



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA, ECUADOR.**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría CPA.

**AUTOR(A):**

Rosero Lozada Daniela Estefanía

Zambrano Navarro Johana Lilibeth

**DIRECTOR(A):**

Msc. Espinoza Gavilanes Dolores del Rocío

Ibarra, 2022

### **APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación con el tema: “**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA**”, de autoría de Rosero Lozada Daniela Estefanía y Zambrano Navarro Johana Lilibeth, para obtener el Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de febrero del 2022.

Lo certifico



Ing. Rocio Espinoza Msc.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado a mis padres Fabián Rosero y Sara Lozada, quienes han sido mi pilar y apoyo para cumplir esta meta.

También dedico mi trabajo de grado a mis dos hermanos: Diego y Fabián Rosero, que son el motor de mi vida; y a mi perrita Peiton, que es mi bendición perruna.

*Daniela Rosero*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo quiero dedicar especialmente a mis padres, Wilfrido Zambrano y Blanca Navarro, quienes me formaron con las reglas, principios y valores que me inspiraron a alcanzar mis metas. Gracias a mis hermanos Jonathan y Maholy Zambrano, cuyas palabras de aliento me inspiran a mejorar y seguir adelante.

*Lilibeth Zambrano*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme tantas bendiciones a mí y a mi familia; también agradezco a mis padres que, a pesar de todas las adversidades, me apoyaron e hicieron posible que culmine mis estudios.

A la casona universitaria que me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de realizar mis estudios universitarios, agradezco a la decana Dra. Soraya Rhea por apoyarme y ayudarme en todo momento; y a mis docentes, que sin ellos no tendría los conocimientos y la experiencia que ahora tengo en mi vida profesional.

A la Importadora Automotriz Flores, por permitirnos desarrollar e implementar el trabajo de titulación y apoyarnos con toda la información necesaria para que este pueda llegar a realizarse.

A mis compañeros de clases y amigos: Camila Iguad, Lilibeth Zambrano, María José Rosero y John Yarpaz, quienes estuvieron a lo largo de mi carrera universitaria en las buenas y malas.

A mi amiga Lilibeth Zambrano, con quien realicé el presente trabajo de titulación; y por último, a todas las personas que conocí en el transcurso de mi formación académica.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, a mis padres y a mis hermanos quienes han sido mi fortaleza, inspiración y apoyo a lo largo de mi vida universitaria.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte por darme la oportunidad de alcanzar mis metas profesionales, agradezco a la Decana Dra. Soraya Rhea, al Coordinador Ing. Rolando Soria y a todos mis docentes cuyo apoyo, experiencia profesional y enseñanzas han formado la base de mi carrera profesional.

A mis compañeros y amigos: John Yarpaz, Daniela Rosero, Camila Iguad y María José Rosero, por los maravillosos momentos que compartimos.

Gracias a mi amiga Daniela Rosero, por su apoyo para llevar a cabo este presente trabajo de titulación.

Finalmente, agradezco a las personas que conocí durante este desafío, quienes con su apoyo me hicieron sentir como en casa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xix
OBJETIVOS .....	xxiii
General .....	xxiii
Específicos .....	xxiii
Capítulo I: Fundamentación teórica.....	1
1.1.    Introducción del capítulo.....	1
1.2.    Objetivo .....	1
1.3.    Fundamentación científica y académica.....	1
1.4.    Fundamentación teórica de la propuesta .....	5
1.4.1.  La empresa .....	5
1.4.2.  Inventarios.....	8
1.4.3.  Las Normas Internacionales ISO contables para las PYMES .....	17
1.4.4.  Irregularidades en los inventarios .....	18
1.4.5.  Control interno .....	21
1.4.6.  Definición COSO.....	24
1.4.7.  Manual de políticas y procedimientos .....	27
1.4.8.  Diagrama de flujo .....	31
1.4.9.  Resumen del capítulo.....	35
Capítulo II: Procedimientos Metodológicos .....	36

2.1.	Introducción del capítulo .....	36
2.2.	Objetivo .....	36
2.3.	Diseño de la investigación.....	36
2.3.1.	Definición de metodología.....	36
2.3.2.	Metodología de la investigación.....	38
2.3.3.	Tipos de investigación .....	38
2.3.4.	Método de la investigación.....	39
2.3.5.	Modelos o enfoques de investigación.....	41
2.3.6.	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	41
2.3.7.	Población.....	43
2.3.8.	Identificación de variables diagnósticas .....	43
2.3.9.	Matriz de operacionalización de variables diagnósticas.....	44
2.3.10.	Resumen del capítulo.....	46
	Capítulo III: Diagnóstico.....	47
3.1.	Introducción.....	47
3.2.	Objetivo .....	47
3.3.	Diagnóstico de la empresa.....	47
3.3.1.	Definición del diagnóstico empresarial .....	47
3.3.2.	Proceso del diagnóstico organizacional .....	47
3.3.3.	Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional .....	49
3.3.4.	Perspectivas del diagnóstico organizacional.....	49
3.3.5.	Herramientas del diagnóstico empresarial.....	49
3.4.	Desarrollo de variables .....	51
3.4.1.	Ficha de observación.....	51
3.4.2.	Análisis de la ficha de observación.....	52
3.4.3.	Entrevistas.....	53
3.4.4.	Análisis general de las entrevistas .....	56
3.4.5.	Análisis, tabulación e interpretación de encuestas aplicadas a los empleados de la Importadora Automotriz Flores .....	58
3.4.6.	Análisis de información .....	69
3.4.7.	Conclusión diagnóstica .....	71

3.4.8.	Resumen del capítulo.....	72
Capítulo IV:	Propuesta.....	73
4.1.	Introducción.....	73
4.2.	Objetivo .....	73
4.3.	Propuesta administrativa.....	73
4.3.1.	Denominación de la empresa y logotipo.....	73
4.3.2.	Logotipo.....	74
4.3.3.	Ubicación de la empresa .....	74
4.3.4.	Organigrama de la empresa .....	76
4.3.5.	Manual de políticas y procedimientos del control interno para la cuenta de inventarios de la “IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES”.....	77
4.3.6.	Matrices de riesgo.....	114
4.3.7.	Matriz riesgos en procesos claves y críticos .....	115
4.3.8.	Matriz de procesos claves y críticos.....	116
4.4.	Propuesta financiera .....	119
4.4.1.	Planificación de adquisición de inventarios.....	119
4.4.2.	Catálogo de ítems de los inventarios .....	121
4.4.3.	Stock de inventarios.....	124
4.4.4.	Costo de adquisición.....	127
4.4.5.	Métodos de costeo.....	127
4.4.6.	Valor Neto de Realización .....	131
Capítulo V:	Validación .....	133
5.1.	Introducción.....	133
5.2.	Objetivo .....	133
5.3.	Equipo de Trabajo .....	133
5.4.	Metodología de verificación.....	134
5.4.1.	Factores por validar.....	135
5.4.2.	Método de calificación.....	135
5.4.3.	Rango de interpretación .....	136
5.5.	Resultados.....	137
5.5.1.	Calificación.....	137

5.5.2. Interpretación de resultados .....	140
Conclusiones .....	141
Recomendaciones.....	142
Referencias.....	143
Anexos.....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Clasificación de las empresas.....	6
<b>Tabla 2</b> Tipos de inventarios .....	9
<b>Tabla 3</b> Exceso de inventarios y problemáticas .....	18
<b>Tabla 4</b> Elementos para un adecuado control interno .....	23
<b>Tabla 5</b> Nivel de importancia del control interno en los inventarios .....	24
<b>Tabla 6</b> Componentes del COSO II.....	26
<b>Tabla 7</b> Simbología utilizada en la elaboración del mapa de procesos .....	35
<b>Tabla 8</b> Metodología de investigación a utilizar .....	37
<b>Tabla 9</b> Población.....	43
<b>Tabla 10</b> Matriz de operacionalización de variables .....	44
<b>Tabla 11</b> Herramienta del diagnóstico empresarial.....	50
<b>Tabla 12</b> Informe de la observación.....	51
<b>Tabla 13</b> Matriz FODA .....	69
<b>Tabla 14:</b> Cruces estratégicos .....	70
<b>Tabla 15</b> Valoración de proceso de acuerdo con el nivel de riesgo .....	114
<b>Tabla 16</b> Matriz de puntos críticos.....	115
<b>Tabla 17</b> Matriz de procesos claves y críticos en la microempresa Importadora Flores	116
<b>Tabla 18</b> Catálogo de ítems de los inventarios.....	121
<b>Tabla 19</b> Ítems de alta rotación .....	125
<b>Tabla 20</b> Información del ejercicio .....	126
<b>Tabla 21</b> Compras correspondiente al mes de diciembre 2021.....	128
<b>Tabla 22</b> Ventas correspondientes al mes de diciembre 2021 .....	128

<b>Tabla 23</b> Aplicación Método Costo FIFO producto Bomba de aceite. correspondiente a diciembre 2021.....	129
<b>Tabla 24</b> Aplicación Método Costo promedio del producto Bomba de aceite. correspondiente a diciembre 2021 .....	130
<b>Tabla 25</b> Valor Neto de Realización .....	131
<b>Tabla 26</b> Matriz de Validación directora y Oponentes de Tesis .....	134
<b>Tabla 27</b> Método de Calificación.....	135
<b>Tabla 28</b> Rango de interpretación .....	136
<b>Tabla 29</b> Calificación de la Tutora.....	137
<b>Tabla 30</b> Calificación de la oponente 1 .....	138
<b>Tabla 31</b> Calificación de la oponente 2.....	139
<b>Tabla 32</b> Tabulación de los resultados .....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Diagrama de flujo horizontal.....	32
<b>Figura 2</b> Diagrama de flujo vertical.....	32
<b>Figura 3</b> Diagrama de flujo panorámico .....	33
<b>Figura 4</b> Proceso de un diagrama de flujo.....	34
<b>Figura 5</b> Técnicas e instrumentos de la investigación.....	42
<b>Figura 6</b> Funciones de los empleados .....	58
<b>Figura 7</b> Delegación de funciones.....	59
<b>Figura 8</b> Conocimientos del control de inventarios .....	59
<b>Figura 9</b> Capacitaciones recibidas.....	60
<b>Figura 10</b> Manejo de inventarios .....	61
<b>Figura 11</b> Control de mercadería .....	61
<b>Figura 12</b> Registro de mercadería .....	62
<b>Figura 13</b> Frecuencia de la toma de inventarios .....	63
<b>Figura 14</b> Organización de los inventarios .....	64
<b>Figura 15</b> Seguimiento de almacenamiento.....	64
<b>Figura 16</b> Falta de mercadería.....	65
<b>Figura 17</b> Pérdidas de mercaderías .....	66
<b>Figura 18</b> Sanciones por pérdidas de mercaderías.....	66
<b>Figura 19</b> Soluciones para el área de inventarios.....	67
<b>Figura 20</b> Importancia de existencias de políticas dentro de los inventarios.....	68
<b>Figura 21</b> Logotipo de la empresa.....	74
<b>Figura 22</b> Plano de la ubicación de la matriz Importadora Automotriz Flores en la ciudad de Ibarra, Ecuador.....	74

**Figura 23** Plano de la ubicación de la sucursal Importadora Automotriz Flores en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador..... 75

**Figura 24** Organigrama de la empresa Importadora Automotriz Flores ..... 76

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexos 1</b> Formato de entrevista .....	147
<b>Anexos 2</b> Formato de encuesta .....	149
<b>Anexos 3</b> Fotografías de la empresa .....	151
<b>Anexos 4</b> Informe del Urkund .....	152

## RESUMEN

El presente tema de investigación tiene por objetivo elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura-Ecuador; este documento se realiza para mejorar los procesos de control interno, evitar desvío de la mercadería, duplicación de productos y fundamentalmente organizar y mantener un control exhaustivo de productos, evitando así las pérdidas económicas para la empresa. Se utilizó la investigación descriptiva, de campo y documental, con enfoque cuali-cuantitativo, los métodos utilizados fueron el inductivo, deductivo, analítico, sintético; mismos que permitieron contar con elementos básicos del problema, identificando las causas y consecuencias para la empresa. Se utilizaron técnicas de observación, entrevista y encuesta, así como la aplicación de instrumentos para recolección de datos, los cuales ayudaron a obtener resultados importantes para realizar el diagnóstico y construir de la matriz FODA. Con esta información se desarrolló la propuesta de un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías, mismo que servirá para su aplicación en la Importadora Automotriz Flores y fortalecer la gestión de inventarios disminuyendo los riesgos asociados a ellos.

**Palabras claves:** Empresa, inventarios, manual de políticas y procedimientos

## **ABSTRACT**

The present topic of the research has like objective manual of internal control policies and procedures for the merchandise inventory account of the Importadora Automotriz Flores located in the city of Ibarra, Imbabura-Ecuador; this manual is done to improve internal control processes, avoid diversion of merchandise, losses, duplication of products and organize and maintain exhaustive control of products, thus avoiding economic losses for the company. Descriptive, field and documentary research were used, with a qualitative-quantitative approach, the methods used were inductive, deductive, analytical, synthetic; same that allowed to have basic elements of the problem, identifying the causes and consequences for the company. Observation, interview, and survey techniques were used, with the application of data collection instruments, which helped to obtain important results to carry out the diagnosis and build the SWOT matrix. With this information, the proposal for a policy manual was developed. and internal control procedures for the merchandise inventory account, which is used for its application in Importadora Automotriz Flores and strengthens inventory management, reducing the risks associated with them.

**Key words:** Company, inventories, policies, and procedures manual.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100433799-2
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Rosero Lozada Daniela Estefanía
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:derosero@utn.edu.ec">derosero@utn.edu.ec</a>
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	0980888611
DATOS DE CONTACTO	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	131739009-2
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Zambrano Navarro Johana Lilibeth
<b>DIRECCIÓN:</b>	Pedernales
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:jlzambranon@utn.edu.ec">jlzambranon@utn.edu.ec</a>
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	0981797146

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, IMBABURA, ECUADOR”
<b>AUTOR (ES):</b>	ROSERO LOZADA DANIELA ESTEFANÍA ZAMBRANO NAVARRO JOHANA LILIBETH
<b>FECHA:</b>	30 DE MAYO DEL 2022
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	MSC. ESPINOZA GAVILANES DOLORES DEL ROCÍO

## 2. 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 30 días del mes de mayo de 2022

### LOS AUTORES:



Firma: DANIELA ESTEFANIA ROSERO LOZADA  
**DANIELA ESTEFANIA ROSERO LOZADA**

Rosero Lozada Daniela Estefanía

C.I: 100433799-2

Zambrano Navarro Johana Lilibeth

C.I: 131739009-2

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación tiene importancia por la necesidad de contar con políticas y procedimientos correctamente desarrollados para el control de inventarios en la Importadora Automotriz Flores. Según Robbins & DeCenzo (2009), el control es el proceso de vigilancia de acciones con la finalidad de aseverar que se ejecuten adecuadamente los planes y se corrijan o rectifiquen los extravíos importantes.

Los inventarios para López (2015), es un registro documentado de bienes y otros elementos que pertenecen a una persona, institución o comunidad, realizado en forma secuencial y alta precisión en la sociedad comercial o de empresa, es una lista ordenada de bienes e inventarios en un momento determinado.

Los manuales son considerados como herramientas de gestión altamente funcionales que organiza y regula las operaciones de cualquier institución o empresa. La estandarización de un manual por medio de una plataforma posibilita a la empresa el crecimiento, que se desarrolle, proporcionándole con la estabilidad del contexto. Según Álvarez (1996), un Manual de políticas y procedimientos evidencia la base tecnológica que aplica la empresa en un área específica, departamento, dirección, gerencia o empresa.

A partir de las definiciones analizadas se puede deducir el objetivo principal que tiene un manual de políticas y procedimientos que es dar a conocer las políticas, detallar instrucciones de los pasos que debe seguir el personal cuando realizan las actividades. Se ejecuta esta investigación con la finalidad de analizar diferentes trabajos de investigación relacionado con el revisión y administración de inventarios de productos o mercancías que se basa en un manual o documento de políticas y procedimientos, los cuales nos servirán de guía para un mejor

criterio al momento de elaborar la propuesta a nuestro trabajo investigativo. Es por ello que se lo toma como una referencia importante a la propuesta de Arreaga & Ramírez, (2011) en la investigación sobre el Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo de Inventario en un empresa, donde el objetivo fue diseñar el manual de políticas y procedimientos para manejar inventarios de la empresa, en el cual demostraron que el manual está orientado a las políticas administrativas, a la utilización de metodologías y procedimientos que tienen relación con los procesos de compra, almacenaje y venta.

Los manuales están diseñados para cubrir políticas a niveles de la dirección y gestión administrativa, que permite el cumplimiento de los objetivos financieros/económicos, eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de las leyes que se aplican en el Ecuador.

Esta investigación ayudará en el desarrollo de la empresa porque permite entender sobre el manejo adecuado del control de inventario basado en un sistema ordenado que provoca un seguimiento eficiente de cada cuenta contable, permitiendo obtener información confiable para las respectivas tomas de decisiones.

Este proyecto justifica su desarrollo puesto que busca mejorar la problemática que ha venido teniendo la Importadora Automotriz Flores con respecto a los faltantes y sobrantes de mercaderías, la duplicación de códigos, una desviación a la revelación de información confiable y la falta de compromiso por parte de los propietarios y sus empleados.

El desarrollo de los manuales de políticas y procedimientos direccionados al manejo y control de inventarios de mercancías es fundamental, ya que este proporcionará una guía para todo el personal involucrado, ayuda de manera uniforme a establecer las funciones y responsabilidades del manejo y almacenamiento de las mercaderías. Mediante esta

investigación se pretende lograr mejor control de los inventarios de la empresa que ayudará a disminuir el nivel de riesgo en pérdidas, en mercaderías que se dañan, otras que se acaban y no se piden, en pérdidas de ventas; existen, además, códigos inapropiados que se desconoce su función, hay cosas que no constan en inventario físico y/o digital, estos riesgos se mejorarán con un adecuado manejo de inventarios de los productos o mercancías en la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

### **Específicos**

- Realizar el diagnóstico técnico situacional de la cuenta de inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Fundamentar teóricamente el manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Fundamentar metodológicamente el manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Diseñar un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Validar el manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

## **Capítulo I: Fundamentación teórica**

### **1.1. Introducción del capítulo**

La fundamentación teórica-científica es esencial en el presente estudio investigativo, porque permite tener un sustento teórico al lector sobre el tema. En este capítulo se expone diferentes consultas bibliográficas que referenciarán de forma específica definiciones y conceptos relacionados con la cuenta de inventarios, características, importancia, ventajas, desventajas y pautas básicas que ayudarán en el desarrollo del manual de políticas y procedimientos para el manejo adecuado del inventario de mercaderías y sus diferentes bases legales los cuales ayudarán a tener una visión clara del enfoque de esta investigación.

### **1.2. Objetivo**

Determinar las bases teóricas sobre políticas y procedimientos de control interno de la cuenta de inventarios que fundamente los aspectos técnicos para su aplicación en las empresas.

### **1.3. Fundamentación científica y académica**

El control de inventarios es un elemento esencial de la gestión administrativa y rara vez recibe la atención que merece en las micro, pequeñas y medianas empresas. La mayoría de las veces, ni siquiera tiene ningún tipo de registros, políticas o sistemas para realizar esta operación.

El control de inventarios tiene una gran importancia en el proceso de trabajo de las empresas comerciales, puesto que es el eje fundamental para conocer con que activos cuenta la empresa, la compra y venta de bienes o mercancías. Un inadecuado manejo de inventarios lleva a la pérdida del rendimiento económico y por ende un impacto terrible en las ganancias corporativas.

El problema del inventario se originó en la antigüedad, donde los pueblos antiguos guardaban una gran cantidad de alimento para usar durante la sequía o un desastre. “En todas las

áreas de negocios juega un papel importante la administración de los inventarios..., como elemento significativo para lograr mayor eficiencia en la organización empresarial” (Céspedes, Paz, Jiménez, & Pérez, 2017, pág. 1). El contar con inventarios es una forma de controlar el almacenamiento de bienes y alimentos que son necesarios para sobrevivir. Y al ser el inventario, una forma de enfrentar épocas de escasez; además garantizan la supervivencia y desarrollo de las actividades normales en las empresas, recordemos que todos los bienes requieren formas organizadas de almacenamiento. Con ello se puede decir que la supervivencia ha impulsado a realzar los inventarios.

La fundamentación científica permite la resolución de problemas con seguridad, analizando los atributos y características de la realidad enfocándose en el objetivo de estudio. Por ello, la fundamentación académica se basa en las bases científicas siendo su camino principal la aplicación de conocimientos.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios para su conocimiento y regular su aplicación, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción o de comercialización y de esta forma afrontar la demanda (Céspedes, Paz, Jiménez, & Pérez, 2017, pág. 5).

Según el análisis de la investigación científica de Zavaleta, (2016) define que el control interno es una verdadera herramienta en que se apoya una empresa para la toma de decisiones a nivel directivo, ya sea en empresas públicas y/o privadas, el propósito del control es cumplir con los objetivos que se ha planteado la empresa, así como con sus normas y reglamentos.

El control interno es el proceso a través del cual una institución u organización suministra seguridad para el logro de objetivos: i) cumplir para que los procesos y actividades sean efectivos

y eficientes, ii) contar con información financiera confiable y iii) cumplir con las leyes y regulaciones aplicables.

Según (Vivanco Vergara, 2019) El control interno es una herramienta que asegura que la alta dirección cumpla con los objetivos de la organización y complete eficazmente las actividades de cada departamento de la organización. El principal objetivo es reducir los riesgos internos con los que la entidad pueda verse afectada. Vivanco establece dos clases de control interno: el administrativo y el control contable.

Al control interno se le reconoce como una herramienta de gestión administrativa utilizada en todo tipo de organizaciones para obtener una seguridad y confianza en la realización de acciones, para el cumplimiento de objetivos del sistema y para recoger información sobre su estado de gestión.

Según Mendoza, W.; Delgado, M.; García, T.; Barreiro, I., (2018) un problema que tiene el control interno es que muchas veces la información es poco confiable, lo que determina un punto negativo en el sistema contable, (p. 211). Se puede decir que un departamento que no aplica un control interno suficiente puede enfrentar el riesgo de desviaciones en sus operaciones. Por supuesto, las decisiones que se tomen no siempre son las más convenientes para la gestión, pudiendo incluso derivar en crisis operativas. Es así como en ocasiones se debe asumir las consecuencias de los resultados de sus actividades realizadas.

Determinar el verdadero porcentaje del impacto de no aplicar los controles internos en la empresa, trae consigo serios problemas debido a tener resultados con cifras incorrectas en la rentabilidad o ganancias de la empresa; es por ello, que el análisis causal debe realizarse para toda organización y no a nivel departamental.

Por lo tanto, el control interno hace un esfuerzo por mejorar la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la economía. En la funcionalidad organizativa, la eficacia de los servicios públicos, y el garantizar los recursos y activos del estado, mismos que están protegidos de cualquier pérdida, desperfecto, deterioro, mal uso y aplicación indebida. En términos generales, es ilegal apuntar a cualquier comportamiento anormal o situación desfavorable que pueda afectarlos.

