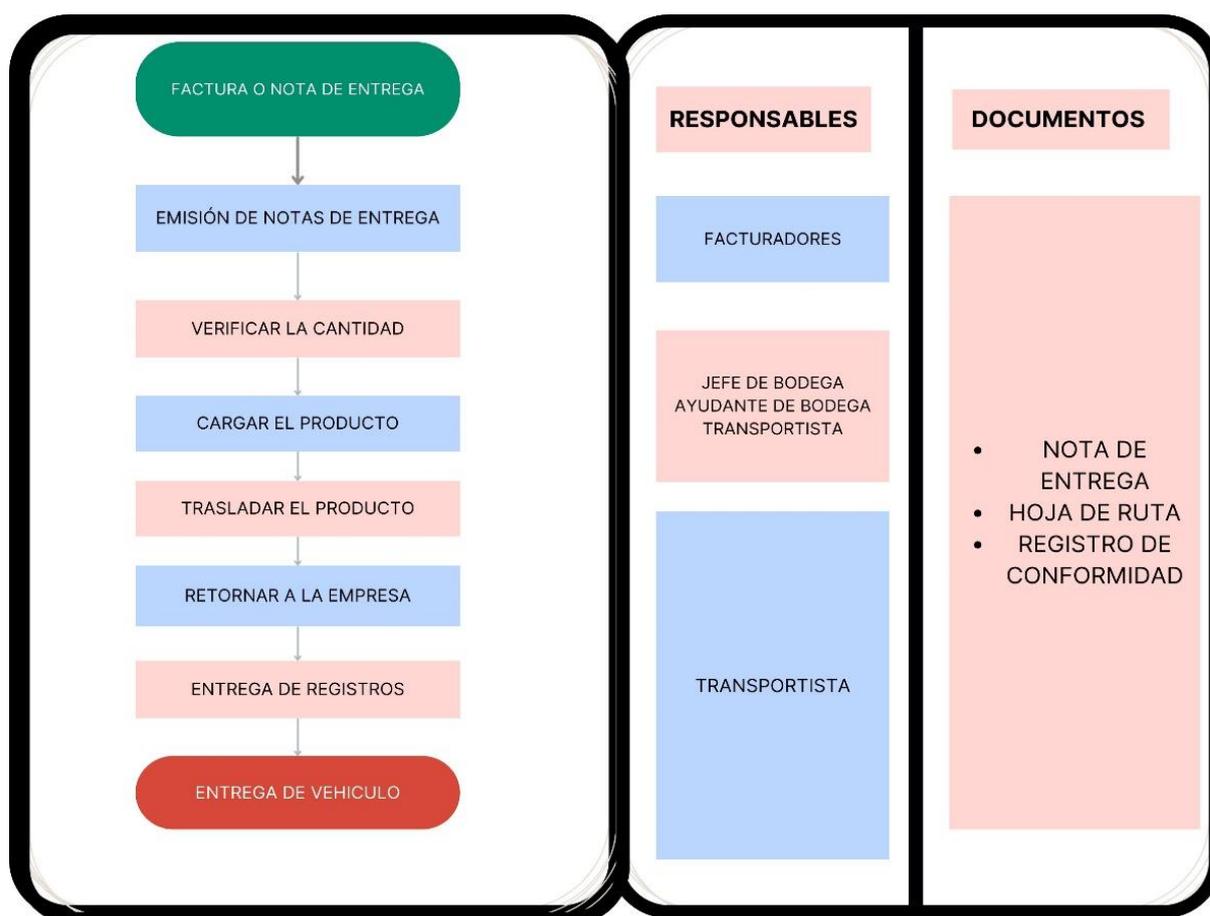
*Nota. Elaborado por la autora*

### **Responsables**

Los responsables de este proceso es el departamento de bodega y en cargos específicos, el jefe de bodega y asistente de bodega.

### **Figura 9.**

*Flujograma del proceso de despacho*



### **Descripción del Procedimiento**

1. Una vez emitida la factura y en este caso, la nota de entrega por parte del equipo de facturadores.
2. El bodeguero o su ayudante debe verificar la cantidad del producto a ser despachado.

3. Una vez verificados los productos se cargan los productos en el camión. Es responsabilidad del transportista ver que la carga sea la correcta.  
Posteriormente, se traslada el producto hacia los clientes de acuerdo a las rutas establecidas.
4. Una vez entregado el material al cliente, debe hacer firmar la hoja de conformidad del producto con el objetivo de no aceptar reclamos, y llevar consigo el registro de ruta.
5. Una vez cubierta toda la ruta, el conductor debe retornar a la empresa y entregar los registros y el vehículo en las mismas condiciones de salida.

**Tabla 26.**

*Indicadores de gestión al proceso de despacho.*

Nombre	Indicador	Descripción
Tiempo de ciclo de despacho (Eficiencia)	$T_{\text{tiempo de entrega}} - T_{\text{tiempo de pedido}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de entrega:</b> Hora en que el cliente recibe el pedido</li> <li>• <b>Tiempo de pedido:</b> Hora en que se recibe el pedido.</li> </ul>
Tasa de Entregas a Tiempo (Eficacia)	$\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entregas a tiempo:</b> Pedidos entregados dentro del plazo acordado.</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Número de cajas planeadas entregar en un periodo de tiempo.</li> </ul>

Precisión del Pedido (Calidad)	$\frac{\text{Pedidos Correctos}}{\text{Total de Entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pedidos Correctos:</b> Pedidos entregados sin errores.</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Total de pedidos entregados.</li> </ul>
Incidencias en el Transporte (Calidad)	$\frac{\text{Número de Incidencias}}{\text{Total de Entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de Incidencias:</b> Cantidad de reportes de problemas durante el transporte.</li> <li>• <b>Total de entregas:</b> Total de pedidos entregados.</li> </ul>

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Tabla 27.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de despacho*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Materiales	Todos los productos
Tecnológicos	Software	Software para registrar los pedidos.
Humanos	Personal	Personal encargado de serigrafía.

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Tabla 28.**

*Matriz de controles al proceso de despacho.*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos claros y actualizados para todas las actividades de despacho, incluyendo la verificación de pedidos y la carga de productos.</li> </ul>

- 
- Garantizar que diferentes personas realicen las funciones de verificación de pedidos, carga de productos y control de calidad para evitar conflictos de interés y errores.
  - Implementar criterios estandarizados para seleccionar y verificar el embalaje de productos, asegurando que cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.
  - Ofrecer formación continua a los empleados involucrados en el proceso de despacho sobre las mejores prácticas, seguridad y el manejo adecuado del material.
  - Definir niveles de autorización claros para la aprobación de la salida de productos del almacén, garantizando que solo personal autorizado pueda aprobar despachos.
  - Inspección de calidad de productos antes del despacho.
- Detectivo
- Realizar inspecciones regulares de calidad durante el proceso de despacho.
  - Realizar auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de despacho y detectar posibles irregularidades.
  - Verificar regularmente los informes de despacho y registros de inventario para asegurar su exactitud y consistencia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua del desempeño del proceso de despacho en términos de calidad, eficiencia y tiempos de entrega.
-

- 
- Verificar que los pedidos despachados sean consistentes con los requisitos del cliente y las especificaciones establecidas.
- Correctivo
- Establecer un procedimiento para gestionar y resolver incidencias relacionadas con la calidad de los productos despachados o errores en la verificación de pedidos.
  - Evaluar y ajustar los procedimientos de despacho regularmente en base a las auditorías, revisiones y feedback del personal y clientes.
  - Proveer capacitación adicional cuando se detecten errores recurrentes o fallos en el proceso, asegurando que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y técnicas de despacho.
- 

## **Entrega**

### ***Objetivo***

Describir las actividades involucradas en el proceso de entrega inmediata de productos en el mismo almacén, asegurando que los pedidos de los clientes sean entregados de manera rápida y eficiente.

### ***Alcance***

Este procedimiento se aplica a todas las actividades relacionadas con la entrega inmediata de productos en el almacén, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega directa del producto en el mismo lugar, sin necesidad de transporte externo.