De acuerdo con las palabras de Prado, (2018) El control interno tiene que ver con el conjunto de bases normativas y procedimientos que establecen los directivos de una organización para certificar que las actividades de la empresa se desarrollen correctamente de acuerdo con los principios establecidos.

La Contraloría General del Estado, (2014) menciona que el control interno también incluye políticas, prácticas y experiencias indispensables para asegurar una adecuada planificación y gestión de los talentos institucionales para afirmar el desarrollo profesional y aseverar la transparencia, eficiencia del servicio; considerando que el talento humano es lo más valioso de cualquier organización, por lo que deben ser tratados de una manera que logre su máximo rendimiento.

La falta de un sistema de control de inventarios afectará la transparencia, la autenticidad y la falta de recepción de información efectiva y eficiente, lo que define una frágil imagen en la gestión administrativa. Si no se diseña e implementa, un sistema de control de inventarios se dificultará la confiabilidad de los datos y no brindará información relevante para su análisis, clasificación, registro y generación de informes de decisiones, lo que aumentará ostensiblemente el costo de oportunidad de no tomar decisiones de inventario.

“Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad, para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa en este caso en el sector público o privado, logrando mejores niveles de productividad” (Mendoza, W.; Delgado, M.; García, T.; Barreiro, I., 2018, p. 215).

El control interno toma acciones proactivas para suprimir y/o reducir una gran cantidad de riesgos que afectan a las organizaciones públicas y privadas en sus actividades de producción, distribución, financiamiento y gestión.

Es importante mencionar que dentro del control interno la cuenta de inventario es uno de los elementos esenciales para el adecuado desarrollo de la empresa, de ahí que Mendoza, Yecas, Aguilar, & Morales, (2019), en su investigación expresan que el inventario es un mecanismo por el cual, una institución gestiona adecuadamente el traslado y almacenamiento de la mercadería, así como también la fluidez de la información, los recursos y resultados. (pág. 32) Por lo tanto, esta herramienta básica en la gestión moderna permite a las empresas y organizaciones comprender la cantidad de productos actualmente disponibles para la venta en un lugar y momento específicos, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en la industria.

#### **1.4. Fundamentación teórica de la propuesta**

##### ***1.4.1. La empresa***

“La empresa es la unidad básica de producción, debido a que su papel principal es la fabricación de bienes y servicios con el objetivo de conseguir el máximo beneficio posible, dadas sus limitaciones presupuestarias y tecnológicas”, (García, 2018, pág. 9).

De acuerdo con las palabras de García la empresa es una entidad económica organizada, compuesta por personas, capital y mano de obra, así como elementos que producen, transforman,

distribuyen y administran bienes o prestan servicios a través de una o más organizaciones comerciales. Su finalidad es generar utilidades y distribuir las a sus constituyentes.

Una empresa es una organización social que produce o distribuye bienes y servicios con fines lucrativos o no lucrativos a través de capital, trabajo y gestión para satisfacer las necesidades de la comunidad.

### **Clasificación de las empresas.**

El avance tecnológico y económico ha propiciado la existencia de un gran número de empresas, por lo que se ha creado su clasificación de acuerdo con las necesidades del mundo empresarial, de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Clasificación de las empresas*

<b>Funcionalidad</b>	<b>Clase de empresas</b>	<b>Descripción</b>
<b>De acuerdo con la actividad</b>	1.- Empresas industriales	Son aquellas empresas cuya actividad principal es producir bienes, por medio de la conversión y/o extracción de materias primas. Estas empresas se subdividen a su vez en: Extractivas y manufactureras.
	2.-Empresas comerciales	Son mediadores entre las empresas productoras y los consumidores; su función principal es comprar y vender productos terminados, y los productos terminados se subdividen en: mayorista, minorista y comisionistas.
	3.- Empresas de servicio.	Estas empresas ofrecen servicios a la sociedad y pueden o no obtener ganancias.
<b>Origen del capital</b>	1.- Empresas públicas. -	Estas son organizaciones o instituciones, que cuentan con un capital que pertenece al estado, y su finalidad suele ser satisfacer necesidades sociales.
	2.- Empresas privadas. -	Este tipo de empresas posee un capital que es propiedad de inversores privados y su finalidad es la obtención de importantes beneficios.

<b>Magnitud de la empresa (grandes, medianas y pequeñas)</b>	1.- Empresa con criterio financiero	El monto del capital tiene mucho que ver para que la empresa tenga una denominación a través del criterio financiero.
	2.- Criterio del personal ocupado	Pequeñas con menos de 250 trabajadores, medianas con personas de 250 a 1000 y grandes con más de 1000 personas.
	3.- Criterio de producción	Se clasifican según el grado de procesamiento y/o sistematización presente en el proceso productivo.
	4.- Criterio de ventas.	El tamaño de la empresa depende del mercado y del tiempo de venta que la empresa suministra.
	5.- Criterio Nacional Financiera	Las grandes empresas son las más importantes del grupo correspondiente a la misma línea de negocio, las pequeñas empresas son las menos importantes en sus sucursales y las medianas son empresas de interpolación entre grandes empresas y pequeñas empresas.

Fuente: Bautista, Gerardo, (2017). (Clasificación de las empresas en México). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

### **Empresa comercial.**

“Una empresa comercial es una sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformarlos” (López, 2020). De acuerdo con las palabras de López estas empresas comerciales realizan actividades para la compra y venta de productos que han sido fabricados para consumo humano o las materias primas utilizadas para elaborar otros productos. Es decir, este tipo de empresa no considera la conversión de materias primas en sus actividades, sino un intermediario entre empresas industriales y consumidores finales.

Generalmente son intermediarios entre empresas industriales y consumidores de alta calidad. Este tipo de empresas también proporcionan servicios para dar mantenimiento y reparar los productos o mercancías que comercializan; con lo que se busca satisfacer las exigencias de los consumidores. Promueven los movimientos comerciales necesarios para el crecimiento económico. En ocasiones son responsables de la distribución de productos al consumidor final.

### ***1.4.2. Inventarios***

Un inventario es una relación de los bienes de que se disponen, clasificados según familias y categorías y por lugar de ocupación, las empresas tienen la obligación de realizar inventario, y es necesario que éste se ajuste a la realidad, (Arenal, 2020, pág. 9). Es por ello por lo que el inventario es el segundo sistema más básico para la empresa. Se crean para servir a los clientes y beneficiarlos porque proporcionan un flujo de producción. La empresa debe mantener una cantidad adecuada en inventario para compensar las posibles discrepancias entre el proveedor y el tiempo en que se demora la entrega.

Hay que tomar en cuenta que los inventarios son activos visibles o productos que van a ser vendidos o se los va a utilizar para producir un bien o servicio que posteriormente será comercializado a través del comercio diario. Además de las materias primas, el trabajo en curso, los productos terminados o los productos básicos para la venta, el inventario también incluye los materiales, repuestos y accesorios consumidos en la producción de productos terminados para la venta o la prestación de servicios; empaques, contenedores, e inventario en tránsito.

“El inventario es una herramienta básica para que las empresas puedan gestionar las necesidades de cada una de las existencias o productos, tomando en cuenta el pedido al proveedor y la cantidad necesaria”, (Cruz Fernández, 2017, pág. 13). Las herramientas que permiten a la empresa aligerar el proceso y registración de datos e información real en el inventario deben usarse para organizar y ordenar el proceso de inventario físico. Estas herramientas pueden ser terminales con funciones como lectura de códigos de barras y lectura de placas. El inventario físico posibilita comprobar que lo escrito en los documentos contables escritos o digitalizados sean efectivos, además, confirman el movimiento de los productos, considerando que esto tiene que ver con la rapidez de la venta o circulación del bien o producto.

De esta forma, la gestión administrativa tiene la capacidad de descubrir si existen productos que se están fabricando en mayor número del que se están vendiendo o que demandan los consumidores, esta incoherencia afectará el resultado económico de la empresa; por otro lado, el inventario físico revela las pérdidas que existen en una organización por tener productos dañados en mal estado, aspecto importante si se trata de productos perecibles principalmente alimentos y medicinas. Así mismo, se puede hallar bienes de capital obsoleto, como máquinas que ya no funcionan adecuadamente, o dañan el producto, equipos antiguos que ya no ayudan a acelerar la producción, o simplemente que ya han terminado su vida útil y deben darse de baja.

### **Tipos de inventarios.**

Según Cruz Fernández, (2017) existen muchas clasificaciones y tipos de inventarios, pero algunos de los más importantes y elementales son los inventarios según su forma:

**Tabla 2**

*Tipos de inventarios*

<b>Tipos de Inventario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Materias primas y componentes:</b>	El inventario de materias primas y componentes es el inventario compuesto por estos materiales, ya sean materias primas simples, como piezas y gadgets requeridos por el proceso productivo de la empresa.
<b>Piezas de repuesto de los equipos y de suministros industriales:</b>	Además de las materias primas y las piezas, el inventario de la empresa también puede estar compuesto por piezas de repuesto y suministros industriales. Se debe considerar que la producción de productos semi-acabados o terminados requiere herramientas y maquinaria especial, así como repuestos para la reparación de las partes y componentes de la maquinaria de fabricación antes mencionada.

<b>Productos terminados:</b>	Los productos terminados se refieren a aquellos elementos que se venderán a los clientes finales o empresas mayoristas, una vez que hayan salido del proceso productivo y hayan pasado todos estos controles de calidad, estas empresas distribuirán los productos a los clientes finales a lo largo de la cadena de suministro.
<b>Productos en curso:</b>	Son aquellos productos semi-acabados que esperan ser incorporados al proceso productivo en determinadas zonas del almacén para elaborar el producto final.
<b>Subproductos:</b>	Es un producto obtenido del procesamiento de productos terminados. En algunos casos, estos subproductos se obtienen del procesamiento del producto final o residuos del producto terminado, pero no pueden considerarse residuos porque tienen una segunda oportunidad y pueden venderse tal cual.
<b>Residuos:</b>	Son subproductos que no son económicamente viables para su reutilización y se tratan de acuerdo con la normativa aplicable en esta área.

Fuente: Cruz (2017) Gestión de inventarios. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=Dw9aDwAAQBAJ&pg=PT8&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Dw9aDwAAQBAJ&pg=PT8&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false) (pp. 28-31)

### **Proceso contable de inventarios de las NIIF para PYMES.**

Es fundamental que las organizaciones entiendan el nuevo sistema de contabilidad y sepan cómo se deben presentar los informes financieros contables. Se debe utilizar una estrategia unificada y competitiva para realizar los cambios necesarios a la presentación descrita, teniendo en cuenta los siguientes sistemas de gestión de calidad. Lineamientos de la norma ISO, es por ello por lo que se debe tener presente esta norma para completar el proceso de calidad.

La sección 10 NIIF para pymes “Políticas Contables, estimaciones y errores”, indica “Esta sección proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables que se usan

en la preparación de estados financieros” (Ávila-Ortega, Céspedes-Nungo, & López-Báez, 2018, pág. 12). Es necesario mencionar, además, que estos cambios se relacionan con apreciaciones contables y con correcciones de errores que posiblemente se encuentren en los estados financieros de año o períodos anteriores.

En la sección 13 NIIF para pymes “Inventarios”, determina los elementos para que se pueda reconocer y medir los inventarios. Recordando que los inventarios son activos que tienen ciertas exigencias:

- Ser productos que deben mantenerse para ser vendidos normalmente en las operaciones;
- Tomarse en cuenta en procedimientos de producción de productos que van a ser vendidos.
- Ser materia prima o suministros, utilizados para producir bienes o servicios.

Los métodos valorativos de inventarios que utilizan fórmulas de costo y son reconocidas por las NIIF tanto completas como las NIIF para PYMES son:

- Identificar de forma específica el costo individual del proceso
- Método Promedio Ponderado
- Método FIFO o PEPS (Primeras en entrar Primeras en Salir)

Tomando en cuenta la sección 13 NIIF para PYMES Inventarios, se puede decir que lo principal que se debe entender es que el inventario es un activo que es mantenido para la venta en el curso normal de las operaciones y para su uso en el proceso de producción. Con respecto a la medición, se debe considerar el costo menor, entre el valor del monto y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. (VNR). Es importante tener en cuenta:

- La información para explicar.

- Las políticas contables adecuadas a la medición de inventarios.
- La fórmula de costo que se va a utilizar.
- El costo total en libros o registros de los inventarios.
- Los valores en libros de acuerdo con la clasificación determinada para la empresa.
- El costo de realizar inventarios que debe ser reconocido como un gasto en el período.
- Las pérdidas por el mal estado o deterioro del precio que se reconoce
- El valor totalitario en los registros de los inventarios en garantía de pasivos.

### **Medición de los inventarios**

De acuerdo con lo que menciona Tweedie, (2003) Los inventarios se calculan de acuerdo con el costo neto realizable:

- Costo de los inventarios: Aquí se considera todos los costos que se derivan de la adquisición o transformación, u otros costos que se hayan realizado.
- Costo de adquisición: Se toma en cuenta el costo de la compra, aranceles, impuestos, transporte, y otros que se relacionen con adquirir mercadería, materiales o servicios.
- Costo de transformación: Tiene que ver con los costos que se relacionan con las unidades de producción, entre estos costos están mano de obra, directa, indirecta, costos de distribución, materias primas, entre otros (pág. 6).

## **Sistemas de inventarios.**

### ***Sistema de cuenta múltiple.***

Consiste en controlar el movimiento de la cuenta mercaderías en varias o múltiples cuentas que por su nombre indican que se refiere a cada una de ellas; además, se requiere la toma física de la mercadería que existe en la empresa en un momento determinado (Bravo, 2009).

De acuerdo con Bravo las cuentas múltiples con relación a inventarios consisten en un trabajo de inventario permanente, que controla varias o múltiples cuantas y que siempre se basará en constataciones físicas que garantizan la eficacia de controlar las cuentas múltiples de la empresa.

### ***Características del sistema de cuenta múltiple.***

- El inventario se debe obtener del almacén o bodega tomándolo físicamente y valorándolo al costo mínimo o precio de mercado.
- Hacer asientos reglamentarios para determinar el valor de las ganancias por ventas e ingresar el valor del inventario final en los registros contables.
- Uso de varias cuentas de apoyo, ya sea en venta, compra, inventario de mercancía, devoluciones, restituciones, descuentos, seguros de envío, costo de ventas y utilidad bruta sobre ventas.
- Un sistema antiguo que no contribuye favorablemente al control ni a generar información oportuna y confiable (Zapata, 2011).

**Cuentas que intervienen:** En este régimen, se utilizan múltiples cuentas y se realizan las conciliaciones o ajustes correspondientes al final del período contable.

- Mercancías o mercaderías
- Adquisiciones o compras

- Devoluciones o retornos en las compras
- Descuento o rebajas en compras
- Ventas
- Devolución o retornos en las ventas
- Descuento o rebajas en las ventas
- Costo de ventas
- Utilidad neta en ventas o pérdida en las ventas

***Sistema de inventario permanente.***

Bravo, (2009). Expresa que este sistema de inventario se lo denomina también perpetuo, que consiste en controlar la rotación de la cuenta de productos o mercaderías mediante la aplicación de tarjetas Kardex, donde se detalla el valor y la existencia física del producto. Este inventario permanente o perpetuo es uno de los más efectivos porque se ayuda de un registro diario de los bienes o productos que ingresan o salen de las bodegas, a través de registros documentados o Kardex.

***Características del sistema permanente.***

- Accede a un control decidido de los inventarios,
- Se utiliza tarjetas Kardex, para registrar cada producto o mercadería, el valor de compra, la fecha en la que se adquirió, el valor del mismo al momento de salida y hasta la fecha en que sale de la bodega si está en mal estado.
- Se puede dar cuenta del saldo exacto del producto y el valor que este tiene al momento de la venta.

- Este tipo de inventario posibilita determinar el costo del producto al momento que se hace la venta, esto gracias a que se registra la cantidad y el costo de ingreso y salida del producto.

**Cuentas que intervienen:** En este inventario se hace el control de cómo se mueve la cuenta de mercadería mediante estas cuentas:

- Inventario de producto o mercadería
- Ventas
- Costo del producto al momento de la venta
- Utilidad neta en la ventas o pérdidas en ventas

### **Métodos de los inventarios.**

Es necesario para el presente estudio fundamentar métodos de inventarios aceptados a nivel internacional que se basan en los párrafos 23 a 27 de la NIC 2. Entre esta metodología se encuentran:

- Primeras entradas, y primeras salidas (PEPS o FIFO)
- Costo medio (ponderado y móvil)
- Identificación definida o específica

### ***PEPS o FIFO.***

El sistema de valoración de inventario FIFO (first-in first-out) sigue un sistema de valoración en el que cada producto tiene su propio valor, por lo que los primeros (los que han estado almacenados en el almacén durante más tiempo) salen antes.

“La fórmula FIFO, asume que los productos en inventario comprados o producidos antes serán vendidos en primer lugar y, consecuentemente, que los productos que queden en la existencia final serán los producidos o comprados más recientemente”; NIC 2, párrafo 27.

Una cosa que se debe considerar es que PEPS o FIFO no significa que el movimiento y manejo físico del producto sean consistentes con método utilizando. La característica más importante del método es que al final del período se cotiza al costo de la compra más reciente, mientras que el costo más temprano es incluido en el costo de ventas.

***Costo promedio ponderado.***

“Si se utiliza el método o fórmula del costo promedio ponderado, el costo de cada unidad del producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del período, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el período” NIC 2, párrafo 27; (Malera, 2020).

Lo que significa, que la utilización de una base periódica con este método ya sea mensual, trimestral o de otro tipo es acertada. La compra o producción se agrega al inventario inicial en cantidad y unidad. Luego hay que separarlos para encontrar el costo promedio ponderado utilizado para evaluar el producto vendido.

Con la utilización de este método, se visualiza que tanto el problema de los productos y el inventario existente deben tener un precio de costo promedio ponderado, que se ve afectado por los diferentes niveles de precios de los productos comprados o producidos.

***Costo promedio móvil o continuo.***

Este método se menciona en el párrafo 27 de la NIC 2, que expone Malera, M. (2020), donde se establece que, considerando las circunstancias de la empresa, la media del valor promedio se puede calcular de forma periódica o esperando recibir el nuevo envío adicional.

Este método evalúa permanentemente el inventario y los valores al encontrar el costo promedio por día. Por lo que se establece cada vez que se ingresa una nueva unidad a un precio

no de inventario, y se aplica el costo promedio final para evaluar la salida e inventario del producto en una fecha específica.

#### ***1.4.3. Las Normas Internacionales ISO contables para las PYMES***

“Las Normas Internacionales ISO proporcionan muchos beneficios para las empresas en todo el mundo, tanto en los países industrializados como en desarrollo. Pero estos beneficios no son sólo para grandes corporaciones y empresas” (INTEDYA, 2014).

Las normas ISO proporcionan especificaciones de última generación para productos o bienes y servicios. Ayudan al incremento de la eficacia del proceso. Ayudan a las PYMES a tener una calificación para que participen en cadenas de suministro globales. Resumiendo, las normas ISO permiten que las PYME puedan competir con empresas de mayor envergadura en el mercado global. Estas normas ISO son la clave para desbloquear futuras oportunidades.

#### **Cosas que ISO puede hacer por una Pyme.**

1. Los estándares ayudan a competir con los grandes jugadores en igualdad de condiciones.
2. Las normas posibilitan abrir mercados para la exportación de productos y servicios.
3. Los estándares ayudan a descubrir las mejores prácticas comerciales.
4. Los estándares impulsan la eficiencia de sus operaciones comerciales.
5. Los estándares agregan credibilidad y confianza a sus clientes.
6. Los estándares abren nuevas oportunidades comerciales y de ventas.
7. Los estándares te dan una ventaja competitiva.
8. Los estándares dan a su marca reconocimiento internacional.
9. Los estándares ayudan a que su negocio crezca.
10. La norma permite el uso de un "lenguaje común" en cualquier sector.

Según INTEDYA, (2014), las normas ISO brindan soluciones y obtienen beneficios para prácticamente todos los sectores de actividad, incluido el sector agrícola, la construcción, ingeniería mecánica, fabricación de productos, formas de distribución, líneas de transporte, equipos médicos, bases tecnológicas de la información y la comunicación, el ambiente, la energía, gestión de calidad, evaluación de conformidad y servicio.

#### ***1.4.4. Irregularidades en los inventarios***

##### **Exceso de inventario e insuficiencia de inventario.**

Cuando un empresario tiene una gran cantidad de inventario para asegurar las ventas, producirá demasiado material para la venta, lo que incurrirá en elevados costos de acopio de productos, aumento de desperdicio y deterioro de los productos perecederos, lo que conducirá a una disminución en la calidad del producto. “Actualmente el inventario no tiene un propietario o gestor único. Por lo tanto, los problemas que puede causar el exceso de inventario afectan a diferentes variables dentro de la empresa”, (Ruíz, 2018).

**Tabla 3**

*Exceso de inventarios y problemáticas*

<b>Dificultades en el exceso de inventario</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gastos financieros.</b>	El problema más importante puede ser el costo financiero de la empresa para mantener un alto nivel económico de inventario.
<b>Costos logísticos.</b>	Un inventario excesivo puede generar mayores costos de tenencia o propiedad, incluidos mayores costos de almacenamiento y mayores costos de procesamiento interno.
<b>Obsolescencia.</b>	El exceso de inventario termina en obsolescencia. Son inventarios cuyo valor en libros se ha reducido parcial o totalmente debido a su depreciación en el mercado objetivo.

<b>Desabastecimiento.</b>	Mantener un alto nivel de inventario conducirá a un inventario total "disfuncional".
<b>Nivel de servicio.</b>	Los niveles de servicio global (entendido como la posibilidad de no sufrir interrupciones de stock) se han reducido significativamente. La paradoja es que mantenemos un alto nivel de inventario en el almacén, pero un bajo nivel de servicio, lo que reduce la calidad que pretendemos brindar a nuestros clientes.

Fuente: Ruiz, Humberto. (2018) Exceso de inventarios y la problemática de gestión, <https://www.teamnet.com.mx/blog/2018/04/exceso-de-inventarios>.

### **Insuficiencia de inventario.**

En el momento que el inventario es escaso, no solo enfrentamos el riesgo de perder ventas, sino también perder clientes. Los productos insuficientes y el inventario suficiente afectarán el concepto que tiene el cliente de la empresa, lo que provocará que los consumidores se cambien a otra empresa.

“Sin el inventario suficiente para vender, no sólo perdemos la venta, sino que también podemos perder al cliente” (Aguilar, 2021). Hay que tomar en cuenta que rechazar un producto daña mucho el concepto que el cliente tiene del negocio. Ningún producto hará que los consumidores cambien a otro negocio a medida que aumenta la competencia.

La falta de control de inventario puede causar demoras en la remisión de los productos a los consumidores. Además, un inventario insuficiente debido a la falta de control puede resultar en que usted no tenga las piezas correctas para el producto porque su inventario no puede ser verificado.

### **El robo de mercancías.**

Según Aguilar (2021), en forma desafortunada, los empleados (e incluso los clientes) a menudo cometen robos de hormigas, otro factor que aumenta los costos debido a la falta de control de inventario.

La falta de control sobre el inventario puede provocar robos, a menudo por parte del mismo empleado (o incluso de un cliente), este tipo de robo a menudo se conoce como robo de hormigas, lo que puede generar un aumento de los costos.

### **Las mermas.**

El tener pérdidas o disminución de materiales puede aumentar considerablemente el costo de ventas, lo que puede significar un problema significativo en las ganancias. “Algunos autores creen que una reducción aceptable es del 2% al 30% del valor del inventario” (Aguilar, 2021). La realidad es que el único descenso aceptable es del 0%.

El desperdicio de materiales es otro factor que incrementa significativamente el costo de ventas, nuestro objetivo debe guiarse siempre por los más altos estándares, y no debemos ser débiles con las ganancias.

### **Desorden en los inventarios.**

Cuando el inventario es caótico, "Debido a que no se comprende el inventario en el almacén, se compra más o no puede encontrar los materiales necesarios, esto puede causar graves pérdidas a la empresa.

De acuerdo con Aguilar (2021), el caos en el almacén o zona de trabajo provocado graves pérdidas a la empresa; puede que no se conozca que se tiene inventario y compre más o simplemente no se puede encontrar el material que se necesita y ha perdido su vida útil.

#### ***1.4.5. Control interno***

El control interno del inventario es fundamental a nivel de las pequeñas, medianas y grandes empresas, porque el inventario es el sistema de circulación de la empresa comercializadora. Las empresas de éxito se preocupan mucho por proteger su inventario.

El control interno se entiende como un sistema compuesto por un conjunto de planes, métodos, principios, estándares, procedimientos y dispositivos que verifican y evalúan aspectos adoptados por los programas y entidades de la organización para asegurar todas las actividades, operaciones y desempeño.

El control interno requiere la toma de decisiones y un diseño adecuado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos como la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas vigentes, (Calle, Narváez, & Erazo, 2020, pág. 431).

El Control Interno entonces, es un procedimiento de gestión activo, dinámico e integrador. Propone y se adapta a altos estándares de seguridad. Se relaciona con los objetivos de operación, información y cumplimiento. Su accionar se relaciona con la dirección de la organización y del sistema, y promueve las condiciones necesarias para el equipo de trabajo ya que permiten que las operaciones de la empresa tengan un mejor desempeño.

#### **Importancia del control de inventarios.**

Tener suficientes registros de inventario no se debe solo a que las grandes empresas lo hagan, porque los contadores lo requieran o porque los necesitan para elaborar un balance. El sistema contable es importante en el control interno porque, además de brindar estos estados incluidos en los financieros, también permite la recolección de información financiera sobre la

empresa. Estos datos son la base del control de gestión, por lo que la información contable debe ser confiable, segura y oportuna.

Es necesario recordar que las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 2) definen el inventario como activos que una empresa debe vender en el futuro, estos activos pueden ser productos terminados, materiales o insumos consumidos en el proceso de producción o en la introducción de servicios.

Según Ortega & Torres, (2017) el principal objetivo del inventario es proveer a la empresa de los materiales necesarios para su desarrollo continuo y regulatorio. (pág. 2). Es decir, el inventario juega un papel vital en la consistencia y continuidad del proceso productivo, para enfrentar las grandes o pequeñas demandas del producto. El objetivo del control es determinar el nivel de inventario más económico de materiales, trabajo en curso y productos terminados.

Los inventarios tienen su importancia ya que permite minimizar los costos de producción, aumentar la liquidez, mantener niveles óptimos de inventario y comenzar a usar tecnología; reduciendo así, los gastos operativos y comprendiendo el estado confiable de las condiciones económicas de la empresa al final del período contable. En MYPS, pocas personas participan en el control de inventario, lo que hace que los registros, las políticas o los sistemas confiables no puedan ayudar con esta tarea de inventariar.

La gestión adecuada del inventario mucho depende de la eficacia de registrar adecuadamente la rotación y evaluación del producto; a medida que determinamos los resultados (pérdidas y ganancias) de manera razonable a lo largo del proceso, se puede determinar el estado financiero de la empresa y las políticas que se requieran elevar o mantener para mejorar la economía de la empresa.

### **Elementos para un buen control interno.**

Para el control interno la línea de inventario suele ser el rubro más importante del activo circulante, no solo en términos de cantidad, sino también por su gestión, la utilidad de la empresa; por lo tanto, la importancia de aplicar un procedimiento de control interno adecuado con relación a inventarios requiere de varios elementos:

**Tabla 4**

*Elementos para un adecuado control interno*

---

#### **Elementos necesarios para obtener un adecuado control interno**

---

- El inventario físico se contabiliza al menos una vez al año, independientemente del sistema utilizado.
- Mantener eficazmente los procedimientos de compra, recepción y envío.
- Almacenamiento de inventario para evitar robos, daños o desmontaje.
- Solo permita que las personas que no tienen acceso a los registros contables accedan al inventario.
- Mantener registros de inventario perpetuo de productos de alto costo unitario.
- Mantenga suficiente inventario disponible para evitar la escasez, que puede conducir a la pérdida de ventas.
- No almacene el inventario por mucho tiempo, a fin de evitar el costo de restringir los fondos para comprar artículos innecesarios.

---

Fuente: Ortega, A. "et al." *Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de la empresa.* <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>

### **Beneficios de un adecuado control de inventarios.**

La gestión de inventario ha alcanzado la cúspide de los problemas de gestión empresarial porque es un componente clave de la productividad. Si el inventario se mantiene demasiado alto,

el costo puede hacer que la empresa tenga problemas de liquidez financiera. Esto se debe a que "detener" el inventario fija recursos que pueden utilizarse mejor para más funciones de producción de la organización. Por ello dentro de los principales beneficios o ventajas se puede citar:

**Tabla 5**

*Nivel de importancia del control interno en los inventarios*

- 
- a) Ayuda a que no exista excedente o escasez de información veraz útil para el suministro de productos.
- 
- b) Se ahorra y reduce tiempo y costo en el proceso de adquisiciones.
- 
- c) El plan de suministro se basa en el plan de producción y ventas.
- 
- d) Detecta y gestiona materiales obsoletos o que apenas se mueven o rotan.
- 
- e) Reduce el riesgo de fraude, robo o daño físico
- 
- f) Puede evitar la suspensión de ventas por falta de stock.
- 
- g) Evite o reduzca las pérdidas ocasionadas por los precios bajos
- 
- h) Reducir el costo del inventario físico anual
- 

Fuente: Ortega, A. "et al." *Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de la empresa.* <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>

#### **1.4.6. Definición COSO**

En los últimos años, debido a problemas de corrupción en muchas entidades, incluso en empresas internacionales de diferentes países, se creó nuevas formas de fortalecer controles internos; involucrando no solo al personal contable, sino también de los miembros de las juntas directivas de cualquier país u organización de diferentes actividades económicas.

Dentro de estas nuevas formas de control interno se estructura varios modelos que define una nueva tendencia de pensamiento y cuenta con una amplia gama de conceptos

organizacionales a escala global, lo que inspira una mayor intervención de la dirección, la gerencia y todos los empleados. Entre el modelo más utilizado: es el modelo “COSO” (Comité de Organizaciones Patrocinado por el Consejo Treadway de Estados Unidos).

“COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude; diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones”. (González, 2017, p. 4)

Por otra parte, el COSO en las organizaciones permite además establecer sistemas de control en inventarios que se adapten al entorno operativo de la empresa, diagnosticando problemas y generando soluciones para mejorar su proceso.

A nivel organizacional, el modelo COSO involucra a la alta gerencia y otros miembros de la organización que necesitan comprender completamente la importancia del control interno, su impacto en la gestión y administración de la empresa, el papel estratégico que desempeña la auditoría y la consideración esencial del control.

## **Coso II.**

Según Becerra, (2016) el Coso II es un proceso realizado por el directorio, la gerencia y todo el personal que trabaja en la empresa. Se aplica a la definición y compromiso de la estrategia. Tiene como objetivo identificar las acciones potenciales que afecten o tengan un impacto negativo en la empresa y poder administrar los riesgos encontrados para mejorar y superar los problemas.

Si bien es cierto, según Calle, Narváez, & Erazo, (2020) el control interno COSO tiene cinco categorías o componentes importantes dentro de su administración que permite la seguridad razonable y cumplimiento de objetivos como son:

---

## COMPONENTES DEL COSO II

---

1.- Ambiente de control,

---

2.- Evaluación de los riesgos,

---

3.- Actividades de control,

---

4.- Información y comunicación,

---

5.- Monitoreo

---

Calle, Narváez, & Erazo, (2020) Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda.

Pero, a través del tiempo este modelo ha ido evolucionado, y en el COSO II se cuenta varios aspectos de los componentes mejorados y ampliados como son:

**Tabla 6**

*Componentes del COSO II*

<b>Componentes COSO II</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ambiente de control:</b>	Tiene relación con los valores y el aspecto filosófico e identidad de la institución, referenciado en la visión institucional.
<b>Establecimiento de objetivos:</b>	Se plantea objetivos estratégicos y operativos de información y cumplimiento.
<b>Identificación de eventos:</b>	Es tomar en cuenta los impactos que puede ir generando el cumplimiento de los objetivos.
<b>Evaluación de riesgos:</b>	Es la tipificación y análisis de los riesgos relevantes que se puedan dar en el cumplimiento de los objetivos.

---

<b>Repuesta a los riesgos:</b>	Es la toma de decisiones que se den para enfrentar los riesgos del proceso.
<b>Actividades de control:</b>	Son todas las políticas, procesos y procedimientos que conllevan al control de los riesgos.
<b>Información y comunicación:</b>	Tiene que ver con contar con la información eficaz, contenido y tiempo para posibilitar a los trabajadores dar cumplimiento a las responsabilidades.
<b>Supervisión:</b>	Son todas las actividades que se desarrollan para dar seguimiento a las actividades planificadas.

Fuente: Quinaluisa, Nancy, “et at” (2018) *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Revista. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

#### ***1.4.7. Manual de políticas y procedimientos***

##### **Definición de manual.**

Los manuales son una de las herramientas más efectivas para difundir conocimientos y experiencias, ya que registran las técnicas acumuladas hasta el momento sobre un determinado tema.

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno, sirven como guías prácticas de políticas, procedimientos y controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado una toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vivanco Vergara M. E., 2017)

##### ***Tipos de manuales.***

Existe varios tipos de manuales de procedimiento y de proceso, entre las principales (Vivanco Vergara M. E., 2017) indica las siguientes:

- **Manual de Organización:** Este tipo de manual describe la gestión de la empresa, indican la estructura, función y rol de cada dominio.
- **Manuales departamentales:** Estos manuales prescriben de alguna manera cómo los empleados realizan sus actividades. Estas reglas se dirigen a los empleados de manera diferente, según el departamento al que pertenezcan y el rol que desempeñen.
- **Manual de Procedimientos:** Este manual identifica cada paso que se debe realizar para llevar a cabo la actividad correctamente.

#### *Ventajas de los manuales.*

De acuerdo con las palabras de Vivanco Vergara M. E., (2017) las ventajas de contar con un Manual de Procedimientos en la institución o unidades administrativas, es contar con el diseño de las acciones que la empresa debe hacer y funciones del empleado debe cumplir, puesto que con ello se da cumplimiento a los objetivos de la empresa en menor tiempo, para esto se utiliza los medios más adecuados, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El manual es un instrumento de gestión que se elabora sistemáticamente para explicar las actividades a realizar por los miembros de la organización y cómo realizarán las mismas de forma conjunta o individual. Su objetivo principal es orientar a los empleados en cuanto a funciones, relaciones, procedimientos, políticas, metas, estándares, etc., con el fin de mejorar la eficiencia del trabajo.

#### **Definición de políticas.**

De acuerdo con Business News Daily las políticas de una empresa son todas las reglas que gobiernan el código de conducta de una compañía (Maresilla, 2021). Se aplican a los empleados y empleadores y (según sea el caso) controlan como deben comportarse los empleados dentro y

fuera del trabajo. Las políticas de la empresa suelen ser códigos escritos, que cualquier empleado o gerente puede obtener mediante reglamentos escritos.

### ***Importancia.***

Estas políticas establecen pautas, un marco en el que los operadores pueden equilibrar las actitudes y metas de la alta dirección de acuerdo con las condiciones del organismo social.

La importancia de un manual de políticas radica en su calidad de recursos técnicos para colaborar en orientar al personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o suministrar recursos y soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar cómo puede ayudar el personal a lograr los objetivos de la empresa.

### **Definición de procedimientos.**

Pardo Álvarez, (2017) afirma: Un programa es un documento u otro soporte que explica el método de trabajo, es decir, indica cómo se debe realizar y describe el problema de un proceso en particular, como la actividad o tarea a realizar.

- Responsables de su ejecución
- Recurso que emplear
- Documentos de apoyo
- Criterios de aceptación y rechazo
- Registros generados

### ***Tipos de procedimientos.***

(Pardo Alvarez, 2017) define los tipos de procedimientos como:

- **Procedimiento tipo texto:** son los procedimientos tradicionales, en ellos todo su contenido esta expresado mediante texto.

- **Procedimiento tipo flujo:** la parte principal del procedimiento es el flujograma o diagrama de flujo, complementado con campos de información como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias. Los procedimientos tipo flujo tienen facilidades de comprensión y posibilidades de uso.
- **Procedimiento mixto:** incluye un flujograma al principio o al final del documento.
- **Procedimiento tipo tabla:** estos son procesos en donde el elemento principal es una tabla con varios campos donde se coloca información sobre actividades a desarrollar, responsables de ejecutar, recursos a emplear y tiempos de ejecución, además está compuesta de una cabecera con información genérica.

### ***Importancia.***

El procedimiento es muy importante en una organización, ya que indica a cada uno de los responsables de los departamentos la forma en que se deben realizar sus responsabilidades para cumplir las metas establecidas.

### **Diferencia entre procesos y procedimiento.**

De acuerdo con las palabras Maldonado, (2018) El proceso es la forma en que hacen las cosas en la organización, y el programa muestra cómo hacerlo y la forma específica de realizar la actividad; en muchos casos, el programa se expresa en un documento que contiene el objeto de la actividad y el dominio de la aplicación; puede ser necesario para cada proceso crear un manual de procedimiento (pág. 3).

Según (Pardo Alvarez, 2017) “La forma correcta de llevar a cabo un procedimiento es documentarla, por lo cual, desde el punto de vista académico se obtienen tres niveles: proceso, procedimiento y procedimiento documentado” (pág.23).

En este sentido, un proceso implica seguir ciertos pasos predefinidos para realizar tareas de manera eficiente. Donde el objetivo es único, claro y fácil de identificar, además, puede que existan varios programas que persiguen el mismo objetivo, cada programa tiene una estructura y etapa diferente, y proporciona más o menos eficiencia.

#### ***1.4.8. Diagrama de flujo***

Un diagrama de flujo o esquema de actividades es una forma de representación gráfica de un algoritmo o un proceso debidamente estructurado a través de una serie de pasos sistemáticamente organizados y enlazados que permiten revisarlo como un conjunto.

Al ser el diagrama de flujo la representación gráfica del proceso que sigue una empresa o institución llega a determinarse como un mapeo organizado de todos los procesos y procedimientos que se realizan en la fabricación, distribución, comercialización de los productos, y estos en las diferentes áreas y departamentos de la empresa.

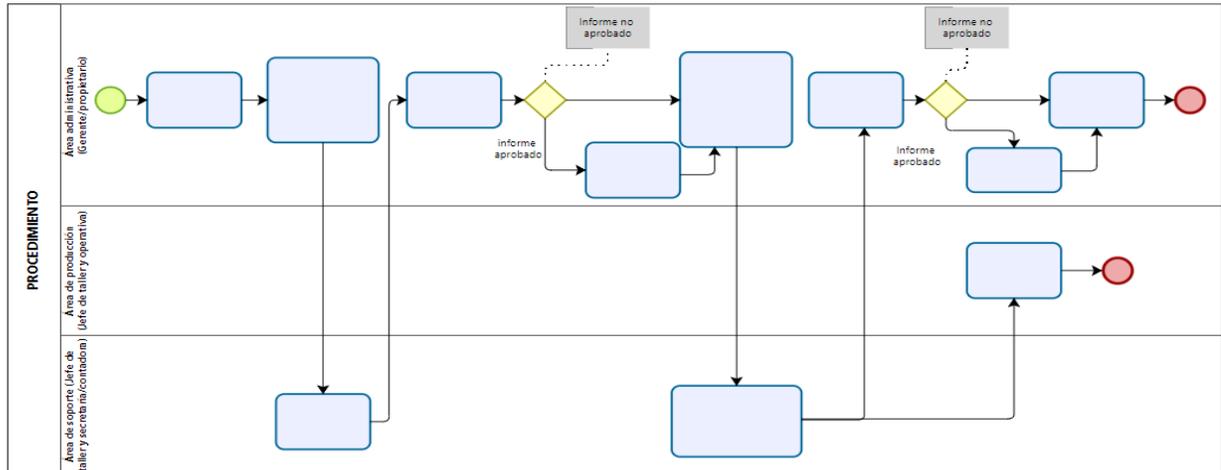
Según el Equipo editorial, (2021) la representación gráfica de estos procesos emplea, en los diagramas de flujo, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si se tratara de un mapa.

## Representación gráfica del diagrama de flujo.

- **Horizontal:** Va de derecha a izquierda, según el orden de la lectura.

Figura 1

Diagrama de flujo horizontal

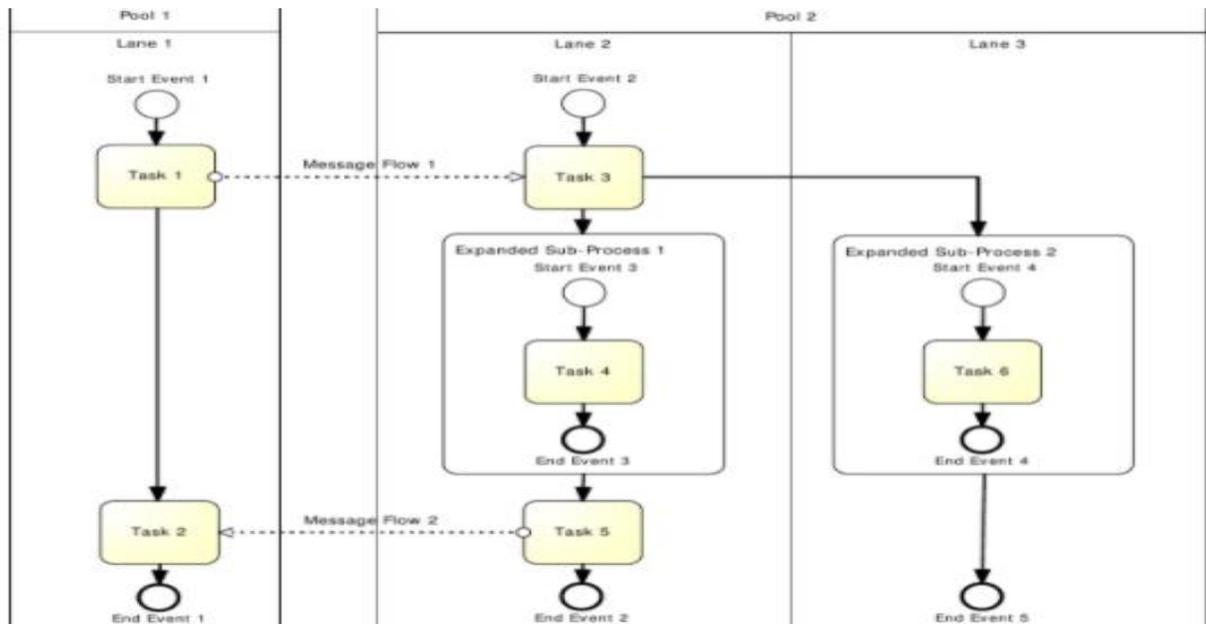


Fuente: García, Gustavo (2013) Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” obtenido en <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>

- **Vertical:** Va de arriba hacia abajo, como una lista ordenada.

Figura 2

Diagrama de flujo vertical

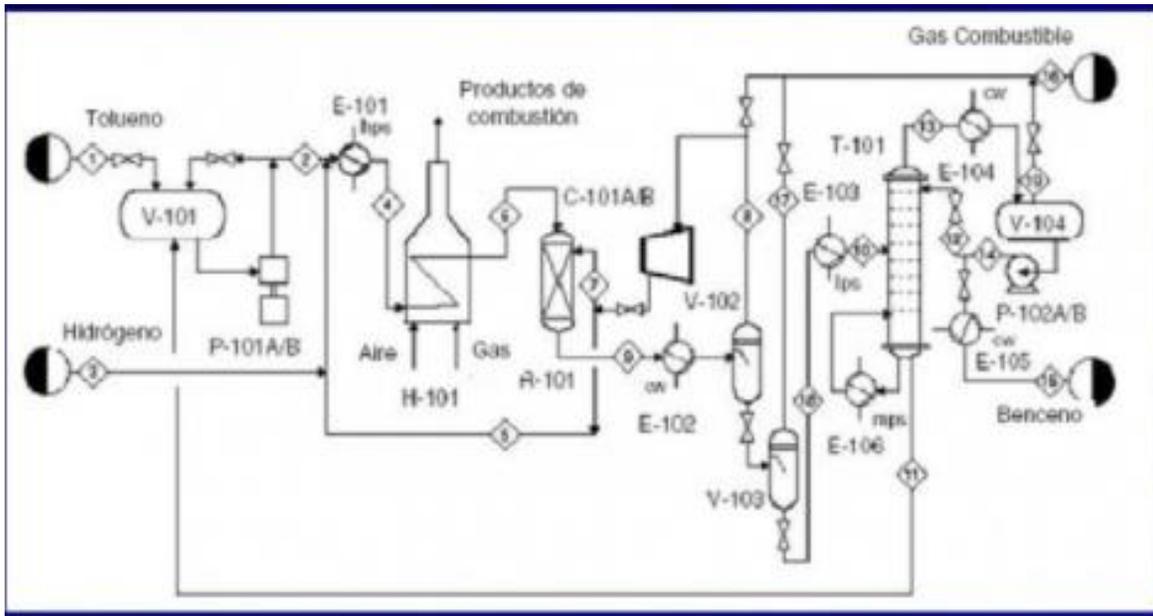


Fuente: Equipo editorial, E. (2021, agosto 5). Diagrama de Flujo - Concepto, proceso, simbología y ejemplos.

- **Panorámico:** Le permiten ver todo el proceso en una sola hoja del documento donde se utiliza modelos tanto verticales como horizontales.

**Figura 3**

*Diagrama de flujo panorámico*



Fuente: Equipo editorial, E. (2021, agosto 5). Diagrama de Flujo - Concepto, proceso, simbología y ejemplos.

### **Proceso de un diagrama de flujo.**

En este campo se dice que un proceso se refiere a una secuencia sistemática de actividades, es decir, paso a paso el proceso a seguir hasta culminar con la actividad. Por ejemplo, en informática, un proceso es una secuencia iniciada por un disparador programado en el sistema o por la intervención de un usuario del sistema. “Cada uno tiene una dirección, un propósito y una serie de pasos a seguir”. (Equipo editorial, 2021)

**Figura 4**

*Proceso de un diagrama de flujo*



Fuente: Equipo editorial, E. (2021, agosto 5). Diagrama de Flujo - Concepto, proceso, simbología y ejemplos.