## **Tabla 29.**

### ***Definiciones Generales***

<b>Término</b>	<b><i>Definición</i></b>
Pedido	Solicitud de productos realizada por un cliente en el mismo almacén,

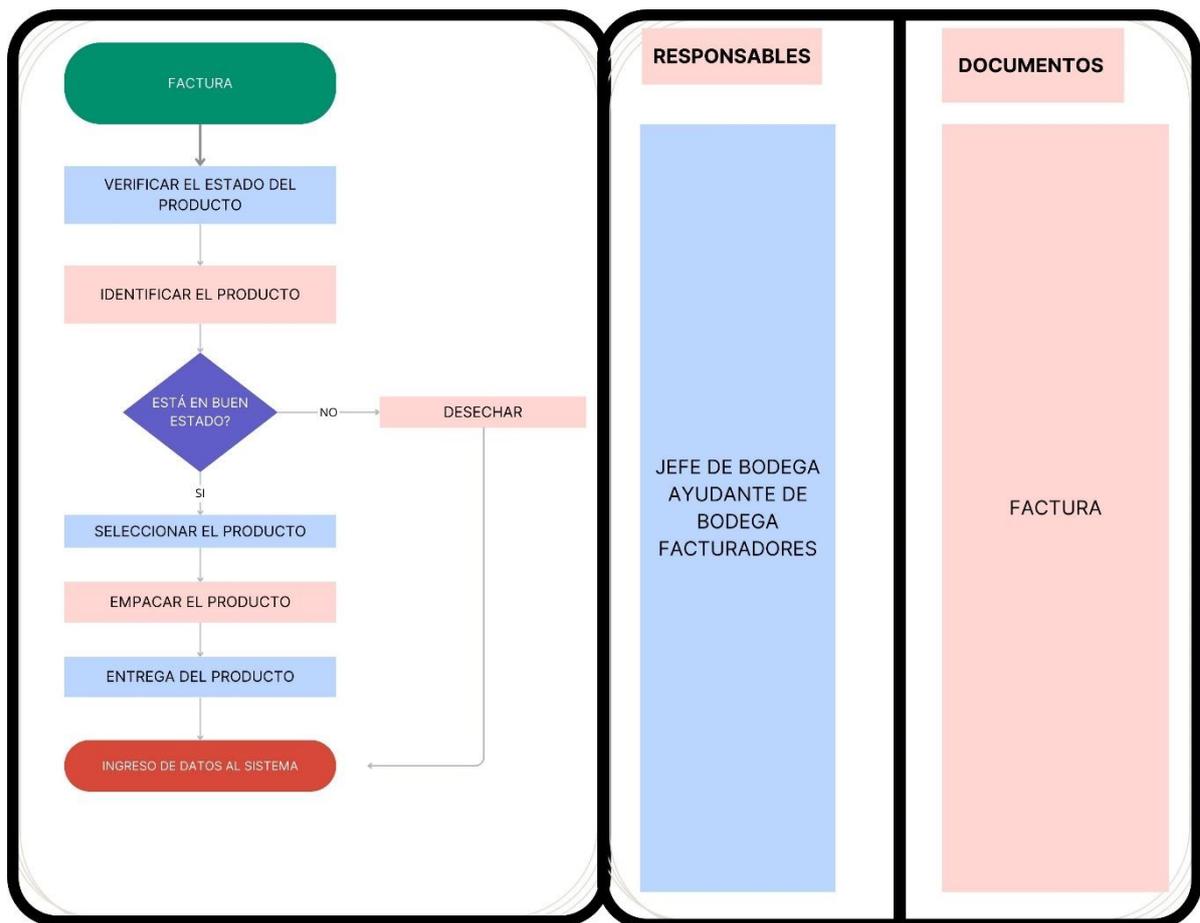
Nota de entrega	Documento que acompaña a los productos en el almacén, detallando los productos entregados y el destinatario.
Cliente	Persona o entidad que recibe los productos en el almacén.

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Responsables**

Los responsables de este proceso es el departamento de bodega y en cargos específicos, el jefe de bodega y asistente de bodega, así como el equipo de facturación.

**Figura 10.**  
*Flujograma del proceso de entrega*



### **Descripción del Procedimiento**

1. El proceso de entrega comienza con la emisión de la factura, indicando que el cliente ha realizado el pago por el producto deseado.

2. A continuación, se verifica el estado del producto. Si el producto está en buen estado, se procede con el proceso. Si el producto se encuentra en mal estado, se desecha y se ingresa al sistema.
3. Luego, se selecciona el producto y se empaqueta adecuadamente para entregarlo al cliente.
4. El proceso finaliza cuando los datos de la entrega se ingresan al sistema.

**Tabla 30.**

*Indicadores de gestión al proceso de entrega.*

Nombre	Indicador	Descripción
Tasa de Satisfacción del Cliente (Eficacia)	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clientes Satisfechos:</b> Número de clientes que reportan satisfacción con la entrega inmediata.</li> <li>• <b>Total de Clientes:</b> Número total de clientes atendidos en el periodo de tiempo.</li> </ul>
Tiempo de Preparación del Pedido (Eficiencia)	$\text{Tiempo de Preparación} - \text{Tiempo de Recepción}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de preparación:</b> Hora en que se completó la preparación del pedido.</li> <li>• <b>Tiempo de recepción:</b> Hora en que se recibió el pedido del cliente.</li> </ul>
Precisión del Pedido Inmediato (Calidad)	$\frac{\text{Pedidos Correctos}}{\text{Total de Entregas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pedidos Correctos:</b> Pedidos entregados sin errores.</li> </ul>

- 
- **Total de entregas:**  
Total de pedidos entregados.
- 

*Nota. Elaborado por la autora*

**Tabla 31.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de entrega*

*Nota. Elaborado por la autora*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Almacén	Espacio físico destinado a la entrega de productos.
Tecnológicos	Software	Sistema de gestión de inventario y pedidos.
Humanos	Personal	Personal encargado de la preparación y entrega de pedidos, incluyendo los empleados de bodega.

**Tabla 32.**

*Matriz de controles al proceso de entrega*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos claros y actualizados para todas las actividades de despacho, incluyendo la verificación de pedidos y la carga de productos.</li> <li>• Garantizar que diferentes personas realicen las funciones de verificación de pedidos, carga de productos y control de calidad para evitar conflictos de interés y errores.</li> <li>• Implementar criterios estandarizados para seleccionar y verificar el embalaje de productos, asegurando que cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.</li> </ul>

---

- 
- Ofrecer formación continua a los empleados involucrados en el proceso de despacho sobre las mejores prácticas, seguridad y el manejo adecuado del material.
  - Definir niveles de autorización claros para la aprobación de la salida de productos del almacén, garantizando que solo personal autorizado pueda aprobar despachos.
  - Inspección de calidad de productos antes del despacho.
- Detectivo
- Realizar inspecciones regulares de calidad durante el proceso de despacho.
  - Realizar auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de despacho y detectar posibles irregularidades.
  - Verificar regularmente los informes de despacho y registros de inventario para asegurar su exactitud y consistencia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua del desempeño del proceso de despacho en términos de calidad, eficiencia y tiempos de entrega.
  - Verificar que los pedidos despachados sean consistentes con los requisitos del cliente y las especificaciones establecidas.
- Correctivo
- Establecer un procedimiento para gestionar y resolver incidencias relacionadas con la calidad de los productos despachados o errores en la verificación de pedidos.
  - Evaluar y ajustar los procedimientos de despacho regularmente en base a las auditorías, revisiones y feedback del personal y clientes.
-

- 
- Proveer capacitación adicional cuando se detecten errores recurrentes o fallos en el proceso, asegurando que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y técnicas de despacho.
- 

*Nota. Elaborado por la autora*

## **Ventas**

### ***Objetivo***

Establecer un proceso de ventas estructurado y orientado a resultados con el fin de incrementar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

### ***Alcance***

Lograr que el personal de ventas alcance y supere sus metas mensuales, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y enfocado en el cliente. El proceso va desde las ventas de campo, captación de clientes, ventas y servicio post venta.