## Simbología de un diagrama de flujo.

Para Equipo editorial (2021) los principales símbolos convencionales que se emplean en los diagramas de flujo son los siguientes:

**Tabla 7**

*Simbología utilizada en la elaboración del mapa de procesos*

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Representa el inicio y final de una actividad o proceso.
	Línea de Flujo	Identifica el orden en la ejecución de las actividades.
	Entrada/salida	Representa la lectura de identificaciones de entrada y la impresión de salida de los mismos.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Posibilita el análisis de una situación específica, basada en los valores verdaderos o falsos.
	Base de Datos	Indica una lista de información en una estructura estándar que permite buscar y ordenar.

Nota: son símbolos utilizados para realizar un diagrama de flujo; cada figura indica las diferentes acciones o actividades a realizarse dentro de un proceso; por ejemplo, la flecha indica la secuencia de los pasos y la relación entre ellos. Adaptado de “diseño de diagramas de procesos en el ambiente de trabajo para el taller angelous” por road garage de William Daniel Cando Macas 2018.

### 1.4.9. Resumen del capítulo

El desarrollo del presente capítulo se determina por un base teórico conceptual sobre la empresa, los inventarios, costos, control interno, COSO, manuales; de estas temáticas se determinan definiciones, características, clasificaciones y otros aspectos relevantes que fundamentan científica y técnicamente la investigación.

## **Capítulo II: Procedimientos Metodológicos**

### **2.1. Introducción del capítulo**

Para la aplicación de la presente investigación se llevó a cabo la utilización de procedimientos metodológicos correspondientes. Para ello se identificó los métodos a utilizar y el tipo de investigación, donde se ejecutaron las técnicas e instrumentos para la recolección de datos mediante la población explícita, posteriormente se determinará la interpretación y conclusiones sobre el estudio.

En este capítulo se estableció fundamentación teórica sobre los procedimientos metodológicos mediante los modelos de investigación, tipos, métodos, técnicas, e instrumentos de recolección de datos, garantizando un proceso oportuno para obtener una correcta interpretación de los resultados.

### **2.2. Objetivo**

Identificar la metodología investigativa a utilizarse en el presente estudio mediante la fundamentación teórica que garantice su adecuada aplicación en el proceso del diagnóstico.

### **2.3. Diseño de la investigación**

#### ***2.3.1. Definición de metodología***

Explica cómo se realiza el trabajo objeto de investigación, los parámetros que se establecen y los datos estadísticos usados para evaluar la información recolectada. Mediante este enfoque se describe si es un estudio de investigación exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, (Abreu, 2012, pág. 191).

Por lo tanto, según Abreu, (2012) el diseño de investigación permite alcanzar los objetivos por medio de estrategias y se agrupan de acuerdo con su origen, también se eligen tácticas esenciales para obtener información específica que ayuda a determinar las observaciones,

experimentos y mediciones por medio de mecanismos que ayuda a obtener una investigación satisfactoria.

En la presente investigación se utilizará la siguiente metodología:

**Tabla 8**

*Metodología de investigación a utilizar*

ASPECTO METODOLÓGICO		APLICACIÓN
<b>Enfoque</b>	Cuali-cuantitativa	La primera permite identificar las características del problema, y la segunda determinar aspectos básicos estadísticos de la investigación.
<b>Tipo de investigación</b>	Descriptiva	Describe el problema desde varios puntos de vista para clarificar la esencia de la dificultad
	De campo	Es ir al lugar de los hechos para determinar la problemática y establecer un adecuado diagnóstico
	Documental	Se va a utilizar en el capítulo del marco teórico a través de documento en físico y digitales
<b>Métodos</b>	Inductivo	Va de las partes a una generalización que permite definir un proceso o conclusión
	Deductivo	Va de lo general a lo particular posibilitando identificar las partes que pueden causar el problema
	Analítico	Permite analizar la información seleccionada y determinar argumentos en función de la teoría dada.
	Sintético	Posibilita sintetiza la gran cantidad de información sobre el tema investigado y aplicarlo como fundamento del marco teórico.
	Observación	Permite mirar críticamente los fenómenos que acurren como causa y consecuencias del problema para determinar un diagnóstico lo más real posible.

<b>Técnicas</b>	Entrevista	Es un dialogo personalizado con una persona experta sobre el tema de investigación que ayuda a clarificar la problemática.
	Encuesta	A través de un cuestionario se solicita la opinión de varias personas a la vez sobre el problema de investigación para establecer generalidades del problema.

Fuente: Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: r Cengage Learning Editores, S.A. de C.V

### ***2.3.2. Metodología de la investigación***

“La metodología es un estudio de los procedimientos o técnicas que permitirán alcanzar el conocimiento de un objeto o fenómeno (natural y/o social). En pocas palabras podemos decir que es el estudio de los métodos y técnicas de investigación” Martínez (2012) (p. 73).

Según Martínez Ruiz, (2012) afirma que el método de investigación se refiere al estudio sistemático de los métodos relacionados con los fines y objetivos que se plantean en la investigación científica.

### ***2.3.3. Tipos de investigación***

Los tipos de investigación que se aplican en la investigación de acuerdo con la manipulación de las variables son:

#### **Investigación descriptiva.**

Para Abreu, (2012) la investigación descriptiva cumple con la definición de metodología de investigación, tanto cuantitativa como cualitativa inmersa en el mismo estudio. La investigación descriptiva determina el tipo de interrogante para cierta investigación, diseño o análisis de datos o información que se aplican a una temática determinada.

Como preparación para este proceso investigativo se aplicó una investigación descriptiva, mediante la observación y recolección de datos se obtuvo información sobre el estado actual de

la empresa, además se obtuvo información sobre las políticas y procedimientos de la empresa en cuanto a inventarios.

### **Investigación documental.**

La investigación de la literatura incluye el análisis de información documentada sobre una temática determinada, que tiene por objeto establecer relaciones y puntos de diferencia, etapas, posiciones o estado actual de conocimiento relacionado con el tema en estudio.

Este tipo de investigación se aplicó en el desarrollo del marco teórico, donde se seleccionó información científica sobre el tema, se analizó y sintetizó la información para poder desarrollar argumentos adecuados que fundamentan la investigación.

### **Investigación de campo.**

Se lleva a cabo en el lugar donde se descubre el sujeto o el objeto a investigar, en función de hechos o fenómenos que ocurren en la realidad, en el medio natural, donde la información de primera mano se obtiene directamente.

#### ***2.3.4. Método de la investigación***

##### **Método experimental.**

“El método experimental es un procedimiento científico que permite inducir relaciones empíricas entre variables o comprobar la veracidad de una hipótesis, ley o modelo, por medio de un experimento controlado”, (Baena Paz, 2017, pág. 40).

##### **Método deductivo.**

Según (Martínez, 2012) el método deductivo tuvo su origen en la necesidad de elaborar hipótesis para explicar el origen de leyes y teorías científicas. Determina que las hipótesis de carácter científico no provienen únicamente de observar, sino más bien de la creación de la mente

humana, e decir conjeturas o supuestos, en base a ciertos datos e informaciones, y en el supuesto caso de ser comprobados los sucesos o fenómenos pueden quedar estos explicados.

### **Método inductivo.**

El método inductivo se basa a partir de las premisas particulares para realizar conclusiones de manera general, según Martínez (2012) menciona que:

La inducción comienza con la observación directa y luego hace una serie de generalizaciones sobre el fenómeno observado, de modo que se pueden formar leyes generales. Y se identifica a la inducción como el método aplicado en las ciencias experimentales. (p. 83)

Para la realización del presente estudio se utilizó el método inductivo, el cual permitió observar de manera específica todas aquellas características relacionadas a la investigación para después establecer relaciones y explicaciones generales.

### **Método Analítico.**

El análisis significa disolución, descomposición en partes, en cambio la síntesis compone o forma un todo con elementos diversos, (Baena Paz, 2017, pág. 41).

El análisis es un proceso cognitivo que descompone parcialmente la realidad para una mejor comprensión. Los pasos del proceso de análisis son: observación, descripción, examen crítico, enumeración y ordenación, y conclusión.

### **Método Sintético.**

“En la síntesis en cambio se parte de elementos diversos, la razón descubre sus relaciones y se termina con la integración de los elementos en un solo conjunto o sistema conceptual.”, (Baena Paz, 2017, pág. 41)

Este método ayuda a las personas a resumir lo que saben. En otras palabras, se puede identificar lo que se sabe, y se abstrae la parte más importante y particular del conocimiento;

diseñar una versión corta basada en la información conocida. Es un método que trasciende el conocimiento abstracto mecánico, organizado y premeditado.

### ***2.3.5. Modelos o enfoques de investigación***

En este punto de la investigación se trabajó con el modelo de investigación cualitativa, el cual ayudó a comprender, evaluar o explicar el comportamiento y la percepción del grupo objetivo.

La investigación cualitativa utiliza un enfoque subjetivo, que intenta comprender el comportamiento humano y las razones que determinan ese comportamiento. Los investigadores tienden a vincularse subjetivamente sobre temas de investigación.

Para Guerrero & Guerrero, (2020) una característica esencial del enfoque de investigación cualitativo es que ve a la sociedad como una verdadera realidad, que se produce mediante la conexión de diferentes dimensiones de la sociedad, es decir, por una diversidad cultural sistemática, cuyas propiedades son muy diferentes a la normativa, (pág. 46).

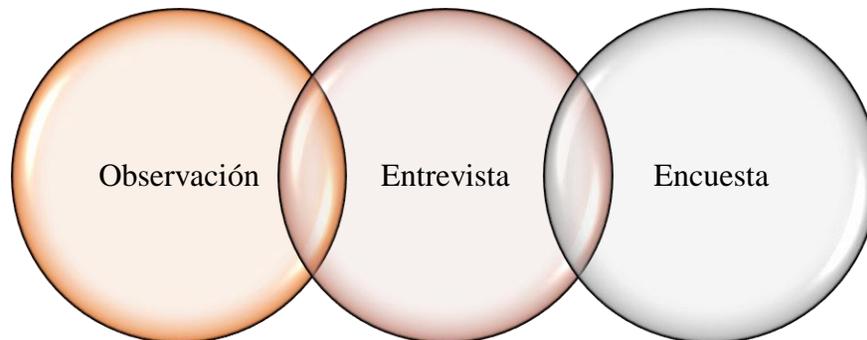
La investigación cuantitativa es objetiva, los investigadores tienden a mantenerse separados de los temas de investigación, buscando una medición precisa y un análisis conceptual para responder a los temas y preguntas de la investigación.

### ***2.3.6. Técnicas e instrumentos de la investigación***

Las técnicas o métodos de investigación son procedimientos que permiten determinar el objeto de estudio, por su parte los instrumentos son los medios, recursos y formas que se utilizan para la recolección de la información determinando el comportamiento o los atributos de las variables.

**Figura 5**

Técnicas e instrumentos de la investigación



Fuente: Baena, P. G. M. E. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.) Adaptado de las técnicas de investigación, Pág. 72

### **Observación.**

Según Guerrero (2015) Las observaciones en la investigación cuali-cuantitativa representan la exploración del significado de la comunidad estudiada, es decir, el mundo de ideas o representaciones creadas por sus propias necesidades y la forma de relaciones. Para investigar el proceso de gestión del inventario de productos básicos, se aplica la tecnología de observación con el apoyo de tablas de observación para obtener información general de la gestión del inventario.

### **Entrevista.**

Según Martínez Ruiz, (2012) las entrevistas son otra forma de analizar la realidad social; incluye la obtención de información a través del diálogo profesional entre personas, (pág. 144). Por ende, se determinó para la presente investigación una guía estructurada de preguntas en donde se obtuvo la información específica para la investigación.

### **Encuesta.**

“Instrumento de investigación que consiste en obtener información de personas mediante el uso de cuestionarios diseñados de forma previa para obtener información específica” (Martínez

Ruiz, 2012, pág. 157) Por lo tanto, se aplicó esta técnica a la totalidad de empleados de la empresa obteniendo la información concreta sobre su problemática.

### **2.3.7. Población**

Para Hernández et al., (2014) es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben identificarse de forma clara en función de sus características, contenido, lugar e incluso tiempo.

Para la presente investigación al no tener un número elevado de involucrados, se realizó la encuesta a la población total siendo esta los 18 empleados de la Importadora Automotriz Flores.

**Tabla 9**

*Población*

<b>Departamento</b>	<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Comercial</b>	Jefe de Ventas	1
	Vendedor	11
<b>Contabilidad</b>	Contadora	1
	Cajera	2
<b>Operaciones</b>	Jefe de Compras	1
	Jefe de Bodega	1
	Asistente	1
<b>Total</b>		<b>18</b>

Fuente: Información brindada por la empresa.

### **2.3.8. Identificación de variables diagnósticas**

- Manual de políticas y procedimientos de control interno.
- Cuenta de inventarios de mercancías importadora automotriz.

### 2.3.9. Matriz de operacionalización de variables diagnósticas

Tabla 10

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN
<b>Manual de políticas y procedimientos de control interno</b>	Un manual de políticas y procedimientos de control interno es aquél que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.	Identificar si existe políticas y procedimientos de control dentro de la empresa	Manual	- Tipos - Aplicabilidad - Administrativos y operativos	Secundaria	Documental	
			Políticas	- Microambiente - Macroambiente	Primaria	Entrevista Observación	Administrador de la empresa
			Procedimientos	- Normatividad - Operatividad	Primaria	Encuesta	Empleados
			Control Interno	- Efectividad y eficiencia - Eficacia - Confiabilidad	Primaria	Encuesta	Empleados
			COSO II	- Ambiente de control, - Evaluación de los riesgos, - Actividades de control, - Información y comunicación. - Monitoreo	Primaria	Encuesta Entrevista	Administrador Empleados

<b>Cuenta de inventarios de mercadería</b>	Una cuenta de inventario es un registro de cada operación de productos básicos, lo que le permite realizar un seguimiento del estado final de su inventario, es decir, el costo de ventas y la pérdida neta.	Determinar la cuenta de inventario de la empresa y su funcionalidad organizativa.	Control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación física</li> <li>- Ingreso y salida de mercadería</li> <li>- Devoluciones</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista Observación	Administrador Empleados
			Organización de inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codificación</li> <li>- Localización</li> <li>- Almacenamiento</li> <li>- Mercadería obsoleta</li> <li>- Proceso contable de inventario en base a NIIF para PYMES</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista Observación	Administrador Empleados
			Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stock mínimo/máximo</li> <li>- Flujo de efectivo</li> <li>- Índice de rotación de mercadería</li> <li>- Cobertura del stock</li> <li>- Kardex de existencias</li> </ul>	Primaria	Encuesta Entrevista Observación	Administrador Empleados

Elaboración por: Las autoras

### ***2.3.10. Resumen del capítulo***

En el presente capítulo se describe una pequeña introducción, el objetivo del capítulo, el diseño de la investigación tomando el diseño cuali-cuantitativo, los tipos de investigación que se utilizaron son investigación descriptiva, documental y de campo; con relación a los métodos de la investigación que se aplicaron son el inductivo, deductivo analítico, sintético, las técnicas aplicadas son la observación, entrevista y encuesta. Estos aspectos de la metodología de la investigación científica aplicados en el presente estudio, garantiza un proceso investigativo real, objetivo y fundamentalmente técnico, donde los resultados serán procesados de manera adecuada y con los gráficos estadísticos necesario.

## Capítulo III: Diagnóstico

### 3.1. Introducción

En este capítulo se elaboró la recolección de información, mediante una ficha de observación en base a las visitas presenciales que se realizó a la entidad para poder verificar el manejo de los inventarios por parte de los empleados, se aplicó entrevistas al propietario y a la contadora, también se realizó encuestas a los empleados que manejan a diario los inventarios, esto con el propósito de obtener información que nos ayude a identificar las posibles falencias que afectan al control adecuado de los mismos.

### 3.2. Objetivo

Realizar el diagnóstico técnico situacional de los inventarios de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

### 3.3. Diagnóstico de la empresa

#### *3.3.1. Definición del diagnóstico empresarial*

El diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso, (Portugal, 2017, p. 9). Es importante contar con un diagnóstico de la organización de la empresa, el cual debe partir desde los orígenes de esta, tomando cuenta la visión, misión y los propósitos que se encuentran definidos en la estrategia inicial de la empresa.

#### *3.3.2. Proceso del diagnóstico organizacional*

De acuerdo con las palabras de Portugal, (2017) el diagnóstico de la organización institucional debe dividirse en cuatro fases o momentos esenciales: 1. generar información, 2. organizar la información, 3. analizar e interpretar la información y 4. Diseñar estrategia.

Según Portugal (2017) se describe las cuatro etapas del diagnóstico organizacional:

- **Generación de la información:** Comprende 3 aspectos:
  1. Formularios utilizados para recopilar información, junto con herramientas y procesos detectados en la organización.
  2. Los métodos utilizados para recopilar información, tomados de dos corrientes: métodos de obtención de información de los clientes (preguntas, entrevistas, cuestionarios, etc.). Y aquellos que buscan información de los asesores (observación, toma de notas, etc.).
  3. Recopilación frecuente de información, dependiendo de la estabilidad del sistema.
- **Organización de la información:** Establece tres aspectos importantes:
  1. Analizar y diseñar los procedimientos claros que posibilitan el adecuado funcionamiento de los procesos de la información.
  2. La acumulación adecuada y verdadera de la información.
  3. Clasificar y ordenar la información, para facilitar las consultas de la información que se requiera para generar los reportes.
- **Análisis e interpretación de la información.**

Esta etapa permite clasificar, organizar la información de forma ordenada y coherente para su respectivo análisis y detectar las posibles inconsistencias y anomalías planteadas al inicio de la organización. (Portugal, 2017, pp. 30-31)

- **Diseño de estrategias**

Se ha argumentado que todas las empresas tienen la capacidad de establecer metas y dirigir las estrategias y acciones para lograrlas, por lo tanto, estas estrategias y tácticas son

necesarias para lograr las metas, se definen como las acciones y métodos de negocios utilizados por el ejecutivo de la empresa, para el logro de las metas adecuadas al desempeño organizacional.

### ***3.3.3. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional***

Según Portugal, (2017) para conseguir un adecuado diagnóstico organizacional, hay que dar cumplimiento a los siguientes requerimientos:

1. Atener la disposición, voluntad, intención de cambio y el compromiso de la empresa para un total respaldo.
2. El cliente o consumidor debe colaborar facilitando el tiempo y su predisposición para la recolección de la información necesaria, (pág. 30)

### ***3.3.4. Perspectivas del diagnóstico organizacional***

Según Portugal, (2017) el diagnóstico se divide en dos perspectivas importantes dentro de la organización: función y cultura. (pág. 31). Cada perspectiva se compone de sus propios objetivos, estrategias, métodos y tecnologías. Son muy complementarios entre sí, y se derivan de estas dos clases de diagnóstico: diagnóstico funcional y diagnóstico cultural. El primero evalúa internamente el sistema comunicacional de manera formal e informal tomando en cuenta los diferentes canales de comunicación; el segundo valora el nivel de impacto de la comunicación dentro del clima laboral, así como el aspecto productivo, el compromiso del personal para el trabajo en equipo.

### ***3.3.5. Herramientas del diagnóstico empresarial.***

Según Portugal (2017) existen ampliamente diversas herramientas de diagnóstico empresarial para la solución de problemas; a continuación, se consideran algunos tipos de herramientas comúnmente utilizadas para efectuar un diagnóstico de problemas a nivel empresarial.

**Tabla 11***Herramienta del diagnóstico empresarial*

<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Árbol de problemas:</b>	Herramienta que permite identificar problemas que necesitan ser tomados en cuenta para una intervención importante, utiliza una gráfica en forma del árbol para ubicar efectos en sus ramas, encontrándose el problema en el tronco y usar causas y subcausas en las raíces.
<b>Árbol de objetivos:</b>	El árbol de objetivos se aplica como plataforma que propone una serie de posibles soluciones a la problemática planteada.
<b>Diagrama espina de pescado:</b>	Diagrama de espina de pescado, conocida como diagrama de causa y efecto, o tabla de Ishikawa, busca aclarar un problema demostrando sus causas y subcausas para llegar a la fuente principal de la problemática.
<b>Matriz DAFO:</b>	La matriz DAFO es una herramienta de diagnóstico a nivel empresarial, muy utilizada en la gestión de talento humano, niveles de producción y mercadeo, esta herramienta es aplicada para diseñar estrategias para sus componentes: D. Debilidad F: La fortaleza es interno, O. oportunidad, A: amenaza externa.

Fuente: Portugal, Víctor (2017) Diagnóstico empresarial, Editorial Fundación Universitaria áreas Andinas, Bogotá-Colombia

De las herramientas presentadas para el diagnóstico empresarial, se aplica en la presente investigación la matriz FODA, considerando que a más de establecer los problemas que tienen la empresa por medio de las debilidades y amenazas, se requiere determinar estrategias de solución a la problemática.

### 3.4. Desarrollo de variables

#### 3.4.1. Ficha de observación

Tabla 12

Informe de la observación

Ficha de observación					
<b>Empresa:</b>		Importadora Automotriz Flores			
<b>Tema:</b>		Administración de los inventarios			
<b>Observador/es:</b>		Daniela Rosero - Lilibeth Zambrano			
<b>Fecha:</b>		02 de julio del 2021			
N.º	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un custodio designado para el manejo de inventarios?	X			El custodio tiene un supervisor que controla el manejo de los inventarios.
2	¿El personal tiene el conocimiento suficiente para el óptimo desarrollo de sus actividades?		X		El personal no cuenta con capacitaciones que ayude al manejo adecuado de los inventarios.
3	¿El ingreso de mercadería adquirida e importada se realiza con documentación de sustento que evidencie la entrega a recepción?	X			Los documentos que sustentan esta actividad son las facturas y notas de entrega.
4	Al momento de la entrega de materiales, ¿el personal revisa los materiales y verifica que coincida con la orden de compra, guía de remisión y/o factura?	X			Si se realiza la revisión de la entrega de materiales sin embargo no se realiza una revisión exhaustiva.
5	¿El responsable de bodega es el delegado de contabilizar los ingresos o egresos de los inventarios de mercadería?	X			Todos los empleados que están relacionados en el manejo de los inventarios tienen el acceso de contabilizar los ingresos y egresos.
6	Se capacita al personal sobre la importancia y funcionamiento del control de inventarios		X		No hay capacitaciones sobre el tema de inventarios, a la persona responsable solo se le indica sus funciones
7	¿La mercadería que ingresa a inventario se codifica?	X			Existen errores al momento de la identificación de los inventarios provocando una duplicación de códigos.