## **Tabla 33.**

### *Definiciones Generales*

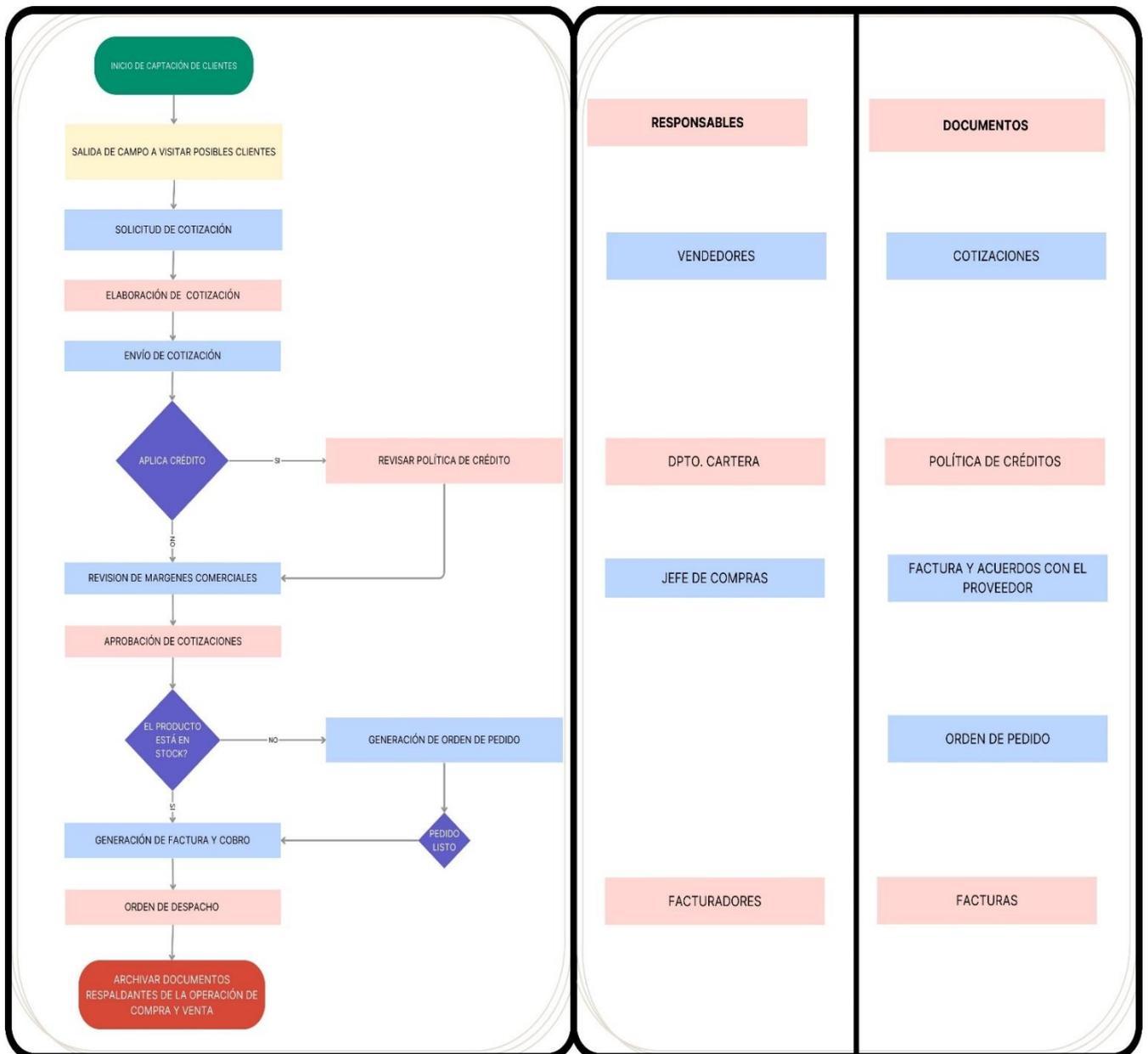
<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Ventas	Transacción comercial donde se intercambia un producto o servicio por dinero.
Cliente	Persona o empresa que compra productos o servicios de la empresa.
Ciclo de ventas	Serie de pasos que se siguen desde la identificación de un prospecto hasta el cierre de la venta.
Post Venta	Seguimiento al cliente para asegurar la satisfacción con el producto/servicio.

---

*Nota. Elaborado por la autora*

### ***Responsables***

Los responsables de este proceso son el jefe de ventas, equipo de vendedores y facturación.

**Figura 11.***Flujograma del proceso de ventas****Descripción del Procedimiento***

1. Se inicia el proceso con la captación de clientes potenciales. Los vendedores salen a campo para visitar a posibles clientes y ofrecer los productos o servicios que la empresa posee y realiza.

2. Una vez que se acuerda con los posibles clientes, estos solicitan una cotización para los productos o servicios que más les interesa.
3. Los vendedores o facturadores elaboran la cotización según los productos o servicios solicitados. La cotización es enviada al cliente para su revisión. Se verifica si el cliente aplica para crédito. Si aplica crédito, se revisa la política de crédito del cliente por el departamento de cartera. Y si no aplica crédito, se procede a la revisión de márgenes comerciales.
4. Se revisan los márgenes comerciales de la cotización. Si están correctos, se procede a aprobar. Una vez aprobadas y el cliente solicita el producto o el servicio. Se verifica si el producto está en stock. Si es producto terminado y ya almacenado, se genera la factura y cobro. Y por el contrario, si el producto no está disponible o tiene algún requerimiento específico, se genera una orden de pedido. Una vez con el producto terminado listo
5. Se prepara la orden de despacho para enviar los productos al cliente.
6. Para finalizar el proceso de ventas: Se archivan los documentos que respaldan la operación de compra y venta.

**Tabla 34.**

*Indicadores de gestión al proceso de ventas*

Nombre	Indicador	Descripción
Tasa de conversión (Eficacia)	$\frac{\text{Ventas Cerradas}}{\text{Prospectos Contactados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ventas Cerradas:</b> Total de ventas realizadas en un periodo determinado.</li> <li>• <b>Prospectos Contactados:</b> Total de clientes</li> </ul>

---

		potenciales contactados en el mismo periodo.
Tiempo de Ciclo de Ventas (Eficiencia)	$\frac{\text{Tiempo para Cerrar Cada Venta}}{\text{Número de Ventas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo para cerrar cada venta:</b> Total de días desde el primer contacto hasta el cierre de cada venta.</li> <li>• <b>Número de ventas:</b> Total de ventas cerradas en el periodo.</li> </ul>
Tasa de Retención de Clientes (Calidad)	$\frac{\text{Número de Clientes Retenidos}}{\text{Número de Clientes al Inicio del Periodo}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de Clientes Retenidos:</b> Clientes que continuaron comprando en el periodo de análisis.</li> <li>• <b>Número de Clientes al Inicio del Periodo:</b> Total de clientes existentes al inicio del periodo.</li> </ul>

---

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Tabla 35.**

*Matriz de recursos utilizados en el proceso de ventas*

Categoría	Recursos	Descripción
Físicos	Oficinas	Espacio físico donde se llevan a cabo las actividades de ventas.

---

	Mobiliario	Escritorios, sillas, estanterías para el confort y organización del equipo.
	Materiales de oficina	Papelería, bolígrafos, carpetas, etc., necesarios para el trabajo diario.
	Transporte	Vehículos para que los vendedores realicen las visitas de campo
	Software	
Tecnológicos	Telefonía e Internet	Líneas telefónicas y móviles, conexión de alta velocidad para acceso a datos y comunicación.
Humanos	Personal	Personas que intervengan en el proceso de ventas.

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Tabla 36.**

*Matriz de controles al proceso de ventas*

Control	Actividades
Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos claros y actualizados para todas las actividades de ventas, incluyendo la recepción de pedidos, la negociación con clientes y el cierre de ventas.</li> <li>• Implementar criterios estandarizados para la selección de clientes, asegurando que cumplan con los requisitos de solvencia y capacidad de pago.</li> </ul>

- 
- Ofrecer formación continua a los empleados involucrados en el proceso de ventas sobre las mejores prácticas, técnicas de negociación y manejo de objeciones.
  - Definir niveles de autorización claros para la aprobación de descuentos, condiciones de crédito y otros incentivos, garantizando que solo personal autorizado pueda aprobar modificaciones.
  - Realizar inspección de calidad de los pedidos antes de su procesamiento para asegurar la exactitud y cumplimiento de los requisitos del cliente.

#### Detectivos

- Realizar auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de ventas y detectar posibles irregularidades.
  - Verificar regularmente los informes de ventas, registros de clientes y control de calidad para asegurar su exactitud y consistencia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua del desempeño del proceso de ventas en términos de volumen, eficiencia y satisfacción del cliente.
  - Verificar que los pedidos aprobados y los productos entregados sean consistentes con los requisitos del cliente y las especificaciones establecidas.
-

---

Correctivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer un procedimiento para gestionar y resolver incidencias relacionadas con la calidad de las ventas o errores en los pedidos.</li><li>• Evaluar y ajustar los procedimientos de ventas regularmente en base a las auditorías, revisiones y retroalimentaciones del personal y clientes.</li><li>• Proveer capacitación adicional cuando se detecten errores recurrentes o fallos en el proceso, asegurando que el personal esté actualizado con las mejores prácticas y técnicas de ventas.</li></ul>
-------------	---

---

*Nota. Elaborado por la autora*

### **Análisis de la Ficha de Observación**

La ficha de observación se realizó con 13 preguntas relacionadas control interno (COSO I). Por lo tanto, se puede afirmar que, la empresa realiza un control adecuado en cuanto al tratamiento de los inventarios que posee utilizando documentos como facturas, guías de remisión y notas de entrega. Sin embargo, se observa que no se está realizando el ingreso de los materiales al momento de su llegada, sino que se espera a que el encargado de recepción los acepte y el jefe inmediato los corrobore antes de proceder al registro en el sistema. Esto se lo realiza con el fin de que los encargados tengan corresponsabilidad con el inventario. Por otro lado, la empresa maneja adecuadamente la distribución del espacio de almacenamiento, considerando las condiciones específicas de cada producto, y utiliza el método PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir) para el manejo de la mercadería y productos terminados para la comercialización. Cabe destacar que la empresa cuenta con personal responsable del

ingreso de materia prima y mercadería, así como del almacenamiento y bodega, y tiene instalado un sistema de seguridad y vigilancia.

### **Análisis de las Entrevistas**

La entrevista es una técnica que se aplicó para recopilar información. En esta investigación se entrevistó al personal encargado y vinculado con la gestión de los inventarios. Es decir, intervinieron 4 departamentos como lo es la Gerencia Financiera, Departamento de Compras, Contabilidad y Bodega.

La elaboración de preguntas es en función de los componentes del Control Interno (COSO I)

### **Tabla 37.**

#### *Componentes del Control Interno I*

	Ambiente de Control
	Evaluación del Riesgo
Aspectos del Control Interno (COSO I)	Actividades de Control
	Información y Comunicación
	Seguimiento y Monitoreo

*Nota. Elaborado por la autora. Fuente: Cecilia et al., 2017).*

Además, para determinar el nivel de confianza y la calidad de las entrevistas realizadas, se ponderan las respuestas. En esta ponderación, se asigna una calificación de riesgo de 1 si la respuesta cuenta con información respaldatoria y de 0 si no la tiene.

Para el efecto, se parametrizó con la siguiente tabla para establecer el nivel de confianza y el porcentaje de riesgo de acuerdo con la información proporcionada por los encuestados.

**Tabla 38.***Parámetros de evaluación.*

NIVEL DE CONFIANZA %		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15-50	51-75	16-95
85-50	49-25	24-5
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
NIVEL DE RIESGO % (100-Nivel de Confianza)		

*Nota. Elaborado por la autora*

Para el cálculo del nivel de confianza se utilizó la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} * 100$$

Para el nivel de riesgo la siguiente fórmula:

$$100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

**Tabla 39.***Ponderación de entrevista a Subgerencia.*

Componente	Pregunta	Ponderación
Ambiente de control	¿Cómo funciona el proceso de gestión de inventarios entre los departamentos involucrados? ¿Qué departamentos están involucrados?	1
	¿Cómo se podría fortalecer la colaboración entre los departamentos involucrados en la gestión de inventarios (por ejemplo, producción, ventas, logística)?	1

---

Evaluación del riesgo	¿Existen áreas específicas donde se han identificado problemas o ineficiencias en la gestión de inventarios?	1
Actividades de control	¿Qué herramientas o sistemas se utilizan para rastrear y gestionar los niveles máximos y mínimos de inventario?	0
	¿Cómo se clasifican los diferentes tipos de inventarios dentro de la empresa?	1
Información y Comunicación	¿Qué medidas se han tomado para mejorar la operatividad y rentabilidad relacionadas con los inventarios?	0
Seguimiento y Monitoreo	¿Se han implementado cambios o mejoras en los procesos de control interno de inventarios en el año 2023? ¿Cuáles han sido los resultados, o cuáles son los resultados esperados?	1
	¿Podría brindarnos una visión general de su perspectiva sobre la importancia de la gestión de inventarios para el éxito financiero de DP Global Service?	1
	SUMA	<b>6</b>
	TOTAL	<b>8</b>

---

*Nota. Elaborado por la autora*

**Nivel de confianza:**

$$\frac{6}{8} * 100 = 75 \rightarrow \text{Alto}$$

**Nivel de riesgo**

$$100 - 75 = 25 \rightarrow \text{Moderado}$$

**Análisis de la entrevista a Subgerencia**

La entrevista realizada a la subgerente de la empresa menciona que poseen una estructura definida en sus procesos de inventario, que abarca desde la recepción

de requerimientos por parte de los vendedores de campo hasta la facturación y despacho de productos, con colaboración entre los departamentos de Compras, Bodega y Contabilidad.

Sin embargo, se identifican desafíos en el área de despachos, donde errores en la carga de productos han afectado la precisión de los envíos. La empresa utiliza un sistema de gestión de inventarios que genera alertas de stock, aunque necesita de un control preciso sobre los niveles máximos de inventario. Para mejorar la operatividad y rentabilidad, se realizan revisiones aleatorias y se han implementado medidas como el almacenamiento restringido de productos críticos, lo que ha dado resultados positivos.

La adecuada gestión de inventarios es considerada crucial para el éxito financiero de la empresa, reconociéndose la importancia de una administración eficiente de los mismos para asegurar la rentabilidad y el éxito del negocio.

Entrevista a la contadora

**Tabla 40.**

*Ponderación de entrevista a contabilidad.*

Componente	Preguntas	Ponderación
Ambiente de Control	¿Qué documentación utiliza la empresa para controlar, rastrear y movilizar el inventario? ¿La documentación de control de inventario es manual o generada a través de un software?	1
Evaluación del Riesgo	¿Qué desafíos principales ha enfrentado la empresa en la gestión de inventarios y qué efectos financieros han tenido estos desafíos?	1

Actividades de Control	De acuerdo con los diversos tipos de indicadores relacionados con la gestión de inventarios. ¿Qué tipo de indicadores calcula, cómo se calculan y cómo evalúa la empresa la eficiencia de estos?	1
	Considerando el endeudamiento, ¿cómo se relaciona este con la gestión de inventarios?	1
Información y Comunicación	Desde su perspectiva, ¿qué estrategias podrían implementarse para mejorar la gestión de inventario y cómo impactarían estos cambios en los indicadores financieros?	0
Seguimiento y Monitoreo	¿Cómo ha influido la gestión de inventarios en las ratios de liquidez de DP Global Service durante el año 2023?	1
	¿De qué manera la gestión de inventarios ha afectado la rentabilidad de la empresa?	1
	SUMA	<b>6</b>
TOTAL		<b>7</b>

*Nota. Elaborado por la autora*

**Nivel de confianza:**

$$\frac{6}{7} * 100 = 85 \rightarrow \text{Alto}$$

**Nivel de riesgo**

$$100 - 85 = 15 \rightarrow \text{Alto}$$

### Análisis de la entrevista a contabilidad

La entrevista realizada a la contadora proporciona una visión integral de la gestión de inventarios en la empresa. Se utilizan documentos específicos para controlar y rastrear los inventarios, gestionados a través de un software que garantiza precisión y eficiencia.

Entre los desafíos principales se destacan la gran cantidad de artículos almacenados y la falta de organización y espacio físico. No obstante, estos problemas no han tenido efectos financieros significativos gracias a las medidas correctivas implementadas. La empresa evalúa la eficiencia de su gestión de inventarios mediante el índice de rotación de inventario, obteniendo valores que indican una buena gestión.

Además, la estrategia de financiar inventarios mediante endeudamiento asegura suficiente stock para cumplir con la demanda de los clientes, mejorando la satisfacción y evitando pérdidas de ventas. Para optimizar la gestión de inventarios, se sugieren capacitaciones continuas y la adquisición de nuevas tecnologías, lo que impactaría positivamente en los indicadores financieros al aumentar la eficiencia operativa y reducir costos.

En 2023, la gestión de inventarios ha influido significativamente en los ratios de liquidez de la empresa, asegurando un equilibrio adecuado entre disponibilidad de productos y costos. Asimismo, la rotación óptima del stock ha evitado costos adicionales, manteniendo la rentabilidad y garantizando un retorno financiero adecuado, especialmente en el sector florícola, donde la demanda es constante y predecible.

### **Tabla 41.**

*Ponderación entrevista a bodega.*

Componente	Preguntas	Ponderación
------------	-----------	-------------

Ambiente de Control	¿Qué tipo de formación o capacitación cree que podría beneficiar al personal de almacén para mejorar la gestión de inventarios?	0
Evaluación del Riesgo	¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrenta en la gestión de inventarios? ¿Qué posibles riesgos puede identificar en la gestión actual de inventarios y cómo cree que se podrían mitigar?	1
Actividades de Control	¿Cuál es el proceso actual para el registro y seguimiento de inventarios en la empresa, y cómo se asegura la precisión de estos registros? ¿Cuáles son los documentos base para el registro?	1
	¿Cómo están organizados los diferentes tipos de inventario en el almacén y cuál es su tratamiento?	1
	¿Qué políticas tiene la empresa en relación con los inventarios cuando estos se dañan o se pierden?	0
Información y Comunicación	¿Las herramientas y recursos actuales son suficientes para una gestión efectiva del inventario? ¿Qué herramientas adicionales ayudarían a mejorar su trabajo?	1
	SUMA	4
	TOTAL	6

*Nota. Elaborado por la autora*

**Nivel de confianza:**

$$\frac{4}{6} * 100 = 66 \rightarrow \text{Moderado}$$

### **Nivel de riesgo**

$$100 - 66 = 34 \rightarrow \text{Moderado}$$

#### Análisis de la entrevista al jefe de bodega

La entrevista revela varios aspectos críticos y áreas de mejora en la gestión de inventarios de la empresa. Se destaca la falta de capacitación formal del personal, ausencia de manuales de procedimientos y políticas claras, y diferencias entre los registros del sistema y las tomas físicas.