<b>8</b>	¿La organización de la mercadería en las perchas se realiza después de la codificación?	X	La mercadería entrante es codificada de acuerdo con su base de datos de la empresa y posteriormente es perchada, esta actividad la realizan a diario.
<b>9</b>	¿La transferencia de mercadería a otra sucursal se realiza con autorización del responsable?	X	La mercadería no cuenta con su respectiva autorización por motivo a la rapidez del proceso de venta.
<b>10</b>	¿El despacho de mercadería a otra sucursal se realiza con documentos de egreso?	X	El proceso de venta requiere poco tiempo de espera por lo que dificulta emitir un documento de egreso.
<b>11</b>	¿El personal de venta confirma el pago de la factura del cliente y despacha la mercadería?	X	El vendedor emite un ticket al cliente para que este proceda a cancelar en la caja y posteriormente se despacha la mercadería.
<b>12</b>	¿Se recibe la mercadería con la factura sin tachaduras ni enmiendas?	X	Estos documentos no deberán presentar borrones, tachones o enmendaduras.
<b>13</b>	¿Existe un proceso y procedimiento documentado del control de inventario?	X	No hay documentos digitalizados del proceso de inventarios.

Elaborado por: Las autoras.

### **3.4.2. Análisis de la ficha de observación**

La ficha de observación permite realizar un análisis minucioso a cerca de la gestión de una organización, la cual permite hacer una evaluación del problema de estudio y por lo consiguiente dar recomendaciones para su mejora.

Con base en esta herramienta de recolección de datos se pudo tener un conocimiento real de la gestión de inventarios de la Importadora Automotriz Flores, donde se determina que el personal no está capacitado, no existe un proceso de capacitación sobre el tema a las personas responsables, no existe el cuidado respectivo para cuando la mercancía sale a otro local, estos son aspectos que deben corregirse para no tener dificultades con los productos al momento de realizar una constatación física, o cuando se requiera de los documentos correspondientes que respalden el proceso de egresos de mercadería; así como también determinar responsabilidades al momento de ingresar la mercadería a bodega.

### 3.4.3. Entrevistas

Las preguntas que se presentan a continuación fueron desarrolladas en la entrevista al Ing. Edwin Flores, gerente propietario y a la Ing. Rosa Iguago, contadora de la Importadora Automotriz Flores para obtener información que determine los aspectos que ayudarán a llevar a cabo este trabajo de investigación.

#### Entrevista al gerente.

#### Datos generales:

**Género:** Masculino (X) Femenino ( )

**Edad:** 18 a 25 ( ) 26 a 33 ( ) 34 a 41 ( ) 42 años en adelante (X)

**Nombre:** Edwin Flores

**Nivel de instrucción:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior (X)

**Fecha:** 03 de julio del 2021

**Hora:** 10:30 am

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Una reseña histórica de la empresa?	La Importadora Automotriz Flores nace aproximadamente 10 años, se inició con un local pequeño de 40 metros cuadrados aprovechando la demanda y aceptación del mercado nos pasamos a un local más grande de 120 metros cuadrados. La Importadora Flores consta con terreno propio de 300 metros cuadrados constituido con un edificio de tres pisos todos son comerciales brindando los siguientes servicios como son talleres, mantenimientos de flotas automotrices trabajando con empresas públicas comenzando a importar nuestros propios productos a precios accesibles al mercado.
2.- ¿Conoce Ud., la actual situación contable de su empresa?	Si, la contabilidad es maneja por una contadora profesional a medio tiempo la cual tiene a su mando un departamento con tres asistentes quienes se encargan de realizar el levantamiento de información y a su vez el reporte que se solicite.

<b>3.- ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?</b>	La Importadora Automotriz Flores consta con alrededor de 30 empleados de los cuales algunos son de planta, por prestación de servicios y empleados externos por trabajo específico.
<b>4.- ¿Cuál es el volumen de compras y ventas mensuales que realiza?</b>	El promedio de ventas es \$250.000 dólares en lo que corresponde a almacenes, \$50.000 en talleres y en compra \$220.000 entre almacenes y talleres mensuales.
<b>5.- ¿Sabe cuál es el sistema contable que se maneja dentro de la empresa?</b>	El sistema TINI.
<b>6.- ¿Usted tiene conocimiento del proceso contable de los inventarios que tiene la empresa?</b>	No, este proceso lo lleva a cargo el departamento de contabilidad. En lo personal me interesa los resultados, calidad, eficiencia y costos más no el proceso.
<b>7.- ¿Cuenta con un catálogo de inventario de mercaderías para sus clientes?</b>	No se cuenta con un catálogo para los clientes, pero sí para los empleados permitiendo realizar un proceso eficiente de ventas.
<b>8.- ¿Cada que tiempo se realizan las tomas físicas de inventario?</b>	Una vez al año aplicando un muestreo.
<b>9.- ¿Cuáles son los principales riesgos que tiene la empresa?</b>	Robo, pérdida y sobreabastecimiento de mercadería, productos obsoletos, codificación y organización erróneas.
<b>10.- ¿Existen políticas para el manejo del área de inventarios?</b>	Sí, las cuales son vender la mercadería antigua, revisar el stock, realizar seguimiento de la venta de mercadería, revisar la calidad y los precios que se manejan en el sistema.
<b>11.- ¿Piensa usted que es fundamental un manual de control para el área de inventarios?</b>	Sí, todo lo que corresponde a manual, políticas y normas es bueno ya que nos ayuda a determinar las funciones que deben realizar cada empleado con su respectivo procedimiento al momento de realizar algún ingreso o egreso de mercadería.

Elaborado por: Las autoras.

## Entrevista a la contadora.

**Empresa:** Importadora Automotriz Flores

**Área:** Contabilidad

**Entrevistada:** Rosa Iguago

**Fecha:** 05 de julio del 2021

**Hora:** 18:00 pm

Pregunta	Respuesta
1.- ¿Cuál es el método de costeo de inventarios?	Se aplica el método promedio.
2.- ¿Hace un control previo de la documentación que respalda la compra de mercadería?	Siempre se revisan las facturas que estén sin manchones, tachones o enmendaduras para el debido registro del ingreso de la mercadería.
3.- ¿Se realizan inventarios físicos anuales?	Se realizar tomas físicas por muestreo, de forma aleatoria porque el inventario que poseemos es demasiado extenso como para hacer constatación física del 100% de las mercaderías.
4.- ¿En las tomas físicas que han realizado se han encontrado diferencias entre los saldos contables con las existencias?	Se ha encontrado un 70% de diferencias entre faltantes y sobrantes.
5.- ¿Se realizan controles aleatorios sorpresivos de inventarios?	Si se realizan controles sorpresivos de los inventarios.
6.- ¿La empresa cuenta con procesos establecidos para compra, venta o devoluciones?	No poseemos procesos establecidos por escrito, pero si se sigue un proceso para estas acciones.
7.- ¿Existen procedimientos para el control de los inventarios? En caso de que existan ¿Son estos claros, precisos y adecuados; se encuentran por escrito?	Los procesos sí son claros y eficientes a pesar de que no se encuentren establecidos por escrito.
8.- ¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios para la empresa?	Si se analizan los stocks y los estados de las mercaderías que más se venden.
9.- ¿La mercadería se encuentra perchada de manera ordenada y registrada en el sistema?	La mercadería sí se encuentra perchada de manera ordenada, y toda la mercadería que existe está registrada en el sistema sin embargo hay algunas falencias con respecto a la mercadería obsoleta.
10.- ¿Qué sistema de codificación utiliza para los productos?	El tipo de codificación que usamos es el código de barras.

<b>11.- ¿Existe la autorización de parte de la gerencia para la compra de mercadería?</b>	El señor propietario siempre revisa los pedidos y autoriza la compra de estos.
<b>12.- ¿Se han encontrado mercadería obsoleta o dañada?</b>	Hay demasiada cantidad de mercaderías obsoletas, dañadas no hay gran cantidad.
<b>14.- ¿Realizan registros de las transacciones de la empresa en el libro diario de manera ordenada?</b>	Si se realizan los registros contables de los inventarios de manera ordenada.
<b>15.- ¿Conserva los libros de contabilidad de acuerdo con el tiempo que establece la ley?</b>	No, debido a que yo entre en octubre del 2017 y a partir de ese año poseemos documentación archivada que respalde todos los movimientos, de años pasados no poseo información ni archivos de documentación respaldo.
<b>16.- ¿En el proceso de contratación del personal se toman en cuentas la experiencia y competencia para el manejo de los inventarios?</b>	Al momento de contratar no tomamos en cuenta su experiencia con respecto al manejo de los inventarios ya que la mayoría de los chicos tienen mayor conocimiento en el ámbito automotriz.
<b>17.- ¿Existen segregaciones de funciones para los empleados de la empresa? En caso de que existan ¿Son estos claros, precisos y adecuados; se encuentran por escrito?</b>	La segregación de funciones de empleados existe en la empresa sin embargo estos no están estipulados de manera escrita.

Elaborado por: Las autoras.

#### ***3.4.4. Análisis general de las entrevistas***

Luego de haberse efectuado las entrevistas al gerente general y a la contadora de la Importadora Automotriz Flores, se puede determinar que, hace falta la implementación de un manual de políticas y procedimientos para el manejo del inventario, el mismo que contará con políticas, procedimientos y asignaciones de funciones que permitan llevar un mejor control dentro de la empresa.

El gerente general y propietario de la Importadora Automotriz Flores indica que la empresa nace aproximadamente hace 10 años brindando servicios como talleres, mantenimientos de flotas automotrices a lo largo de la trayectoria empezó trabajando con empresas públicas del mismo

modo, además se inició con la importación de los productos de ventas para brindar un mejor precio y que sea accesible al mercado.

Importadora Automotriz Flores se considera una empresa competitiva siendo los únicos importadores directos en toda la zona norte del país.

Como resultado, se puede expresar que la importadora está sufriendo un déficit en el control interno de los inventarios debido a que existen robo, pérdida, productos obsoletos, codificación, organización errónea y sobreabastecimiento de mercadería.

Por otra parte, con respecto a la entrevista aplicada a la contadora de la Importadora Automotriz Flores se pudo identificar que la segregación de funciones y procedimientos con relación a los inventarios se determina que son procesos empíricos, es decir no existen políticas ni procedimientos establecidos de forma documentada que guíen a los empleados con el manejo adecuado del mismo. Por consiguiente se pudo conocer que el área de contabilidad está a cargo de la contadora e ingeniera Rosa Iguago desde el año 2017, lo que da a notar el desconocimiento con respecto a las existencias y control de inventarios, lo que perjudica y problematiza los procesos de constatación física de exigencias, así también existe un alto número de productos o mercaderías obsoletas, codificación duplicada y no confiable y otras consecuencias que deben ser solucionadas con la ayuda de un proceso claro con relación a los manejos de inventarios.

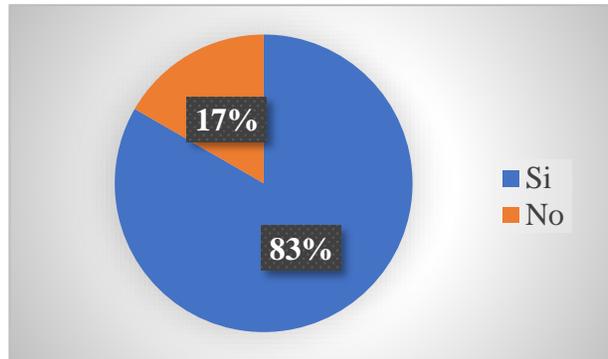
**3.4.5. Análisis, tabulación e interpretación de encuestas aplicadas a los empleados de la Importadora Automotriz Flores**

Mediante este instrumento se permitió la recolección de datos para evaluar el proceso administrativo de los inventarios y su incidencia en los resultados financieros de la Importadora Automotriz Flores.

**Pregunta N° 1 ¿Sus funciones como empleado se encuentran claramente definidas?**

**Figura 6**

*Funciones de los empleados*

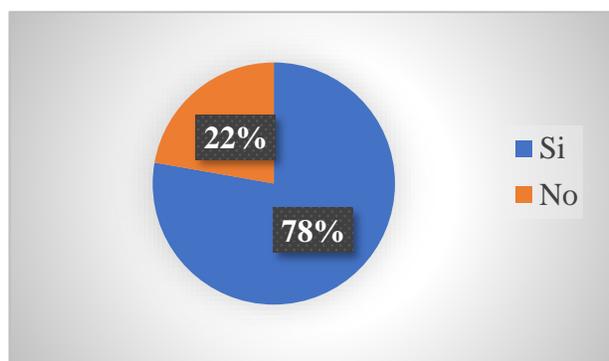


**Análisis:** Se pudo observar que el 83% de los empleados de la Importadora Automotriz Flores dijeron que sí conocen todas sus funciones que deben realizar, mientras que el 17% manifestaron que sus actividades no se encuentran claramente definidas ya que no están tipificadas y nos les entregan ningún documento que describa lo que deben realizar en cada uno de los puestos, provocando confusión en sus actividades, errores y poco compromiso.

**Pregunta N° 2 ¿Mientras usted ejerce las funciones ha sido designado para otras actividades?**

**Figura 7**

*Delegación de funciones*

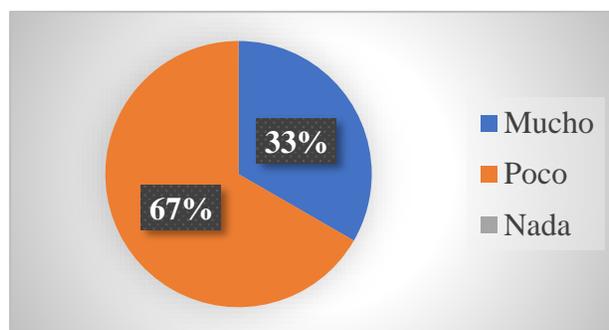


**Análisis:** De la totalidad de encuestados se puede evidenciar que un 78% que se considera más de las tres cuartas partes de los empleados, expresan que sí han sido designados a realizar otras actividades mientras cumplen las suyas, tomado estos como duplicidad de funciones; el 22% en cambio determina que no se le ha asignado otras funciones.

**Pregunta N° 3. ¿Qué nivel de conocimientos sobre control de inventario usted posee?**

**Figura 8**

*Conocimientos del control de inventarios*



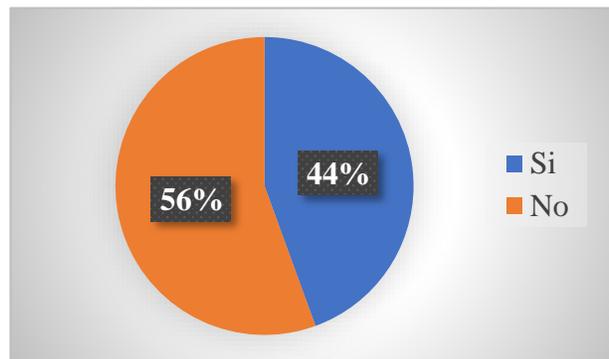
**Análisis:** El 67% de los empleados encuestados expresan tener poco conocimiento acerca del correcto control de inventarios, el 33% restante determina conocer sobre el tema. De acuerdo con los resultados el desconocimiento sobre el control de inventario genera retrasos en los procesos

y muchas veces o excesos al momento de realizar las compras y ventas, pérdidas en la mercadería y deficiencia en los inventarios ocasionando un mal servicio al cliente.

**Pregunta N° 4 ¿Usted recibe capacitaciones para el manejo de los inventarios?**

**Figura 9**

*Capacitaciones recibidas*

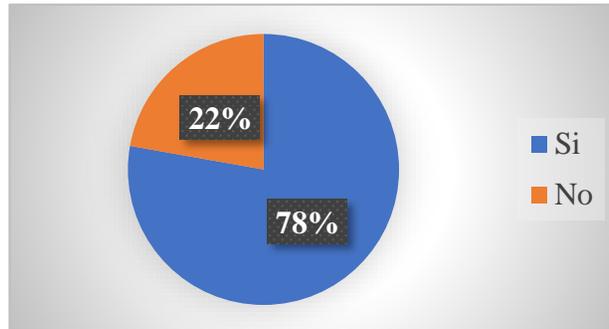


**Análisis:** El 56% de los encuestados determinan que no tienen una capacitación sobre el manejo de inventarios, el 44% en cambio expresan haber recibido capacitación sobre el tema. Este resultado establece que la mitad de los empleados no se les ha capacitado en la temática de manejo y control de inventarios, por lo que existe dificultades en los procesos que se realiza dentro de codificación, Kardex; ingreso, salida, duplicación de la mercadería, si la empresa mantuviera a todo su equipo de trabajo capacitado en el tema de inventario se evitará una serie de dificultades que en los últimos años ha tenido la importadora.

**Pregunta N° 5 ¿La empresa cuenta con un manejo adecuado de control de inventario?**

**Figura 10**

*Manejo de inventarios*

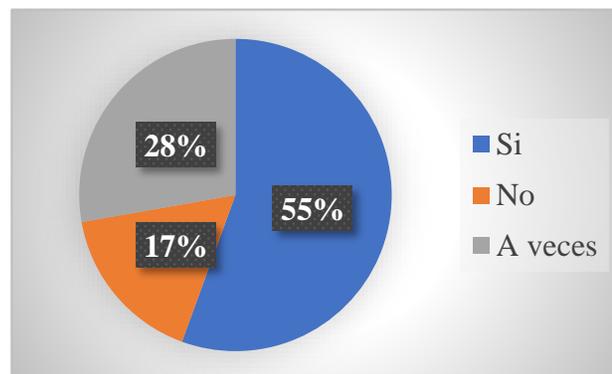


**Análisis:** De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta se pudo determinar que el 78% de ellos manifiestan que la empresa sí cuentan con un adecuado manejo de control inventarios, pero no lo tiene documentado; el 22% dice en cambio que no existe un adecuado manejo; este resultado determina que no hay documentado el manejo de inventarios, por lo que existe dificultades en bodegas, codificaciones, ingreso, egresos de productos, etc.

**Pregunta N° 6 ¿Se realiza el control, verificación y recuento de la mercadería adquirida cada vez que se recibe?**

**Figura 11**

*Control de mercadería*

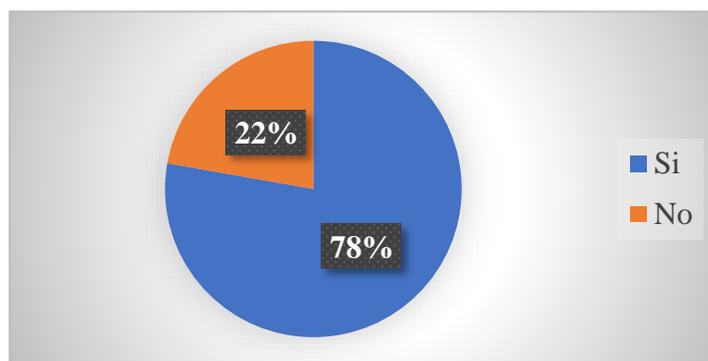


**Análisis:** Como resultado a esta interrogante se puede observar en la gráfica que el 55% de los empleados manifestaron que sí se realiza un conteo de mercadería en el momento que ingresa a bodega, le sigue el 28% que dijeron que no, y un 17% de los encuestados manifestaron que se realiza a veces; de acuerdo a los resultados la mitad de los empleados dicen realizar los conteos de productos al ingresar a bodega; el grupos restante dice no hacerlo, lo que corresponde a una irresponsabilidad en sus actividades, y esto se debe a que no existe documentos pre numerados y procedimientos establecidos.

**Pregunta N° 7 ¿Considera importante el registro de entrada y salida de mercadería para un buen control?**

**Figura 12**

*Registro de mercadería*

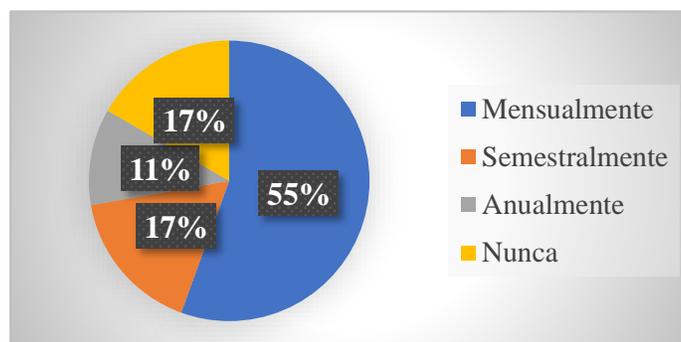


**Análisis:** Del 100% de los encuestados, las tres cuartas partes (78%) consideran que es muy importante llevar a cabo un registro de entrada y salida de mercadería, en cambio el 22% dijeron que no es importante; de acuerdo con los resultados es positivo que los empleados den la importancia necesaria a la entrada y salida de la mercadería lo que ayudará a obtener una información confiable sobre los movimientos de la mercadería en la bodega.

**Pregunta N° 8 ¿Con qué frecuencia se realiza el conteo físico de la mercadería que se encuentran en stock?**

*Figura 13*

*Frecuencia de la toma de inventarios*

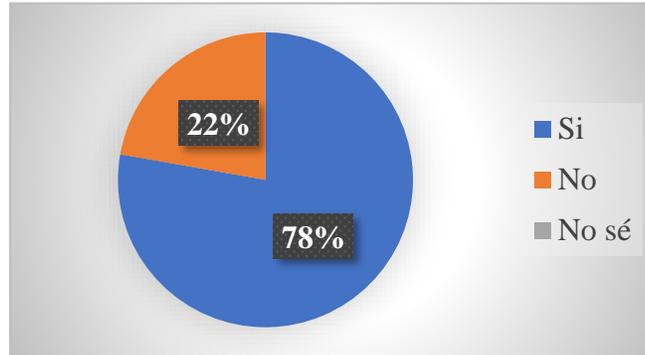


**Análisis:** Se puede observar de las personas encuestadas el 55% expresan que sí se realiza un conteo mensual de la mercadería dentro de bodega, un 11% expresa que se lo hace anualmente, un 17% de forma semestral y el 17% no realiza un control físico de la mercadería. No obstante, es importante mencionar que de acuerdo con la observación física de la investigación se comprobó que estos controles de los inventarios lo realizan el mismo trabajador al cual está asignada la custodia de la mercadería, más no hay una comisión o alguien encargado de realizar el proceso de inventarios. Al controlar la misma persona o el custodio se vuelve juez y parte del proceso.

**Pregunta N° 9 ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática?**

**Figura 14**

*Organización de los inventarios*

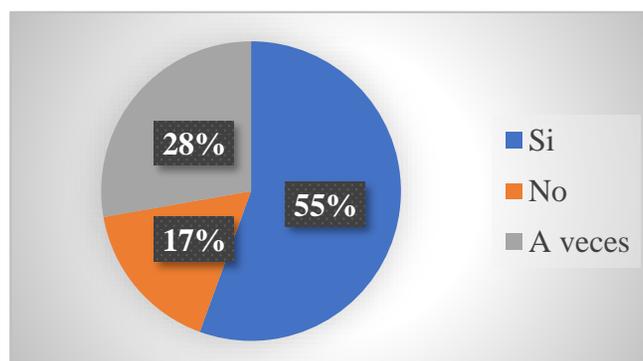


**Análisis:** Según el gráfico se puede observar que el 78% de los encuestados expresan que la mercadería dentro de la Importadora Automotriz Flores sí se encuentra almacenada de manera ordenada y sistematizada, en cambio el 22% de los encuestados manifestaron que no es así. El resultado determina que una sí tienen un orden en el almacenamiento de la mercadería lo que facilita la manipulación de estos, a más de encontrar los productos con facilidad.