También se identifican riesgos significativos como el riesgo de incendio debido a materiales inflamables y la insuficiencia de medidas de prevención, así como la falta de monitoreo constante de cámaras de seguridad que podría facilitar robos.

A pesar de contar con un sistema automatizado para el registro y seguimiento de inventarios, el personal realiza revisiones manuales debido a la gran cantidad de ítems y la variabilidad de la demanda. Además, el sistema carece de alertas automatizadas para productos con poca rotación o riesgo de quiebre de stock, dificultando un control adecuado.

## Matriz de Riesgos

DP GLOBAL SERVICE											Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos				
Componente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Actividades	Indicadores	Meta
				Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología								
Actividades de Control	Falta de alertas de stock mínimos en el sistema.	1	El sistema de inventario actual no posee alertas automáticas para notificar cuando el inventario está próximo a agotarse o ha superado el máximo permitido, lo cual puede llevar a rupturas de stock o exceso de inventario.		X	X	X	10	3	3	ALTO	Implementar un sistema de alertas automáticas en el software de inventario para notificar cuando los niveles de stock estén próximos al mínimo o hayan alcanzado el máximo permitido.	Implementar las funcionalidades del sistema de inventario actual y actualizarlo para incluir alertas automáticas. Capacitar al personal en el uso de estas nuevas funciones.	(Número de alertas atendidas a tiempo / Número total de alertas generadas) x100	90% o más de las alertas generadas deben ser atendidas a tiempo.
Actividades de Control	Discrepancias entre el inventario físico y el del sistema	2	Se han identificado mínimas discrepancias entre el inventario físico y el registrado en el sistema.	X	X	X	7	2	2	MODERADO	Implementar procedimientos de reconciliación de inventarios periódicos y capacitar al personal en la correcta gestión del inventario.	1. Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventarios a través de la toma física. 2. Realizar capacitaciones al personal encargado de la gestión de inventarios. 3. Implementar auditorías internas periódicas para verificar la consistencia del inventario físico con el registrado en el sistema.	(Número total de items / Número de items correctos) x100	Mantener una precisión del inventario del 98% o más	

Nota. Elaborado por la autora

DP GLOBAL SERVICE											Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos				
Componente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Actividades	Indicadores	Meta
				Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología								
Actividades de Control	Falta de capacitación al personal encargado de inventarios	3	El personal encargado de la gestión y control de inventarios no ha recibido la capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones, se basan más en la empiria de cada colaborador.		X	X	X	10	2	3	ALTO	Implementar un programa de capacitación continua para el personal encargado de los inventarios.	1. Identificar las necesidades de capacitación del personal de inventarios. 2. Diseñar e implementar un plan de capacitación específico para el personal de inventarios. 3. Evaluar la efectividad de la capacitación a través de auditorias internas y retroalimentación. 4. Diseñar un manual de procesos	(Errores antes de la capacitación / Errores antes de la capacitación–Errores después de la capacitación )×100	Reducir los errores en la gestión de inventarios en un 50% dentro de los 3 meses posteriores a la capacitación.
Actividades de Control	Ausencia de políticas en relación cuando los inventarios se dañan o pierden.	4	La empresa no cuenta con políticas claras y definidas para gestionar los inventarios cuando estos se dañan o se pierden, lo que podría llevar a una falta de control y contabilidad sobre los inventarios.		X	X	X	10	3	3	ALTO	Crear políticas y procedimientos claros para la gestión de inventarios cuando estos se dañan o pierden, incluyendo la documentación y justificación adecuada.	1. Desarrollar y documentar políticas y procedimientos específicos. 2. Capacitar al personal sobre las nuevas políticas y procedimientos. 3. Realizar auditorias internas periódicas para asegurar el cumplimiento.	(Número de productos dañados o perdidos que han sido gestionados conforme a las políticas establecidas / Número total de productos dañados o perdidos) * 100	Lograr que el 95% de los productos dañados o perdidos sean gestionados conforme a las políticas establecidas.

Nota. Elaborado por la autora

### Análisis de la Revisión Documental

La revisión documental se hizo en base a los estados financieros de la empresa correspondientes al año 2023, con el fin de calcular los indicadores financieros que se relacionen directamente con el inventario. Por otro lado, se compara con una empresa con la misma actividad económica, los estados financieros de dicha empresa se obtuvieron de la información en la página web de las Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

#### *Liquidez.*

#### **Tabla 42.**

##### *Cálculo de liquidez*

Fórmula del indicador		Empresa	
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{1.500.797,98}{2.286.066,41}$	0,66

*Nota. Elaborado por la autora*

Donde:

Activo Corriente: Es también conocido como activo circulante, incluye todos los activos que se espera convertir en efectivo o consumir dentro de un año

Pasivo Corriente: Corresponde a las cuentas que la empresa espera pagar o liquidar dentro de un año. Incluye cuentas por pagar, préstamos a corto plazo y otras obligaciones financieras de corto plazo.

La razón corriente de la empresa es 0.66, lo que indica que la empresa tiene \$0,66 en activos corrientes por cada \$1,00 en pasivos corrientes. Una razón corriente menor a 1 sugiere que la empresa podría enfrentar dificultades para cubrir sus obligaciones a corto plazo utilizando sus activos corrientes. Este bajo valor puede ser un indicativo de problemas de liquidez, lo cual es preocupante ya que podría afectar la

capacidad de la empresa para operar eficientemente y cumplir con sus compromisos financieros inmediatos. Es importante que la empresa tome medidas para mejorar su liquidez, como renegociar plazos de pago con proveedores, aumentar ventas o reducir costos operativos para fortalecer su posición financiera a corto plazo.

### *Endeudamiento*

**Tabla 43.**

*Cálculo del endeudamiento.*

Fórmula del indicador		Empresa	
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{3.356.298,36}{3.728.194,55}$	0,90

*Nota. Elaborado por la autora*

Donde:

Pasivo Total: Es la suma de todas las obligaciones financieras de una empresa, incluyendo deudas a corto y largo plazo.

Activo Total: El activo total representa todos los recursos y activos que posee la empresa.

El índice de endeudamiento de la empresa es 0.90, lo que significa que el 90% de los activos de la empresa están financiados con deuda. Este elevado nivel de endeudamiento indica una alta dependencia de fuentes externas de financiación, lo cual puede considerarse un riesgo. Un endeudamiento tan alto sugiere que la empresa podría tener dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras, especialmente en períodos de baja rentabilidad o inestabilidad económica. La empresa debería considerar estrategias para reducir su deuda, como mejorar su rentabilidad, aumentar el capital propio o renegociar condiciones de deuda, para mejorar su estabilidad financiera y reducir riesgos asociados al endeudamiento.

***Rentabilidad.*****Tabla 44.***Cálculo de la rentabilidad*

Fórmula del indicador		Empresa	
Rentabilidad	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$	$\frac{52.604.02}{4385945.23}$	1%

*Nota. Elaborado por la autora*

Donde:

Utilidad Neta: es la ganancia total después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos e intereses, de los ingresos totales generados por las ventas.

Ventas:

El análisis de la rentabilidad (utilidad neta sobre ventas) para la empresa comercial revela importantes diferencias en su eficiencia operativa. La rentabilidad de la empresa es del 1%, lo que significa que, por cada dólar de ventas, la empresa genera una utilidad neta de 1 centavo. Este bajo nivel de rentabilidad puede ser alarmante, ya que indica que la empresa tiene márgenes de ganancia reducidos. Las posibles causas pueden incluir altos costos operativos, precios de venta bajos o una estructura de costos ineficiente. Una rentabilidad baja limita la capacidad de la empresa para reinvertir en el negocio, pagar dividendos a los accionistas y absorber fluctuaciones en los ingresos o costos. La empresa debería evaluar estrategias para mejorar su rentabilidad, como reducir costos, optimizar procesos operativos, aumentar precios de venta, o diversificar sus productos y servicios para mejorar los márgenes de beneficio.

Se analiza la rentabilidad en forma general de la empresa, sin embargo, los indicadores rotación de inventario y días de inventario analiza de forma específico a la rentabilidad que proporcionan los inventarios para la empresa.