**Pregunta N° 10 ¿Considera usted que la empresa revisa continuamente el stock de la bodega para asegurar el abastecimiento de existencias?**

**Figura 15**

*Seguimiento de almacenamiento*

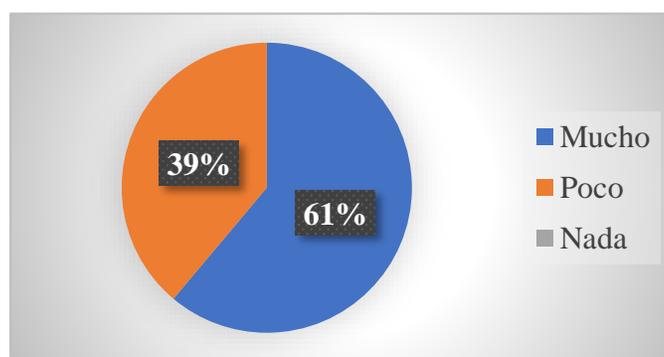


**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 55% de los trabajadores confirman que la empresa consta con su respectiva revisión de stock en bodega, existe un 17% dice que no se realiza esta revisión de stock y 28% expresa que se lo hace a veces; este resultado nos permite establecer que si hay dificultades en la revisión de stock ya que solo la mitad está seguro de hacerlo; y la otra mitad lo hace a veces o no lo hace, lo que estaría creando un conflicto para el momento de conocer que mercadería hace falta, o duplicar mercadería, o no tener los productos que requiere el cliente.

**Pregunta N° 11 ¿En qué grado, la falta de mercadería en stock afecta a la pérdida de clientes?**

**Figura 16**

*Falta de mercadería*

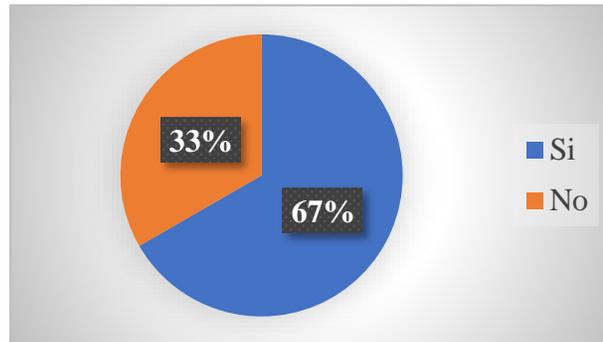


**Análisis:** Se puede observar en el gráfico que el 61% de respuestas demuestran que afectaría mucho la falta de mercadería, el 39% manifestaron que es poca la afectación; este resultado demuestra que si es perjudicial para la empresa, para los departamentos, para las ventas y para los empleados que haga falta la mercadería, porque no hay suficiente producto para cumplir con los pedidos y por lo que los clientes se molestan o se van a comprar en otro lado, lo que resulta pérdidas económicas para la empresa.

### Pregunta N° 12 ¿Existen pérdidas de productos dentro de la empresa?

Figura 17

*Pérdidas de mercaderías*

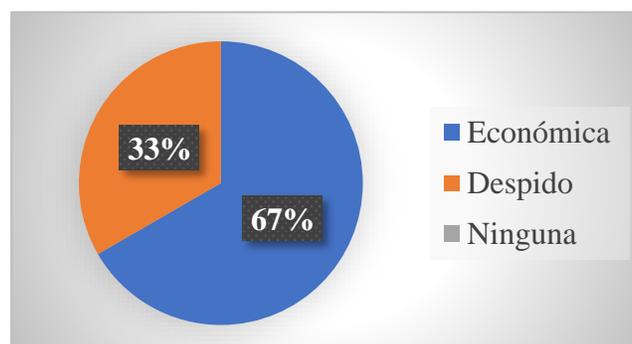


**Análisis:** De las personas encuestadas el 67% determina que sí existen pérdidas de productos o mercadería, mientras que el 33% indicaron que no existe pérdidas. Este resultado es alarmante porque más de la mitad de los empleados están conscientes que se pierden los productos, lo que, a más de ser una pérdida para la empresa, determina que no hay control de la mercadería, por ende, no se refleja un control de inventario.

### Pregunta N° 13 ¿Qué tipo de sanciones son aplicadas, cuando hay pérdidas de productos?

Figura 18

*Sanciones por pérdidas de mercaderías*

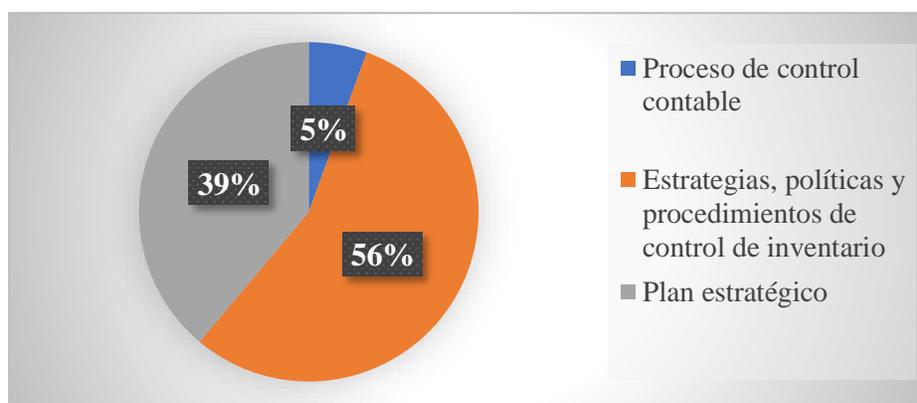


**Análisis:** El 67% de los empleados encuestados manifiestan que las sanciones aplicadas cuando hay pérdidas son de manera económica, mientras que un 33% expresa que la sanción es el despido; el resultado de la interrogante determina la existencia de un problema en la empresa, que al no tener un control constante de inventario, hace que se pierdan las cosas, los empleados no tengan el cuidado debido y que hasta pueden sustraerse la mercadería; provocando desajustes en la empresa al tener que despedir empleados y contratar nuevos; en su defecto sancionar económicamente a los empleados, que puede ser que ellos perdieron el producto o no; lo que provoca también un descuento en el personal.

#### **Pregunta N° 14 ¿Cuál sería la solución para mejorar la situación del área de inventario de la empresa?**

**Figura 19**

*Soluciones para el área de inventarios*



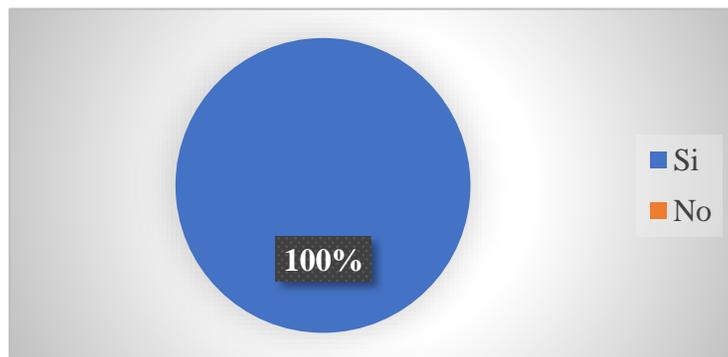
**Análisis:** De los empleados encuestados el mayor porcentaje se direcciona a la opción de estrategias, políticas y procedimientos de control de inventarios con un 56%, un 5% expresa la necesidad de realizar procesos de control contable. Y un 39% determina que se realice un plan estratégico; el resultado de la interrogante es importante porque el desarrollo de estrategias, políticas y procedimientos de control de inventarios posibilitará realizar un seguimiento

permanente a la mercadería, tener una persona dedicada a realizar este proceso, por lo menos de forma trimestral y asegurar que la mercadería este organizada de forma sistemática y que no se extravíen o pierdan los productos.

**Pregunta N° 15 ¿Le gustaría que existan políticas aplicadas en los inventarios que permitan identificar las funciones del personal, sus obligaciones y procesos definidos?**

**Figura 20**

*Importancia de existencias de políticas dentro de los inventarios*



**Análisis:** Se puede observar que el 100% de los empleados encuestados manifestaron que están de acuerdo en que existan políticas establecidas que permitan el adecuado control y proceso del manejo de los inventarios. Esto posibilitará mantener un mejor control de inventarios de la empresa y asegurar el nivel de productividad de la misma, garantizando que la empresa pueda tener su mercadería en stock y que el cliente pueda adquirirlo.

### 3.4.6. Análisis de información

Tabla 13

Matriz FODA

---

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Instalaciones físicas de buena calidad.	1. Deficiencia en el control de inventarios. 2. Los empleados hacen doble función porque se les asigna otra actividad a más de la que deben cumplir y para la que fueron contratados. 3. Los empleados tienen poco conocimiento del manejo de inventarios. 4.- Se hace un conteo de mercadería únicamente en papeles, y una sola vez al año se hace constatación física. 5.- No se hace revisión de mercadería en stock para mantener abastecido de productos a la empresa.
2. Amplio recurso financiero para desarrollar el negocio.	6. Carencia de documentación que controle las entradas y salidas de los inventarios.
3. Plan de marketing bien estructurado.	7. Alta rotación de personal del área del almacén por carga horarias fuertes.
4. Expansión del negocio (Sucursales).	8. Falta de capacitación para la administración de inventarios.
5. Compromiso en la calidad.	9. Ausencia de un manual de políticas y procedimientos para el control de los inventarios.
6. Mejor precio en los productos en relación con la competencia.	10. Falta de delegación de responsabilidades a los empleados encargados de la mercadería. 11. Pérdidas de las existencias; ya sea por robo o despacho incorrecto.

---

Oportunidades	Amenazas
1. Establecer un manual de políticas y procedimientos para el control de los inventarios.	1. Pérdida de cliente por ineficiencia en la atención de sus requerimientos.
2. Identificar los procedimientos de ingresos, egresos, despachos y devoluciones de mercadería.	2. Ingreso de competidores al mercado con mayor experiencia en la administración de inventarios.
3. Aceptación y colaboración por parte de los empleados para el adecuado control de los inventarios.	

Elaborado por: Las autoras.

### Cruces Estratégicos.

**Tabla 14:**

*Cruces estratégicos*

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<b>F502:</b> Dar a conocer a los empleados que próximamente se implementara un manual de políticas y procedimientos para brindar una atención de calidad.	<b>D102:</b> Elaborar un manual de políticas y procedimientos para la Importadora Automotriz Flores teniendo como finalidad disminuir la deficiencia del control de inventarios.
<b>F201:</b> Disponibilidad económica para la implementación de un manual de políticas y procedimientos que ayuden a un mejor manejo de los inventarios.	<b>D202:</b> Aplicar los procesos establecidos dentro del manual con su respectiva documentación que respalde las entradas y salidas de los inventarios.
<b>F303:</b> Efectuar de manera correcta las promociones al cliente para que así estas sean difundidas de manera correcta logrando que se generen mayores ventas.	<b>D3D803</b> Colaboración de los empleados para un adecuado control a través de una capacitación sobre el manejo de inventarios

**D5O1:** Ejecutar el manual de políticas y procedimientos para la empresa, ya que establece funciones y responsabilidades asignadas para cada empleado dentro de sus actividades diarias.

**D8O3:** Realizar capacitaciones continuas para mejorar la experiencia con respecto a la administración de inventarios, logrando ser líderes en el mercado.

**D11O2:** Establecer sanciones a los empleados responsables de los inventarios por motivos de pérdidas.

---

<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<b>F5A1:</b> Analizar las habilidades que tienen los empleados para la atención al cliente logrando satisfacer los requerimientos por parte de los clientes.	<b>D3A1:</b> Fomentar la estabilidad laboral dentro de la empresa para que exista un eficiente manejo de los procesos y una mejor atención a clientes.
<b>F3A2:</b> Mantener una publicidad constante de los servicios que ofrece la empresa y los productos que comercializan para lograr la aceptación de los clientes.	<b>D1A2:</b> Definir los procesos de compra, ventas y devolución que maneja la Importadora Automotriz Flores con finalidad de reforzar por escrito los procesos para cada actividad.
	<b>D9A2</b> Elabora un manual de políticas y procedimientos en la cuenta de inventarios que fortalezca a la empresa y no pierda clientes.

---

Elaborado por: Las autoras.

### ***3.4.7. Conclusión diagnóstica***

La empresa consta con una filosofía empresarial la cual está formada por su misión, visión, objetivos específicos y metas. Pero mediante el levantamiento de información se puede concluir

que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos escrito para un control adecuado de los inventarios causando un déficit en el mismo. Además, en base a lo desarrollado en este capítulo, se logró identificar que en la Importadora Automotriz Flores existen algunas fallas en el manejo y control de los inventarios, ya que sus procesos de compra, almacenaje, venta y devolución de mercaderías no se encuentran debidamente establecidas de forma física, también, se pudo identificar que los empleados de la empresa no poseen las capacidades necesarias para tener un adecuado manejo de los inventarios, es por esto que es fundamental implementar un manual de políticas y procedimientos que apoye y ayude a los empleados a desarrollar un correcto manejo de estos.

#### ***3.4.8. Resumen del capítulo***

En el presente capítulo del diagnóstico se desarrolló varios aspectos importantes dentro de la investigación, se inicia el capítulo con la introducción y el objetivo del capítulo; seguidamente se describe bases conceptuales de un diagnóstico empresarial, funcional y cultural como sustento del diagnóstico que se efectúa, otro aspecto que se realiza es el diagnóstico de las dos variables determinadas en este estudio, y se lo efectúa mediante instrumentos de recolección de datos entre ellos: la ficha de observación donde se presenta un informe detallado de los aspectos observados, así mismo se coloca el informe de la entrevista realizada al Sr. Edwin Flores, y el análisis, tabulación e interpretación de las encuestas. Finalmente se realiza el análisis de la información de los resultados obtenidos en el diagnóstico a través de la matriz FODA y el cruce de estrategias que permite establecer una propuesta alternativa de solución al problema.

## **Capítulo IV: Propuesta**

### **4.1. Introducción**

En este capítulo se desarrollará el manual de políticas y procedimientos para el control interno de la cuenta de inventario de mercadería para la Importadora Automotriz Flores, el cual constará de introducción, objetivos, alcance del manual, marco legal, organigrama del área de inventarios, funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, control interno, políticas y procedimientos para los procesos de ingresos y egresos de mercadería y diagrama de flujos el cual permitirá la recepción, almacenamiento y distribución ordenada de los productos, logrando obtener informes de gestión que permita tomar decisiones adecuadas.

Además, se tomará en cuenta la estructura administrativa ya establecida en la empresa la cual conlleva misión, visión, objetivos, valores institucionales y organigrama organizacional que aportan al desarrollo de la propuesta.

### **4.2. Objetivo**

Diseñar un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

### **4.3. Propuesta administrativa**

#### ***4.3.1. Denominación de la empresa y logotipo***

Importadora Automotriz Flores es una empresa constituida como sociedad civil y comercial, teniendo como representante legal a la Sra. León Poso Narcisa Elizabeth y como gerente-propietario Ing. Edwin Flores.

### 4.3.2. Logotipo

Figura 21

Logotipo de la empresa

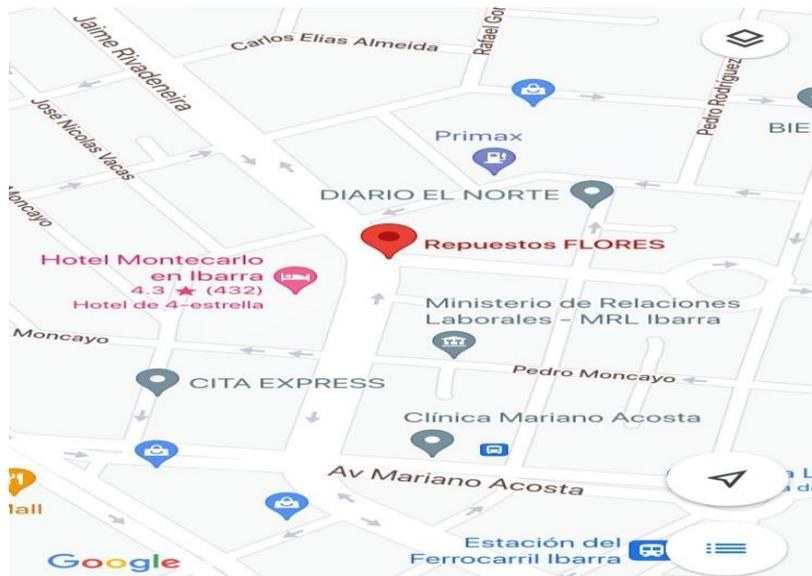


### 4.3.3. Ubicación de la empresa

La propuesta se llevará a cabo en la Importadora Automotriz Flores ubicada en el cantón de Ibarra con su matriz ubicada en la Av. Jaime Rivadeneira y Juan de Dios Navas Esquina.

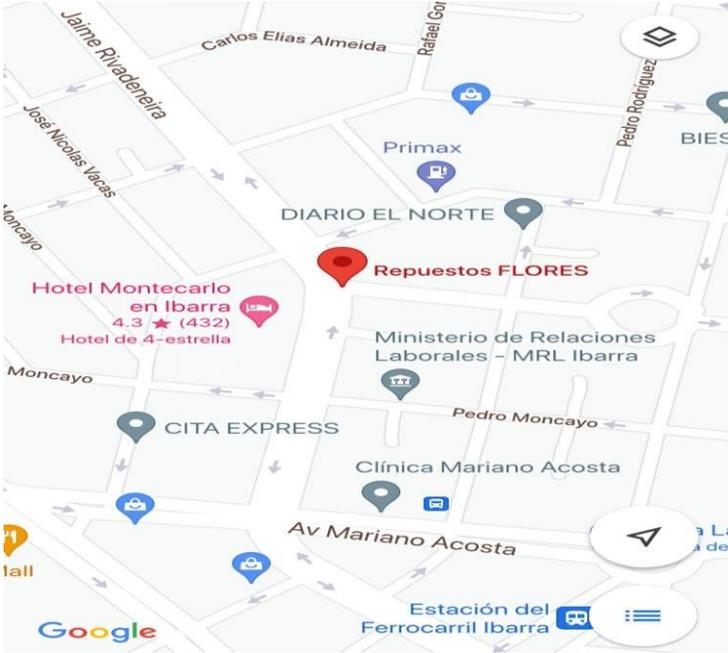
Figura 22

Plano de la ubicación de la matriz Importadora Automotriz Flores en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.



**Figura 23**

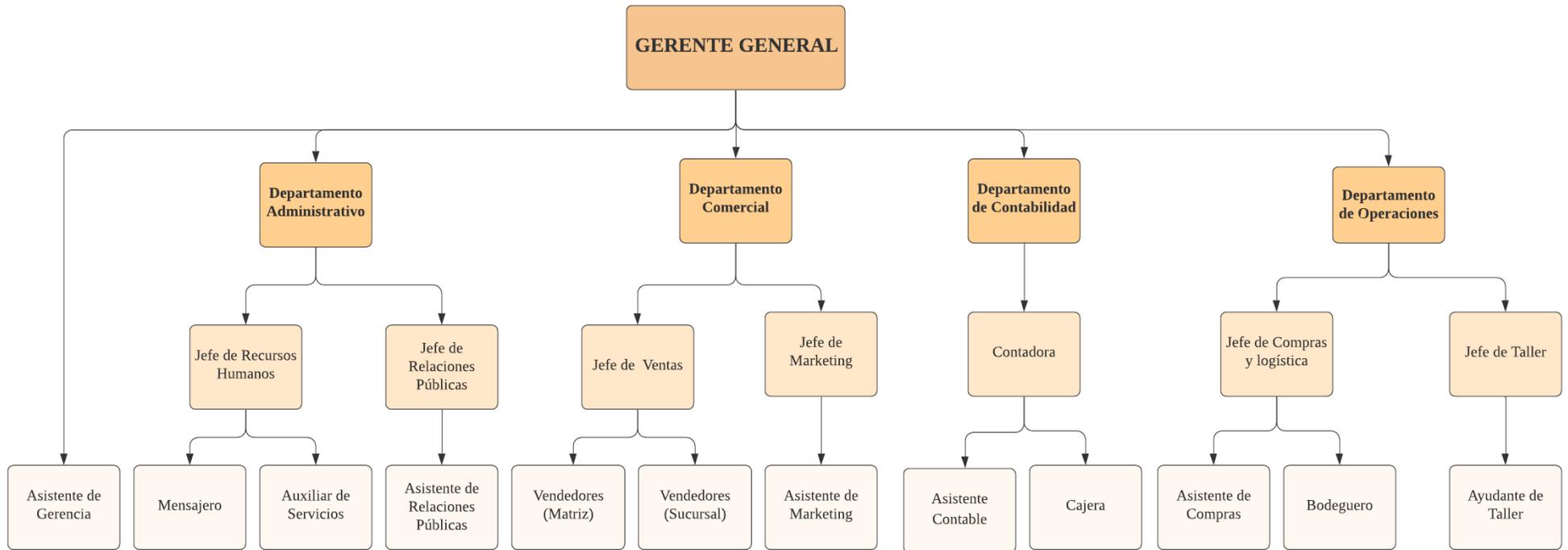
Plano de la ubicación de la sucursal Importadora Automotriz Flores en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.



#### 4.3.4. Organigrama de la empresa

Figura 24

Organigrama de la empresa Importadora Automotriz Flores



Elaborado por: Las Autoras.



*Manual de políticas y procedimientos del  
control interno para la cuenta de  
inventarios*



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**2**

**INTRODUCCIÓN**

La elaboración de un manual de políticas y procedimientos del control interno para la cuenta de inventarios en la Importadora Automotriz Flores es esencial para optimizar el proceso de almacenamiento y distribución de la mercadería permitiendo controlar el stock mínimo y máximo de las perchas, garantizando una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores o fraudes.

El presente manual proporcionará información específica sobre la organización estructural, políticas y procedimientos para controlar los movimientos de inventario en el almacén, segregación de funciones y evitar errores en sus registros y desabastecimiento de mercadería.

Las políticas y procedimientos descritos en el manual son enfocados para el departamento de compras y ventas. Además, cumplirá los requisitos para identificar posibles cambios futuros y garantizar la calidad de los servicios, productos y servicios al cliente de la empresa.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**3**

**OBJETIVO Y ALCANCE**

**Objetivo General**

Mejorar el control del manejo de inventarios y desempeño en los procedimientos del departamento de compra y ventas, mediante el documento guía que ayudará al personal la ejecución de sus actividades y funciones dentro de la empresa.

**Alcance**

Este manual será utilizado por el personal de la empresa para el desarrollo de sus actividades cotidianas y mejora del control de inventarios, el cual permitirá comprender las tareas y responsabilidades sobre el manejo de mercancías.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**4**

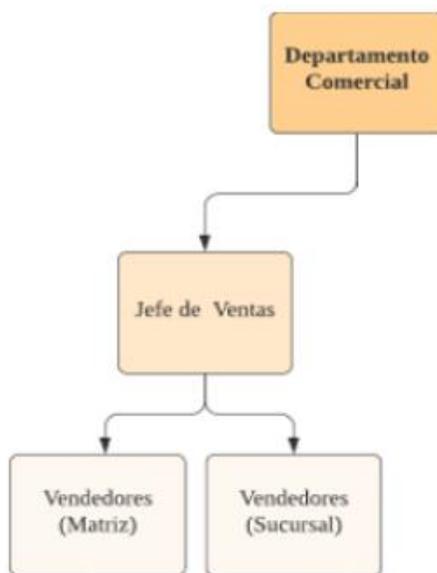
**MARCO LEGAL**

Normal Internacional de Contabilidad NIC 2 “Existencia de Inventarios”

COSO II.

Código de Trabajo del Ecuador.

❖ **Departamento Comercial**



**A. Datos informativos**

---

**Departamento:** **Comercial**

---

**Nombre del cargo:** Jefe de Ventas

---

**Reporta a:** Gerente General

---



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**6**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**B. Descripción del cargo**

**1. Definición**

Organización y supervisión de un equipo de vendedores, teniendo en cuenta los presupuestos designados. Implementan metas y objetivos de ventas para el desarrollo de los procesos de forma eficiente y evalúan los logros de los vendedores.

**2. Funciones**

- Contratación y formación de personal de ventas. Deben asegurarse de que los encargados de ventas y otros empleados estén familiarizados con los productos a vender, tengan a su alcance la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras.
- Implementación de objetivos de venta competitivos para los vendedores de forma individual y grupal.
- Clasificación del trabajo por secciones y sucursales, asignándolo al personal de ventas.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**7**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

- El jefe de ventas debe supervisar el trabajo de los vendedores por medio de llamadas telefónicas, reportes por correos electrónicos y reuniones semanales, y también analizando las devoluciones que ha tenido cada venta.
- Debe intervenir en la toma de decisiones de la empresa en base a informes de ventas realizados por los reportes de cada vendedor.
- Elaboración y presentación de estrategias de ventas e informes para que les sirvan de ayuda a la dirección de la empresa.
- Debe asistir a ferias o conferencias en representación de la empresa y supervisar que las ventas y promoción de la empresa sean realizadas de buena manera.
- Debe tramitar los pedidos y presentar el presupuesto aproximado a utilizar.
- Atención de quejas y problemas que se provoquen en el departamento por los vendedores y clientes insatisfechos en el caso de que exista una mala atención al cliente.

**3. Perfil Básico**

- **Educación mínima requerida:** Licenciatura o Ingeniero en Administración o Comercio.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

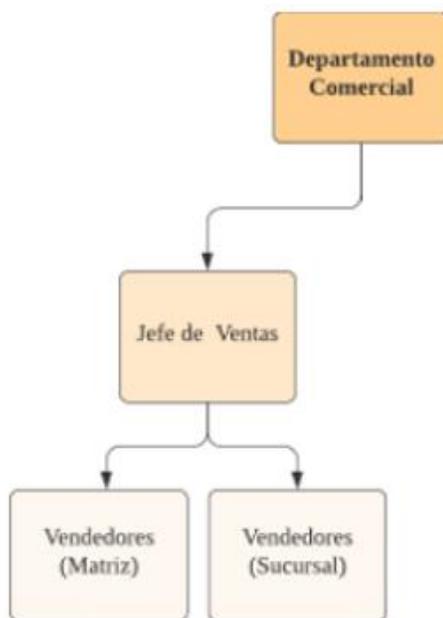
**8**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**4. Habilidades y competencias**

- Formación en ventas, comercialización y gestión de equipos.
- Capacidad para gestionar, formar y motivar al personal de ventas.
- Cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa.
- Fluidez para la comunicación.
- Hablar en confianza y directamente frente a un grupo de personas.
- Capacidad de negociación.
- Conocimientos estratégicos para elaboración de informes de ventas pedidos y presupuestar las compras.
- Tener carisma para llevar una conversación amigable con cualquier tipo de persona y recibir sus quejas de la mejor manera.

❖ **Departamento Comercial**



**A. Datos informativos**

---

**Departamento:** Comercial

---

**Nombre del cargo:** Vendedores

---

**Reporta a:** Jefe de Ventas

---



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**10**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**B. Descripción del cargo**

**1. Definición**

Es el encargado de la gestión comercial de la empresa y es quien cumple la función de vender la mercadería, tener acercamiento a los clientes y brindar una excelente atención.

**2. Funciones**

- El vendedor debe saber cómo llegar al cliente y poder vender el producto de la mejor manera.
- El vendedor debe brindar una atención al cliente de calidad.
- El vendedor debe convertir necesidades de los clientes en oportunidades de negocio, brindándoles soluciones.
- El vendedor debe actualizar la base de datos de los clientes y realizar un seguimiento de los mismos.

**3. Perfil Básico**

- **Educación mínima requerida:** Licenciatura o Ingeniero en Administración o Comercio.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

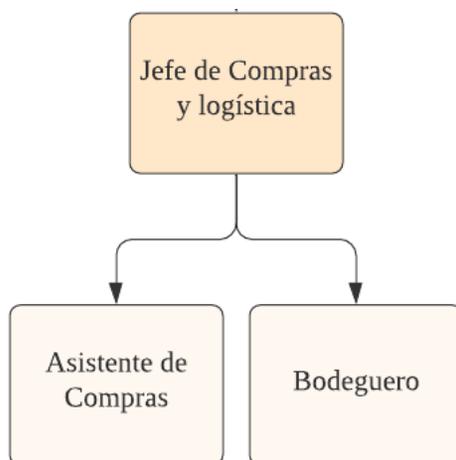
**11**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**4. Habilidades y competencia**

- Formación en todo tipo de ventas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Poseer iniciativa en todo momento.
- Dotes para la comunicación.
- Fluidez de dialecto.
- Capacidad para resolver los problemas, negociar y organizar.
- Capacidad para tratar diferentes situaciones de con clientes.

❖ **Departamento de Operaciones**



**A. Datos informativos**

---

**Departamento:** **Operaciones**

---

**Nombre del cargo:** Jefe de compras y logística

---

**Reporta a:** Gerente General

---



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**13**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**C. Descripción del cargo**

**1. Definición**

Ayudar a mantener el equilibrio económico de la empresa por medio de la planificación, coordinación y control del abastecimiento oportuno de la mercadería, para así tener un proceso de compra y almacenaje eficiente y de calidad.

**2. Funciones**

- Planificar las adquisiciones periódicas que se tengan que realizar en la empresa.
- Buscar, analizar y seleccionar a los proveedores competentes que brinden mercaderías de calidad, a buen precio y la atención sea eficiente.
- Verificar que el personal de ventas conozca de forma clara el producto y que puedan acceder a las muestras de los productos a vender.
- Determinar objetivos de venta de cada vendedor y del grupo en general.
- Formar parte de las decisiones de la empresa en lo que respecta a temas relacionados con la comercialización ya sea de productos.
- Realizar la supervisión del trabajo que están llevando a cabo los vendedores.
- Tramitar pedidos diversos.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**14**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

- Resolver los problemas, quejas o consultas que se presentan en su departamento.
- Manejar una atención al cliente de calidad.
- Mantener excelentes relaciones con los clientes.

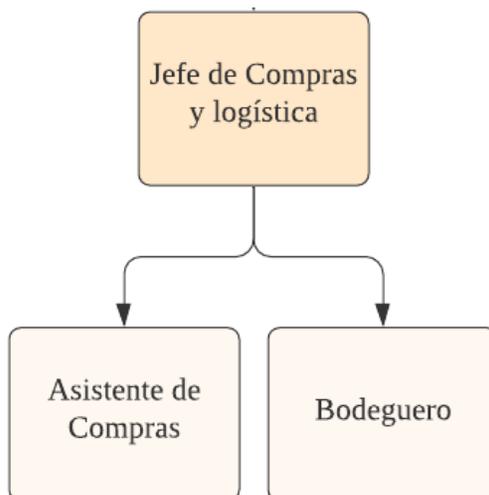
**3. Perfil Básico**

- **Educación mínima requerida:** Licenciatura o Ingeniería en Administración o Comercio

**4. Habilidades y competencia**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Poder de negociación
- Elaboración de informes para Gerencia

❖ **Departamento de Operaciones**



**A. Datos informativos**

<hr/>	
<b>Departamento:</b>	<b>Operaciones</b>
<hr/>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de compras
<hr/>	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de compras y logística
<hr/>	



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**16**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**B. Descripción del cargo**

**1. Definición**

Conocer los productos que la empresa comercializa con gran claridad para así dar seguimiento a las existencias de mercadería, también indagar sobre nuevos proveedores que beneficien a la estabilidad económica y dar seguimiento a los pedidos que se realizan periódicamente para que no exista ningún tipo de anomalía.

**2. Funciones**

- Supervisar los niveles de existencias en bodega y así determinar las necesidades de adquisición.
- Analizar nuevos proveedores potenciales.
- Realizar seguimientos de los pedidos.
- Realizar estudios de mercado para poder identificar tendencias de precios.
- Evaluar la eficiencia de los proveedores.
- Examinar la calidad del producto adquirido.
- Reportar al jefe de compras las adquisiciones por realizar para debida autorización.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**17**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**3. Perfil Básico**

- **Educación mínima requerida:**

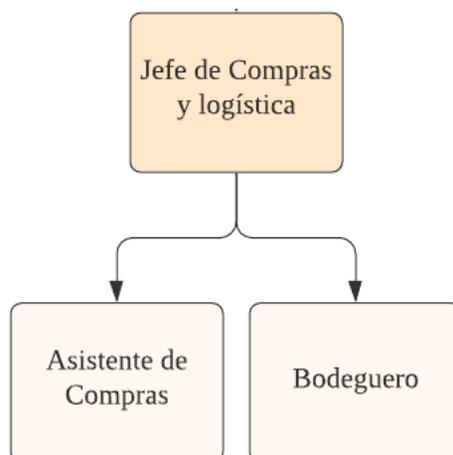
Estudiante de últimos niveles en las carreras de Administración o Comercio.

Licenciatura o Ingeniería en Administración o Comercio.

**4. Habilidades y competencia**

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Compañerismo
- Trabajo bajo presión

❖ **Departamento de Operaciones**



**A. Datos informativos**

**Departamento:**

**Operaciones**

**Nombre del cargo:**

Bodeguero

**Reporta a:**

Jefe de compras y logística



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**19**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

**B. Descripción del cargo**

**1. Definición**

Gestionar, registrar, manipular y mover la mercadería de la empresa con responsabilidad, también lleva el control de los inventarios y es el encargado de la distribución de la mercadería.

**2. Funciones**

- Receptar mercadería entrante.
- Almacenar la mercadería de manera ordenada.
- Controlar las mercaderías entregadas.
- Mantener limpia la bodega.
- Manejar el control de inventarios.
- Elaborar los documentos de respaldo de los movimientos de bodega.
- Verificar el estado de las mercaderías.
- Organizar periódicamente un levantamiento físico de mercadería por medio de un muestreo.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**20**

**ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DE CADA ÁREA**

- Realizar informes mensuales de todos los movimientos o acontecimientos que se han realizado en el departamento de bodega.
- Ingresar al sistema contable que maneja la entidad toda la información requerida que respalde el ingreso y salida de mercadería.

**3. Perfil Básico**

- **Educación mínima requerida:**

Bachiller técnico en mecánica automotriz, Estudiante de últimos niveles en la carrera de mecánica automotriz o a fines.

Licenciatura o Ingeniería en Administración con conocimientos en automotriz.

**4. Habilidades y competencia**

- Organización y cuidado en el trabajo.
- Corresponder con las obligaciones del cargo conjuntamente con los objetivos corporativos.
- Tenacidad/ Compromiso con la Organización.
- Trabajar bajo presión.
- Trabajo en equipo.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**21**

**POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO**

- Elaboración de los informes de recepción y control de almacenamiento de carga claros y precisos.
- Las mercancías saldrán del almacén únicamente acompañadas de factura, solicitud y guía de remisión debidamente autorizadas para garantizar un despacho seguro.
- El inventario físico total debe realizarse al menos una vez al año, mismo que debe estar en concordancia con el inventario mantenido en los registros contables.
- Realizar un control del inventario a través de un sistema computarizado, de manera constante, para verificar que los diferentes productos se encuentren actualizado en cantidades y precios.
- La mercadería debe almacenarse en instalaciones adecuadas que permitan prevenir daños físicos o robos, con identificaciones y alertas en caso de peligros.
- Definir las responsabilidades de supervisores de ventas, compras y logística, relacionadas al reporte de las mercancías entrantes y salientes.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**22**

**POLÍTICAS DEL CONTROL INTERNO**

- El acceso a la información relacionada con el inventario estará limitada al personal previamente autorizado.
- El custodio del inventario debe firmar un acta de responsabilidad del control y cuidado de la mercadería en bodega y responder ante pérdidas y deterioro producto de negligencia.
- Los vendedores deben firmar un acta de responsabilidad del control y cuidado de la mercadería en exhibición y responder ante pérdidas y deterioro producto de negligencia.
- Todo documento de entrada y salida del inventario y demás movimientos relacionados a existencias, deben estar firmados por la persona responsable del mismo.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**23**

**POLÍTICAS GENERALES**

- Al momento de ingresar a las instalaciones, los empleados deben dejar sus pertenencias en casilleros asignados. De igual forma al culminar la jornada de trabajo deberán retirar sus pertenencias de los casilleros.
- Ser disciplinados y guardar compostura al momento de encontrarse en las instalaciones de la empresa.
- Cumplir con el horario establecido de lunes a viernes de 8h00 a 19h00, los sábados de 8h00 a 18h00 y domingos de 8h00 a 13h30, los fines de semana se trabaja rotando al personal según lo planifique gerencia.
- Durante las horas de trabajo el empleado no debe hacer uso del celular móvil, ni realizar otras actividades que no le permita cumplir de forma eficaz y eficiente sus labores.
- Todo el personal debe cuidar su imagen personal, deberá usar apropiadamente el uniforme de la empresa.
- Hacer uso de los recursos de la empresa y herramientas necesarias de manera responsable y razonable.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**24**

**POLÍTICAS GENERALES**

- En caso de enfermedad o calamidad doméstica y no pueda el empleado asistir a su jornada de trabajo dar aviso de manera inmediata a su jefe, con el fin de justificar su falta y no sea interpretada como acto de rebeldía.
- Presentar certificados correspondientes para poder justificar la falta a su jornada de trabajo.
- El empleado debe firmar un contrato de confidencialidad hacia la empresa.
- El empleado no podrá sacar de la empresa materiales, suministros, equipos, herramientas o información confidencial sin autorización de la gerencia.
- El área de trabajo debe permanecer siempre limpia y en orden.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**25**

**POLÍTICAS DE COMPRAS**

- Analizar cotizaciones de proveedores en término de precio, plaza, fecha de entrega, calidad, y condiciones de crédito.
- Contar con un reporte de inventario general emitido y suscrito por el jefe de bodega mensualmente.
- Todas las compras deben ser realizadas con sus respectivas órdenes de compras, firmadas y autorizadas por el jefe de compras, quién gestiona con el gerente general la autorización con la respectiva firma del documento.
- Determinar las fechas oportunas para realizar los pedidos de mercadería.
- Coordinar la entrega de documentos de las adquisiciones (factura, guías) con los proveedores para controlar las fechas de entregas y soportes de los mismos.
- Se debe archivar todas las órdenes de compra anuladas o fallidas.
- Realizar de manera oportuna el ingreso de las compras luego de recibir el informe de bodega.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**26**

**POLÍTICAS DE ALMACENAMIENTO**

- Los ingresos de mercadería deben contar con documento de remisión, orden y factura del proveedor.
- La bodega debe mantenerse de manera ordenada, codificada y separada según el tipo de mercadería.
- Generar reportes de los ingresos de mercadería con la respectiva firma del jefe de compra y bodeguero.
- Emitir reportes de caducidad y rotación de inventarios.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**27**

**POLÍTICAS DE VENTAS**

- Cumplir un cupo promedio mensual de ventas mínimo de \$2.000 diarios.
- Generar el 3% de descuento a los clientes que realicen la compra al por mayor.
- Registrar los egresos de mercadería de las perchas.
- El listado de precios debe estar permanentemente actualizado y al alcance de todos los vendedores.
- Controlar el stock mínimo y máximo de existencia en las perchas.
- Los vendedores deben reportar a diario el registro del stock faltante en perchas al jefe de ventas.
- El jefe de ventas debe recopilar los registros faltantes de los vendedores y reportar al jefe de compras.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.  
28**

**POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN**

- Aceptar devoluciones cuando el producto presenta daños de fábrica o mal despacho por parte de los empleados del departamento.
- La devolución se llevará a cabo máximo hasta las 48 horas posterior de la venta.
- Se devolverá el valor de la venta únicamente si la empresa no consta con el producto solicitado.
- Para proceder a la devolución de mercadería se deberá solicitar la factura de compra original sin tachones ni enmendaduras.
- No se aceptan devoluciones de mercadería si se muestran daños realizados por el cliente.
- La mercadería debe contar con su respectivo empaque original para la respectiva recepción por devolución.
- La mercadería que presente fallas de fábrica será recibida y se solicitará la garantía al proveedor directo.
- La duración del proceso de solicitud de garantía dependerá del proveedor o marca que corresponda la mercadería, la empresa no se responsabiliza por el tiempo que tarde el cambio por garantía.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**29**

**PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS**

- El vendedor se encargará de elaborar y entregar la hoja de pedido para los productos faltantes.
- El jefe de ventas recopila las hojas de pedidos por parte de los vendedores y procede a entregar al jefe de compras.
- El jefe de compras realiza cotizaciones de productos a cartera de proveedores.
- El gerente general analiza las cotizaciones de los proveedores y procede aprobar al mismo.
- El jefe de compras procede a emitir la orden de adquisición de mercadería.
- El proveedor emite la factura y esta debe ser enviada al correo de la empresa.
- El jefe de compra realiza el seguimiento de la mercadería adquirida.
- La contadora debe realizar las retenciones a la factura y enviar dicha información al correo del proveedor.
- El gerente general debe autorizar el pago a los proveedores.
- La contadora procede a realizar el pago a los proveedores.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**30**

**PROCEDIMIENTOS DE ALMACENAMIENTO**

- El jefe de bodega será el encargado de revisar la documentación sobre la recepción de pedido.
- El asistente de bodega deberá revisar la mercadería según lo requerido.
- El jefe de bodega será el encargado de ingresar la mercadería al sistema.
- El asistente de bodega entrega a cada vendedor la mercadería requerida.
- El vendedor debe tener sus perchas organizadas por categorías y con la respectiva información de los productos.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**31**

**PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

- El vendedor se encarga de recibir el requerimiento del cliente y elaborar las cotizaciones del mismo.
- El cliente revisa la cotización del pedido de compra y decide si se procede a adquirir o no el producto.
- El vendedor realiza el ticket de pedido de la venta.
- El cliente recibe el ticket de su compra para previa facturación.
- La cajera procederá a elaborar la factura mediante el ticket del cliente y el pago de la misma.
- El asistente de bodega procede al despacho de los productos.
- El vendedor se encargará de entregar la mercadería al cliente.
- El cliente recibe la mercadería con su respectiva factura.



**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

**32**

**PROCEDIMIENTOS DE VENTAS**

**Forma de Pago:**

➤ **Efectivo**

Las ventas realizadas mediante efectivo son contadas dos veces y revisadas que los billetes no sean falsos y estén en mal estado.

➤ **Transferencias**

El comprobante de pago por transferencias debe ser enviado al correo de la empresa para respaldar este tipo de pago.

➤ **Cheques**

- Las ventas realizadas mediante cheques serán solo a los clientes con historial dentro de la empresa.
- El cheque debe estar dirigido a Importadora Automotriz Flores.
- Según autorización previa del gerente se aceptan cheques post – fechados.
- No se aceptan cheques rotos, con tachos y enmendaduras.

➤ **Tarjetas de crédito y débito**

Para cobro de ventas con tarjeta de crédito o débito se cobrará el 5% adicional al valor de la factura.