## Rotación de inventarios

**Tabla 45.**

*Cálculo de rotación de inventarios.*

Fórmula del indicador		Empresa	
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de mercancías}}{\text{Valor Promedio}}$	$\frac{3.236.150,12}{464.519,05}$	6,97%

*Nota. Elaborado por la autora*

Donde:

Costo de mercancías vendidas: Representa el costo de los productos vendidos en un período determinado.

Valor promedio de inventario: Corresponde al promedio del inventario inicial y final durante el mismo período

El indicador de rotación de inventarios mide la eficiencia con la que una empresa gestiona su inventario, calculándose como el cociente entre el costo de las mercancías vendidas y el valor promedio del inventario durante un período. Para el año 2023, la rotación de inventarios de la empresa es de 6,97, lo que indica que los inventarios se renuevan aproximadamente 7 veces al año.

Una rotación de inventarios alta puede ser una señal positiva, ya que sugiere una buena gestión de inventarios y que los productos se venden rápidamente, reduciendo el riesgo de obsolescencia y los costos de almacenamiento.

Sin embargo, si la rotación es excesivamente alta, podría indicar que la empresa mantiene niveles de inventario insuficientes, lo que podría llevar a pérdidas de ventas y problemas de suministro. La empresa debe equilibrar su rotación de inventarios para asegurar que tiene suficiente inventario para satisfacer la demanda sin incurrir en excesivos costos de almacenamiento o riesgos de obsolescencia.

## Días de Inventario

**Tabla 46.**

*Cálculo de días de inventario.*

Fórmula del indicador		Empresa	
Días de inventarios	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$	$\frac{365}{6,97}$	52,39

*Nota. Elaborado por la autora*

Donde:

365: Representa el costo de los productos vendidos en un período determinado.

Rotación de Inventario: Mide cuántas veces el inventario se vende y se repone en un año.

Al analizar los días de inventarios de la empresa son aproximadamente 52,39 días, lo que significa que, en promedio, los productos permanecen en inventario durante unos 52 días antes de ser vendidos. Este indicador proporciona una visión sobre la eficiencia en la gestión de inventarios. Un número menor de días de inventarios sugiere una rotación rápida y eficiente, reduciendo el riesgo de obsolescencia y costos de almacenamiento.

En este caso, los 52 días indican una rotación moderada; ni demasiado alta ni demasiado baja. La empresa parece gestionar sus inventarios de manera efectiva, manteniendo un equilibrio razonable entre tener suficiente inventario para satisfacer la demanda y evitar excesos que podrían aumentar los costos. La empresa debería monitorizar este indicador regularmente para mantener una gestión eficiente de inventarios y ajustar estrategias según sea necesario para optimizar el proceso.

## **Acciones de mejora**

Las acciones de mejora buscan identificar y proponer acciones concretas que puedan mejorar la gestión de inventarios en DP GLOBAL SERVICE. Esta sección se enfocará en ofrecer recomendaciones prácticas y viables basadas en el diagnóstico previo y el análisis de indicadores financieros.

La propuesta incluye un conjunto de estrategias diseñadas para mejorar la gestión de inventarios dentro de la empresa. Se basan en los resultados de la investigación, entrevistas y consultas con el personal clave, así como en un análisis detallado de los datos históricos de inventarios y los indicadores financieros. Cada uno de estos componentes tiene el objetivo de identificar los desafíos actuales en la gestión de inventarios y proponer acciones concretas y prácticas que puedan ser implementadas para optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

### ***Implementación de un Manual de Funciones.***

La falta de claridad en las responsabilidades y roles del personal en la gestión de inventarios puede generar ineficiencias y errores operativos. Es crucial desarrollar un manual de funciones y mantenerlo actualizado detallando las responsabilidades específicas de cada puesto, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan sus tareas y obligaciones. Conjuntamente, se deben realizar talleres de capacitación para familiarizar al personal con el manual y garantizar su correcta implementación. Esta acción no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también minimiza el riesgo de duplicación de esfuerzos y errores, promoviendo una gestión de inventarios más efectiva. Este manual debe incluir lo siguiente:

Descripciones claras y detalladas de cada puesto de trabajo: Esto incluye las tareas y responsabilidades específicas de cada rol, así como los objetivos individuales y del equipo.

Diagramas de flujo que ilustren los procesos de gestión de inventarios: Los diagramas de flujo deben ser claros y fáciles de entender, y deben mostrar cómo se llevan a cabo cada uno de los pasos en el proceso.

Un glosario de términos: Es importante definir cualquier término técnico o especializado que se utilice en el manual para la comprensión de todos.

### ***Implementación de Políticas y Procedimientos de Inventario.***

La falta de políticas y procedimientos claros en los inventarios puede llevar a una gestión frágil y confusa, afectando negativamente la eficiencia operativa. Es importante desarrollar y documentar políticas y procedimientos que cubran todos los aspectos de la gestión de inventarios, desde la recepción hasta el despacho.

Estas directrices proporcionan una guía estándar, garantizando consistencia y cumplimiento normativo. Para asegurar su implementación efectiva, se debe establecer un sistema de auditoría interna y capacitar al personal sobre estas políticas. Realizar revisiones periódicas para actualizar las políticas según sea necesario es fundamental para mantener una gestión eficiente y ordenada del inventario. Estas deben contener los siguientes aspectos clave:

**Integralidad:** cubre todos los aspectos de la gestión de inventario, incluida la recepción, almacenamiento, distribución, entrega y despacho del inventario.

**Claridad y especificidad:** Se debe utilizar un lenguaje claro y conciso que sea fácil de entender para los empleados.

**Accesibilidad:** Hacer que las políticas y procedimientos sean fácilmente accesibles para todo el personal relevante, tanto en formato físico como digital.

Las políticas y procedimientos claros al ser coherentes y estandarizados garantizan que las prácticas de gestión de inventario sean sólidas en toda la organización.

Cumplimiento normativo: las políticas y procedimientos documentados proporcionan evidencia del cumplimiento de las regulaciones de la industria y pueden ayudar a las empresas a evitar posibles multas o sanciones.

### ***Capacitación al personal.***

La falta de formación adecuada del personal puede repercutir en errores y una gestión ineficaz del inventario. La capacitación regular es crucial para asegurar que los empleados estén al tanto de las mejores prácticas y tecnologías, mejorando así la precisión y eficiencia en la gestión de inventarios.

Establecer programas de capacitación continua que incluyan temas como gestión de inventarios, uso de software y herramientas tecnológicas, y mejores prácticas en procesos de despacho y recepción. Evaluar el desempeño del personal regularmente y ajustar los programas de capacitación según los resultados obtenidos.

### ***Codificación de Productos***

La falta de un sistema de codificación estandarizado puede dificultar el seguimiento y la gestión de inventarios, aumentando el riesgo de errores. Implementar un sistema de codificación uniforme, como códigos de barras o códigos QR, es esencial para facilitar un seguimiento preciso y eficiente de los inventarios. Este sistema debe integrarse con el software de inventarios para asegurar un monitoreo en tiempo real. Por otra parte, es importante capacitar al personal en la correcta aplicación y uso del sistema de codificación, así como realizar revisiones periódicas para garantizar que el sistema se ajuste a las necesidades cambiantes de la empresa. Las ventajas de tener codificación en los productos son las siguientes:

Mayor precisión del inventario: Un sistema de codificación estandarizado proporciona un identificador único para cada artículo del inventario. Esto permite un seguimiento preciso de los artículos desde la recepción hasta la distribución, minimizando los errores y las discrepancias.

Gestión de inventario optimizada: Los artículos se pueden identificar, localizar y recoger rápidamente mediante escáneres de códigos de barras o códigos QR, lo que reduce los errores de selección y agiliza el cumplimiento de los pedidos.

Visibilidad del inventario en tiempo real: La integración del sistema de codificación con el software de inventario proporciona visibilidad en tiempo real de los niveles y la ubicación del inventario. Esto permite una mejor toma de decisiones con respecto a la reposición de inventario, evitando desabastecimientos y exceso de existencias.

### ***Mejora en los procesos de entrega***

El proceso de entrega deficientes en el almacén puede causar tiempos de espera prolongados y errores en la preparación de pedidos, afectando la satisfacción del cliente. Es esencial revisar y optimizar la distribución de productos en el almacén para facilitar el acceso rápido a los mismos. Asimismo, capacitar al personal en el uso de estas tecnologías y en técnicas eficientes de manejo de inventarios es fundamental para reducir tiempos de espera y aumentar la precisión de los pedidos, mejorando así la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

### ***Mejora en los procesos de despacho***

Los procesos de despacho desorganizados pueden causar retrasos y errores en la entrega, afectando la satisfacción del cliente y aumentando los costos operativos. Optimizar estos procesos es crucial para asegurar una entrega más rápida y precisa. Se deben evaluar y rediseñar los procesos de despacho para identificar y eliminar

ineficiencias. Implementar sistemas automatizados para el picking y packing, así como utilizar tecnología GPS para optimizar las rutas de entrega, son acciones clave. Al mismo tiempo, es fundamental capacitar al personal en nuevas técnicas y tecnologías para mejorar la eficiencia y precisión en el despacho, asegurando así una mejor experiencia para el cliente.

### ***Implementación de Tecnología de Gestión de Inventarios***

La falta de tecnología avanzada en la gestión de inventarios puede limitar la capacidad de seguimiento y optimización, resultando en ineficiencias y mayores costos operativos. Implementar un software de gestión de inventarios que ofrezca funcionalidades avanzadas como seguimiento en tiempo real, análisis predictivo y automatización de reabastecimiento es crucial. Este software debe integrarse con los sistemas existentes y el personal debe ser capacitado en su uso efectivo. Monitorear y ajustar el uso de la tecnología según los resultados obtenidos es esencial para maximizar su efectividad, mejorando la precisión y eficiencia en la gestión de inventarios. Al implementar la tecnología en la gestión de inventarios tiene varios beneficios.

Monitorea el nivel de stock de cada producto en cualquier momento y desde cualquier lugar, gracias a la actualización constante del software.

Reduce los errores manuales y discrepancias en el conteo de existencias, asegurando datos precisos para la toma de decisiones.

Pronostica la demanda futura con mayor precisión, basándote en datos históricos y tendencias del mercado, para evitar rupturas de stock y exceso de inventario.

Establece reglas automáticas para generar pedidos de compra cuando los niveles de stock alcancen ciertos umbrales, optimizando el flujo de inventario y reduciendo el riesgo de desabastecimiento.

Reduce los costos de almacenamiento y los riesgos de obsolescencia al mantener los niveles de stock adecuados.

Se basan en datos precisos y análisis predictivos, facilitando tomar decisiones más acertadas en cuanto a compras, precios y promociones.

Si se implementan de manera efectiva, estas acciones permitirán a la empresa mejorar significativamente la eficiencia en la gestión de inventarios. Esto resultará en una reducción de costos, un mejor servicio al cliente y un aumento en la rentabilidad del negocio.

## Conclusiones

La empresa DP Global Service refleja que las deficiencias en la estimación de cantidades y control de despachos son las principales debilidades, mientras que las fortalezas incluyen ciertos aspectos del almacenamiento y manejo de productos que se llevan a cabo de manera eficiente. Las entrevistas y revisiones documentales realizadas proporcionaron una visión integral y detallada, cumpliendo con el primer objetivo específico al ofrecer una base crítica para la toma de decisiones estratégicas y mejoras en la gestión de inventarios.

El análisis cuantitativo de los indicadores financieros confirma que una gestión inadecuada de inventarios afecta directamente estos indicadores, impactando la capacidad de la empresa para responder a la demanda del mercado y manteniendo un flujo de caja saludable. Una mala gestión de inventarios reduce la liquidez, aumenta los costos de almacenamiento y puede llevar a pérdidas significativas por obsolescencia o falta de disponibilidad de productos.

Se resalta la necesidad de implementar un manual de políticas, realizar capacitaciones regulares y mejorar los controles de inventarios. Estas acciones propuestas abarcan desde la estandarización de procedimientos hasta la integración de tecnologías avanzadas para el seguimiento y control de inventarios. La implementación de estas medidas no solo busca solucionar las deficiencias actuales, sino también establecer una base sólida para un crecimiento sostenido y eficiente en la gestión de inventarios.

## Recomendaciones

Es fundamental establecer y documentar políticas y procedimientos claros que cubran todos los aspectos de la gestión de inventarios, desde la recepción hasta el despacho. Estas directrices deben ser revisadas periódicamente y actualizadas según sea necesario, asegurando la consistencia y el cumplimiento normativo a través de auditorías internas.

Implementar un programa de capacitación continua para el personal, enfocado en las políticas y procedimientos de gestión de inventarios, es esencial para mejorar la eficiencia operativa. Los talleres de capacitación deben abordar los aspectos específicos del manual de funciones y las políticas de inventarios, asegurando que todo el personal comprenda sus responsabilidades y procedimientos.

Implementar un sistema de codificación de productos que permita una identificación rápida y precisa de los artículos en el inventario. Este sistema debería incluir códigos de barras o QR, integrados con el software de gestión de inventarios, para mejorar la precisión y velocidad del proceso de despacho. La codificación de productos ayudará a reducir errores en el despacho, mejorar la trazabilidad de los productos y optimizar la gestión del inventario, facilitando la localización y el control de los artículos almacenados.

## Referencias Bibliográficas

- Arredondo, Maria. (2016). *Contabilidad y análisis de costos* (Editorial Patria).
- Avalos, V., & López, A. (2018). *Modelo EOQ para reducir los costos de inventarios en la empresa Clasa S.A.C.*
- Ávila, F., & Moreno, L. (2023). Internet de las Cosas (IoT) Retos para las Empresas en la era de la Industria 4.0. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías Del ICBI*, 10(20), 10–16. <https://doi.org/10.29057/icbi.v10i20.9516>
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación -. *Editorial Patria*.
- Castillo, G. (17 de Octubre de 2023). *Mapa de calor: definición y aplicaciones en diversos campos*. Obtenido de Innovación digital:  
<https://www.innovaciondigital360.com/big-data/mapa-de-calor-definicion-y-aplicaciones-en-diversos-campos/>
- Cecilia, G., Córdova, S., Roberto, E., & Paguay, B. (2017). *Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II* (Vol. 4, Issue 12).
- Chávez Solano, B. E., Huamán Limache, N., Pino Cyndi, D., Malpartida Gutiérrez, J. N., Bringas Ríos, V. Y., Olivera Chura, A., & Torres Huamaní, J. (2022). Aplicación de la metodología (JIT) Just in Time para aumentar la productividad en las Empresas Latinoamericanas. *FitoVida*, 1(2), 24–28.  
<https://doi.org/10.56275/fitovida.v1i2.11>
- Chu, H. L., Chen, Y. L., & Chiou, Y. Y. (2019). Un estudio de campo del impacto de los cambios en un plan de incentivos basado en las ventas netas y la gestión centralizada de inventario. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 26(1–2), 108–123. <https://doi.org/10.1080/16081625.2019.1546559>
- Córdoba, Marcial. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.

- Cuascota, G. (2021). *“MODELO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA “DP GLOBAL SERVICE S.A.”* Universidad Técnica del Norte.
- Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). Métodos mixtos de investigación para principiantes. In *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Dávila, G. (2006). *EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS*.
- Durán, Y. (2012). *Administración del inventario elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*.
- Farfán, S. (2014). *Contabilidad de Costos I*. [www.upeu.edu.pe](http://www.upeu.edu.pe)
- Galindo, J., & Guerrero, J. (2015). *Contabilidad Gubernamental*. México: Patria.
- Gasbarrino, S. (25 de Mayo de 2023). *Qué es la rotación de inventario, para qué sirve y cómo calcularla*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-de-inventario>
- Gómez, M. del C. (2018). *Introducción a la metodología de la Investigación*.
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva An inventory management model based on competitive strategy. In *Revista chilena de ingeniería* (Vol. 28, Issue 1).
- González, A., Leal, L., Martínez Daymí, & Morales, D. (2019). *Herramientas para la gestión por procesos*. XV.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2018). *Contabilidad Financiera, 5ta Edición*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta Edición*.
- Higuerey, Angel. (2007). *Administración de Inventario*.
- IFRS. (2016). *Inventarios*. 1059–1072.
- Ignaciuk, P., & Bartoszewicz, A. (2010). Estrategia de control óptima lineal cuadrática para sistemas de inventario de revisión periódica. *Automatica*, 46(12), 1982–1993. <https://doi.org/10.1016/j.automatica.2010.09.010>
- ISO 45001. (2018). *Norma ISO 45001*. [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Jaber, M. Y., Marchi, B., & Zanoni, S. (2020). Mejorar las ganancias de la cadena de suministro a través del factoring inverso: un nuevo modelo de tamaño de lote económico conjunto de múltiples proveedores y un solo proveedor. *International Journal of Financial Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/ijfs8020023>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración De Operaciones* (8ed). *Pearson Educación*.
- Lara, E. (2008). *Primer Curso de Contabilidad*. (Trillas).
- Lodoño, I. (13 de Octubre de 2022). *Mapa de calor: una herramienta para optimizar la gestión de riesgos*. Obtenido de Pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/mapa-de-calor-una-herramienta-para-optimizar-la-gestion-de-riesgos>
- López, J. (2012). *Administración de inventarios*.
- Martin, J. (16 de Agosto de 2022). *Qué es un plan de contingencia y cómo crear uno en 8 pasos para evitar riesgos*. Obtenido de Asana.com: <https://asana.com/es/resources/contingency-plan>
- Múzquiz, D. (2013). *ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y ALMACENES*. *Pearson Educación*.

- Narváez, C., Erazo, J., Luna, K., & Juca, C. (2019). Gestión y control de inventarios para determinar los niveles óptimos en la cadena de suministros de la compañía Modesto. *Publicación Digital*, v4(n9), pp19-39.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144054>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(1315–9984).
- Ortega, A., Padilla D, S. P., Torres D, J. I., & Ruz G, A. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. In *Liderazgo Estratégico* (Vol. 7, Issue 1, pp. 71–82).  
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>
- PMBC. (19 de Julio de 2023). *Plan de contingencia: que és y como se aborda*.  
Obtenido de PMBC: <https://pmbc.es/plan-de-contingencia-que-es-y-como-se-elabora/>
- Pulla, C. (2020). GESTIÓN DE INVENTARIOS A TRAVÉS DE LA CLASIFICACIÓN ABC A EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/07/inventarios-abc.html>
- Ramirez, K. (2015). *Endeudamiento*.
- Ribé, E. C. (2008). *Diccionario de contabilidad y administración de empresa*.  
Barcelona: Librería Bosch.
- Rubio, P. (2007). *Manual de análisis financiero*.
- Sánchez, J. (01 de Marzo de 2020). *Rotación del inventario*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-del-inventario.html>

Servicio de Rentas Internas. (22 de Abril de 2010). *Consulta de RUC*. Obtenido de

Servicio de Rentas Internas: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

Solórzano, María. (2022). El control de inventarios y su impacto en la liquidez de la

distribuidora “Miguel Sebastián” Manabí-Ecuador 2019-2020. *593 Digital*

*Publisher CEIT*, 7(3), 158–169. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1102>

Tamayo, Mario. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Vélez, S., & Pazmiño, S. (2022). Importancia de los sistemas de inventarios en las

organizaciones a través de una revisión bibliográfica. *AlfaPublicaciones*, 4(1.1),

342–357. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.163>

Yamasaki, C. (2018). *Planeación de los Requerimientos de Materiales (MRP)*.

## Anexos



<https://dpglobalservice.com>

(02) 2367029 - 0996033250

Matriz: Pedro Moncayo - Tabacundo  
Sucursal: Latacunga - Lasso

Tabacundo, 10 de noviembre 2023

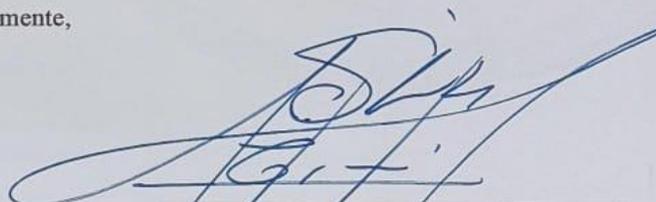
### ACEPTACION TRABAJO DE TITULACIÓN

La empresa DP Global Service, certifica que; la Srta. PEÑAFIEL PAILLACHO MELANI MELISSA con documento de identidad 1720301678 estudiante de la carrera "Contabilidad y Auditoría" de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, solicito a la empresa realizar su TRABAJO DE TITULACIÓN, con el tema "Análisis de la gestión de inventarios, años 2023, de la empresa DP Global Service", el cual fue aprobado.

La empresa se compromete a brindar el espacio y la información requerida; siendo únicamente para fines educativos. Solicitamos de manera especial se maneje los datos con absoluta confidencialidad y reserva. Con el fin de seguir apoyando en proyectos futuros a la academia.

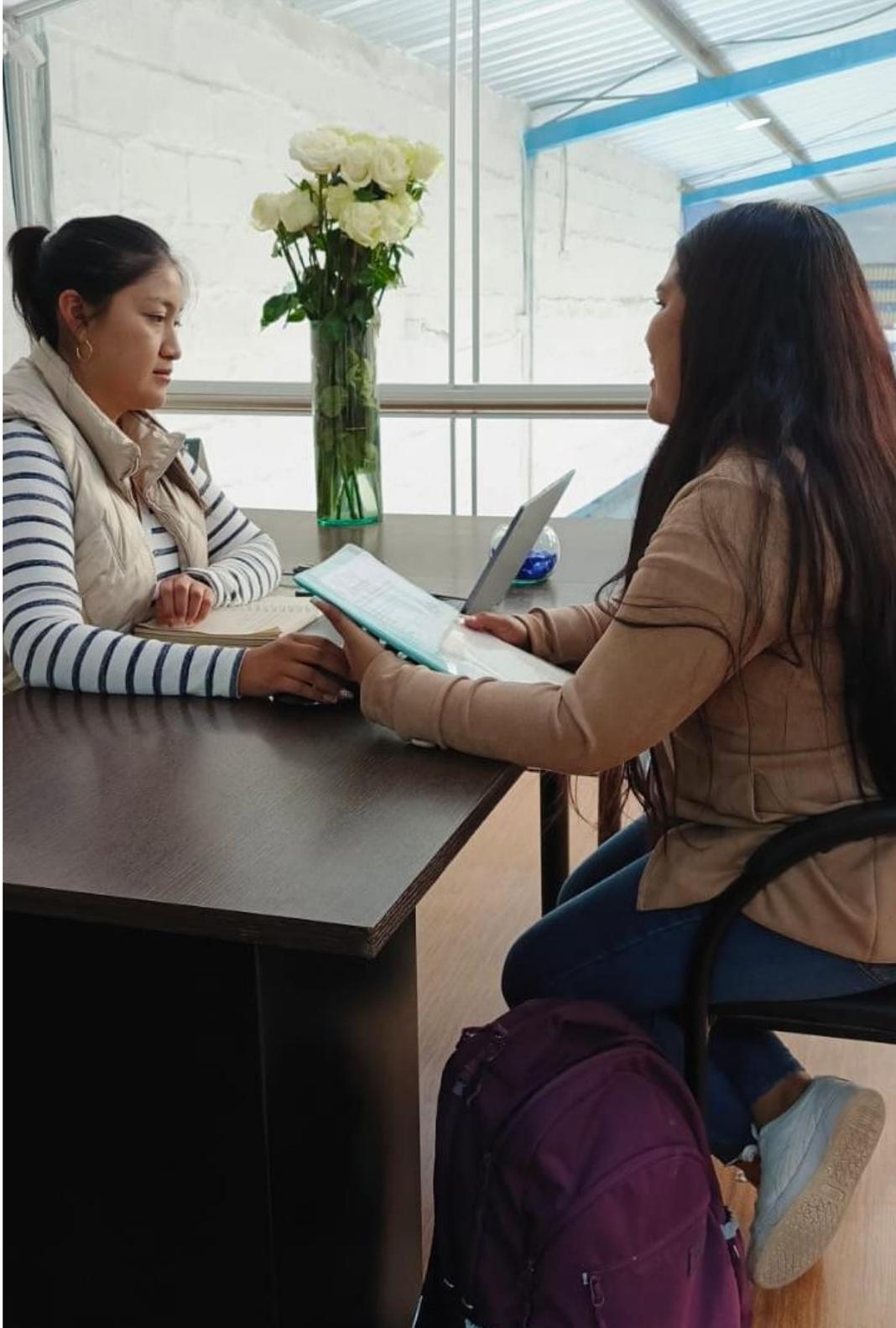
Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad, y extendemos esta certificación para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Shirley Andrea Tuquerres Alvear. Msc  
SUB GERENTE DP GLOBAL SERVICE

 **GlobalService**  
Tu Aliado Estratégico  
E-mail: [administración@dpglobalservice.com](mailto:administración@dpglobalservice.com)  
Telf.: (02) 2367 029 / 096 861 0296  
RUC: 1003306709001  
Tabacundo - Ecuador







## Consulta de RUC

RUC

1003306709001

Razón social

PAILLACHO MARMOL DIEGO FERNANDO

Estado contribuyente en el RUC

**ACTIVO****Actividad económica principal**VENTA AL POR MAYOR DEL PAPEL Y  
CARTÓN.

Contribuyente fantasma

NO

Contribuyente con transacciones inexistentes

NO

Tipo contribuyente	Régimen	Categoría	
PERSONA NATURAL	GENERAL		
Obligado a llevar contabilidad	Agente de retención	Contribuyente especial	
SI	SI	NO	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
2010-04-22	2024-07-03		