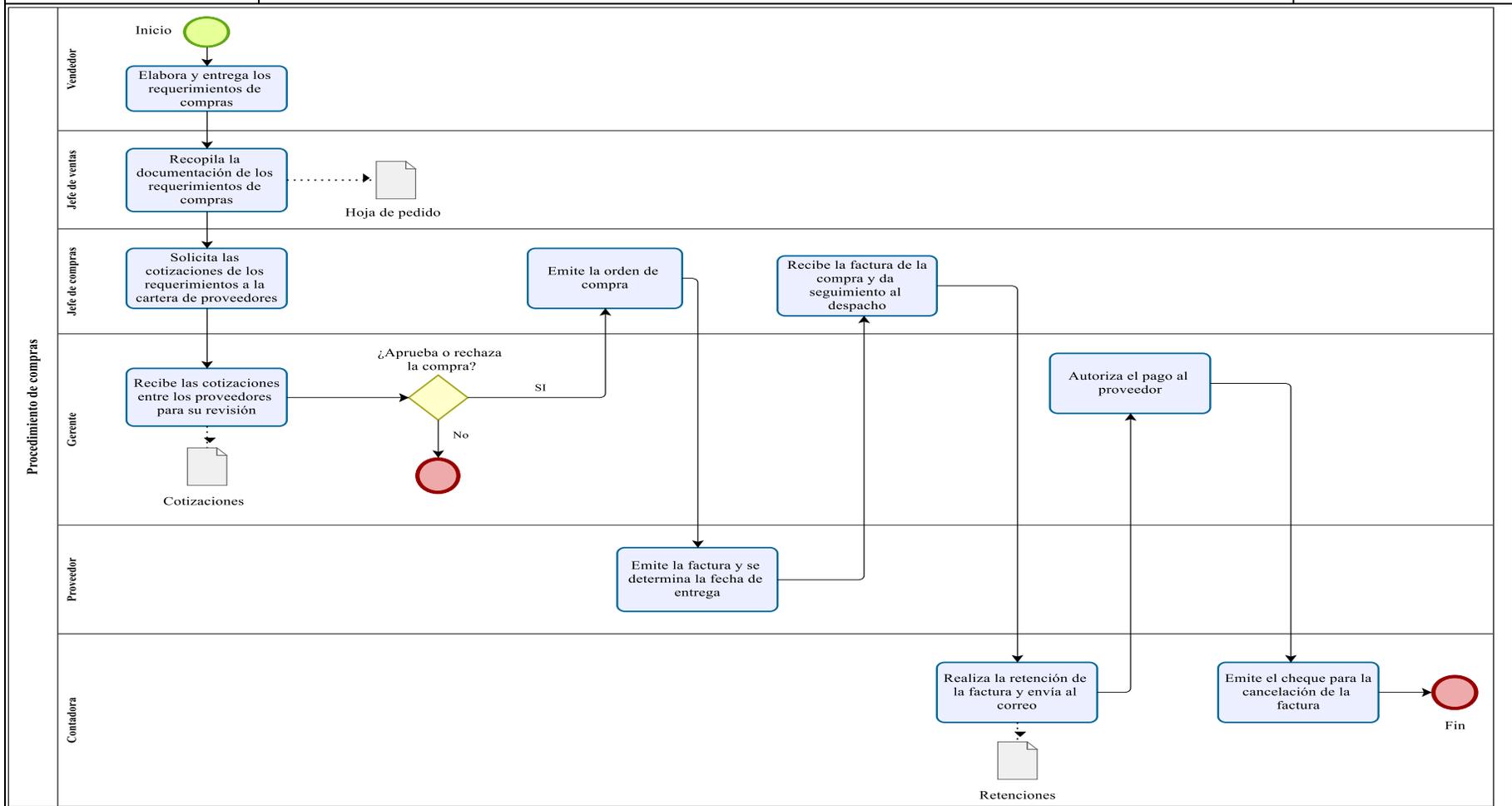
**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA CUENTA DE INVENTARIOS**

**PÁG.**

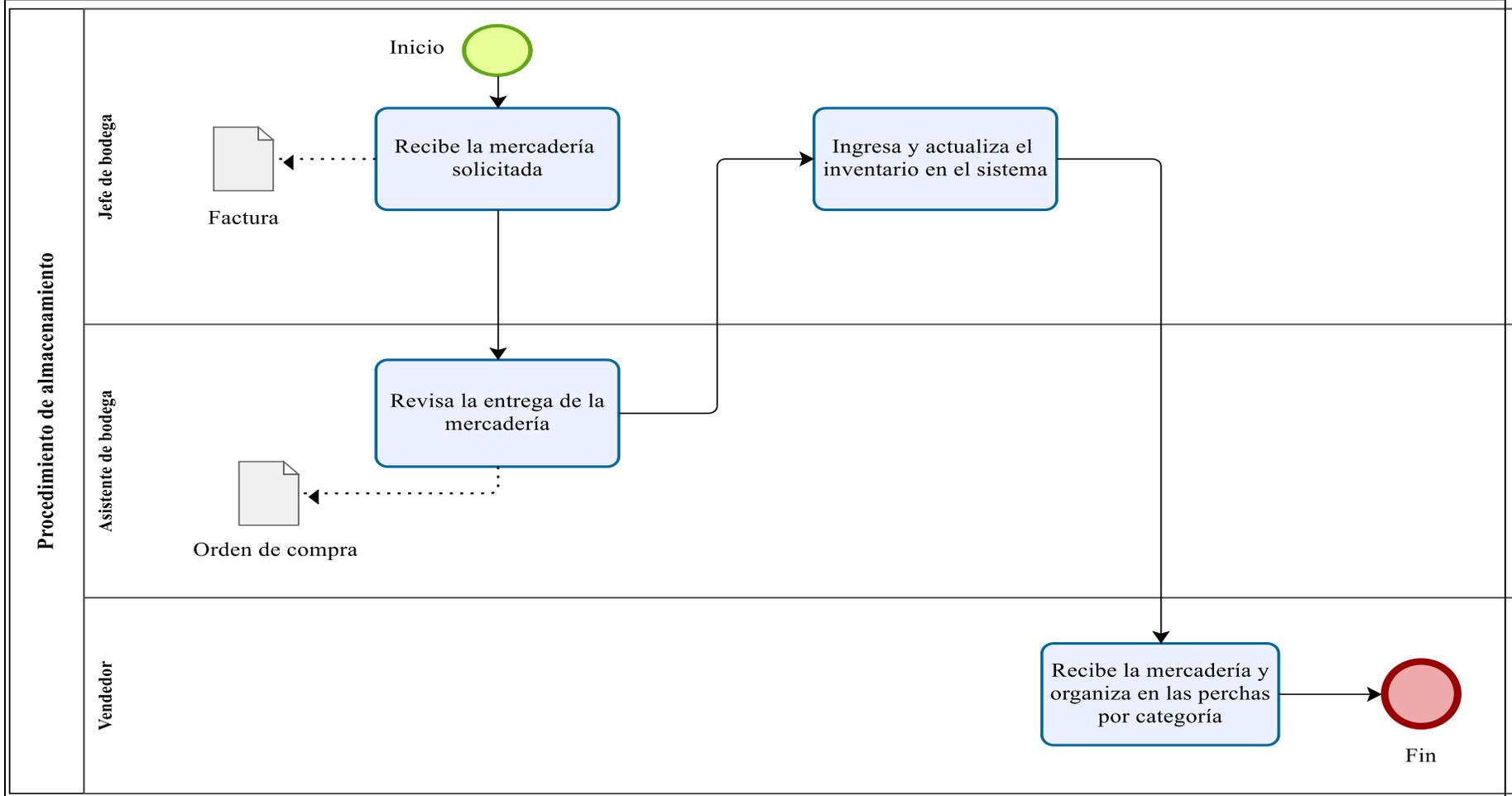
**33**

**PROCEDIMIENTOS DE DEVOLUCIÓN**

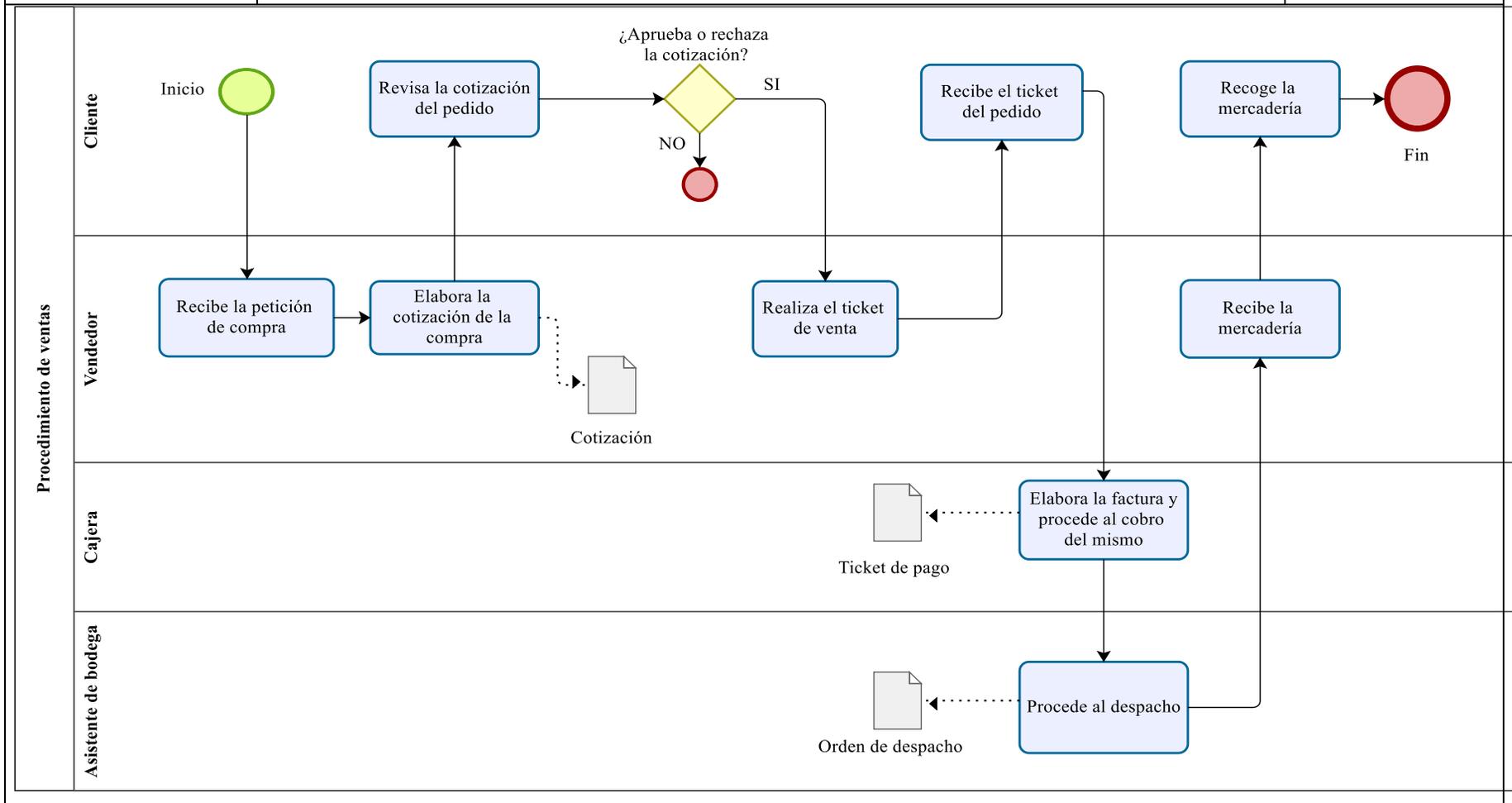
- El cliente entrega la mercadería en caso de que se encuentre defectuosa o por mal despacho.
- El jefe de ventas debe analizar el motivo del cliente sobre la devolución de la mercadería.
- La cajera se encarga de recibir y verificar que la factura se encuentre sin tachones ni enmendaduras.
- El vendedor recibe y examina que la mercadería se encuentre en correcto estado.
- La cajera procede a elaborar la nota de crédito por motivo de devolución de mercadería.
- El cliente recibe el reembolso de la compra.
- El asistente de bodega procederá almacenar la mercadería.
- El jefe de bodega ingresa al sistema la mercadería.



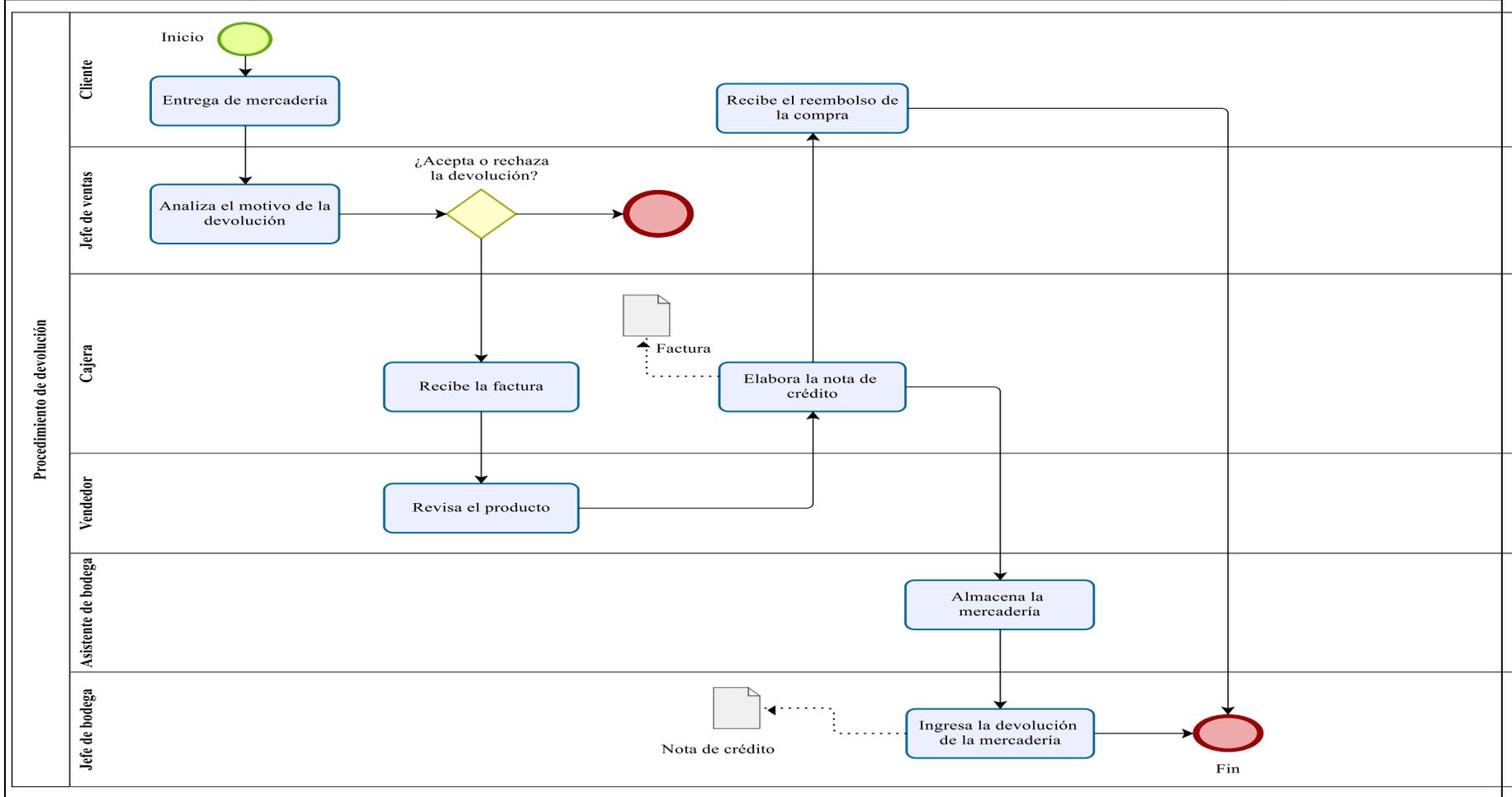
**DIAGRAMA DE FLUJO DE ALMACENAMIENTO**



**DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS**



**DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS**



#### 4.3.6. Matrices de riesgo

Tabla 15

Valoración de proceso de acuerdo con el nivel de riesgo

<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROCESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Riesgo alto</b>	1,00	CRÍTICO	Aquel procedimiento de alto riesgo que puede provocar la pérdida significativa para la empresa como también la paralización de las ventas; por lo que requiere ser tratado de suma urgencia.
<b>Riesgo medio</b>	0,00	CLAVE	Proceso de riesgo medio que puede provocar sea la pérdida significativa para la empresa o la paralización de las ventas; y requiere ser tratado de inmediato.
<b>Ningún riesgo</b>	0,00	IMPORTANTE	Proceso de riesgo bajo que puede no provocar pérdida a la empresa ni paralización de las ventas.

*Nota: Valoración del proceso de acuerdo con el nivel de riesgo riesgos, siendo estos, críticos al tener doble afectación o riesgo con un valor de 1,00 punto, claves al tener una sola de las afectación o riesgo con un valor de 0,50 y procesos importantes cuando no hay afectación de ninguna clase y o tiene valor 0,00. Adaptado de “Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 41*

#### 4.3.7. Matriz riesgos en procesos claves y críticos

De acuerdo con los datos del diagnóstico realizado a través de la observación, entrevista y encuesta se establece los siguientes riesgos:

**Tabla 16**

*Matriz de puntos críticos*

TIPO DE PROCESO	PROCESOS	RIESGO 1	RIESGO 2	TOTAL	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO
		Pérdida significativa para la empresa	Paralización de las ventas		
<b>ADMINISTRATIVO</b>	Compras		X	0,50	Clave o moderado
	Ventas	X	X	1,00	Crítico o urgente
	Almacenamiento	X		0,50	Clave o moderado
	Control	X		0,50	Clave o moderado
<b>CONTABLE</b>	Contabilización	X		0,50	Clave o moderado

*Nota: Los diferentes tipos de procesos administrativos se encuentran los procesos de compras, ventas, almacenamiento y control, de los cuales compras almacenamiento y control tienen un nivel de riesgo clave o moderado con una valoración de 0,50 y las ventas tiene una identificación de riesgo crítico o urgente con una valoración de 1,00; y en el tipo de proceso de la categoría contable, el proceso de contabilización tiene una valoración de riesgo clave o moderado con 0,50. Adaptado de “Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 35.*

#### 4.3.8. Matriz de procesos claves y críticos

Tabla 17

Matriz de procesos claves y críticos en la microempresa Importadora Flores

TIPO DE PROCESO	RIESGO	PROCESOS	RIESGO 1	RIESGO 2
			Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas	Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede paralizar las ventas
PROCESO ADMINISTRATIVO	Clave o moderado	Compras		No se hace revisión de mercadería en stock para mantener abastecido de productos a la empresa
				Falta de delegación de responsabilidades a los empleados encargados de la mercadería
				Orden de compra de materiales y recursos que faltan para los pedidos sin pasar a contabilidad (Orden incumplida, no se realiza las compras de productos que se necesitan)
	Crítico o urgente	Ventas	No existe los productos en stock	Al no tener la mercadería en stock se paraliza la venta de los productos.
			Atención inadecuada de los vendedores o con poca tolerancia para indicar los productos existentes	Perdida de cliente por ineficiencia en la atención de sus requerimientos
			No se realizar el control de calidad del producto para sacar a la venta	Mercadería en mal estado o con fallas
		Alta rotación de personal del área del almacén por carga horarias fuertes		

	Clave o moderado	Almacenamiento	<p>No existe un manual de políticas y procedimientos para el almacenamiento de la mercancía y no se le encuentra fácilmente</p> <p>Pérdidas de las existencias; ya sea por robo o despacho incorrecto.</p> <p>Codificación inadecuada de la mercadería por lo que existe el retraso en encontrar el producto para venderlo</p> <p>Los empleados tienen poco conocimiento del manejo de inventarios</p>
	Clave o moderado	Control	<p>Deficiencia en el control de inventarios, retrasa el contar con la mercadería.</p> <p>Los empleados tienen poco conocimiento del manejo de inventarios</p> <p>Falta de capacitación para la administración de inventarios</p> <p>Ausencia de un manual de políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios</p> <p>Carencia de documentación que controle las entradas y salidas de los inventarios.</p>
<b>PROCESO CONTABLE</b>	Clave o moderado	Contabilización	<p>Se hace un conteo de mercadería únicamente en papeles, y solo al año se hace constatación física</p>

---

Falta de actualización de información de mercadería obsoleta.

---

Registro inmediato de las devoluciones es escaso.

---

*Nota: De acuerdo con los procesos claves y críticos dentro de procesos administrativo como es las compras, ventas, almacenamiento y control y del proceso contable que esta la contabilización, se desarrollas se describir actividades críticas/delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas los procesos, y actividades críticas/delicadas cuya ejecución puede paralizar las ventas. Adaptado de “Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 39.*

#### **4.4. Propuesta financiera**

La Importadora Automotriz Flores, es una empresa dedicada a la venta al por mayor o menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores. Es posible, que exista ventas de mercaderías diarias, así como mercaderías que sean vendidas en 2 meses.

El inventario de mercadería abarca productos que son fácilmente cuantificable, que accede a un monitoreo firme y eficaz. Sin embargo, también existen productos que implican todo lo contrario. Resultado de esto, la empresa considera la falta de tiempo para realizar un conteo físico de estos productos, por lo que lo realizan mediante una muestra escogida de sus ítems de inventarios.

La Importadora analiza el comportamiento de los ítems para cada producto en función del tipo de producto y su análisis de comportamiento. Esto variará porque la frecuencia de comercialización de cada artículo por parte de la empresa es diferente a otros artículos.

El desarrollo de la investigación da una orientación para comprender mejor su proceso de adquisición de mercaderías. Por ende, la capacidad de sugerir mejoras a la empresa para apoyar la gestión óptima del inventario.

##### ***4.4.1. Planificación de adquisición de inventarios***

La Importadora Flores se encuentra ubicada en el cantón de Ibarra con su matriz ubicada en la Av. Jaime Rivadeneira y Juan de Dios Navas Esquina. Además, una sucursal en Ibarra en la Fray Vacas Galindo y Rodrigo Miño sector parque industrial.

La Importadora Automotriz Flores inició sus actividades en el mes de septiembre del 2011, se encuentra organizada y a cargo de su propietario y gerente Ing. Edwin Flores.

Los vendedores de la importadora son los encargados de las salidas de las mercaderías, son quienes mantienen contacto directo y conocimiento sobre las mercaderías existentes. También, manejan un sistema contable llamado TINI, permitiendo tener un conocimiento inmediato del stock de bodega.

La gerencia realiza el abastecimiento de los inventarios bajo el stock mínimo, rotación de los inventarios, políticas de la empresa y experiencia de los propietarios.

Los vendedores se encargan de realizar el informe del stock de mercaderías al jefe de ventas, el cual informa a la gerencia sobre los productos que tienen stocks mínimos.

El asistente de gerencia se encarga de comunicarse con los proveedores para la solicitud de compra aprobada por la gerencia.

La contadora se encarga de realizar el pago correspondiente de la solicitud de compra. Adjuntando la evidencia del mismo mediante un email.

A su vez, el asistente de bodega y Jefe de Compras verifican que la mercadería se encuentra de acuerdo con la solicitud de compra y que cumpla con los requerimientos solicitados o características necesarias. Una vez confirmado por parte del departamento de compras y logísticas la revisión se procede a guardar la mercadería en las bodegas.

Se revisa las facturas de los proveedores y se inicia con un análisis para la fijación del precio de venta, el mismo que se determina de acuerdo con el margen de utilidad que se espera obtener al comercializar el producto.

#### 4.4.2. Catálogo de ítems de los inventarios

Tabla 18

Catálogo de ítems de los inventarios

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	STOCK	CIA	MARCA
SAE-20W50-1/4-TOP-M	HON. MOTO 125 (-) 17818 20W50 LITRO MOTO SEMISINTETICO	0	48	TOP-1
SAE-20W50-1/4-TOP	MOTOR (-) 17011	0	144	TOP-1
L13714	CHE. D-MAX 4X2 (2005-2013) CHE. CHEVROLET D-MAX 4X2 (2005-) GAS	66	0	COFAP
5496831	CHE. VAN N 300 (2012-) OIL LH	15	0	DCROER
U4147	MAZ. BT50 4X2 (2010-2016) MAZ. BT50 4X2 (2010-2016) GAS RH/LH	85	0	TOKICO
E4124H	MAZ. BT50 4X4 (2008-2015) MAZ. BT50 4X4 (2008-2015) GAS RH/LH	20	0	TOKICO
GP30541	CHE. OPTRA (2005-2013) CHE. OPTRA (2005-) LH GAS	2	0	COFAP
5496826	CHE. VAN N200 (2012-) OIL RH/LH	41	0	DCROER
96182606/O	CHE. AVEO ACTIVO 1.4 1.6 16V AVEO EMOTION 1.6 16V (2005-2018)	0	6	ORIGINAL
93219507	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 (2003-2007) CHE. CORSA 1.3 1.4 (1996-)	0	91	APLIC
93247257H	CHE. LUV 2.2 C22 D-MAX 2.4 C24 (2005-)(221)	0	267	APLIC
8200100528	REN. CLIO MEGANE SCENIC 1.4 1.6 16V K4M (-) ESCAPE (818)	0	19	APLIC
TAC04001Y	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 1.8 (2002-2007) 18BX295X14E MACHO	190	0	COFAP
CRKK-28L	HYU. ACCENT (2006-2011) HYU. ACCENT (2006-2011) KIA. RIO XCITE	25	0	CTR
2400031	NIS. FD6 (-) ADMISION	132	0	FUJI
SS-1537	MAZ. F2 12V 2200 (-) MAZ. BT50 (-)	0	8	NEW ERA
93361395/O	CHE. CORSA 4EE1 DIESEL 8V 1700 (-)	984	0	ORIGINAL
8941024160	CHE. LUV 4ZD1 2300 (-) CHE. RODEO 4ZE1 CARBURADOR INYECCION	0	92	LU CHOU
101RU30	MAZ. BT50 12V DIESEL 2500 (2005-2007)	17	0	MITSUBA
102ZA19	NIS. SUNNY 1300 (-) 102D/C	101	0	MITSUBA
109RU22	MAZ. FE 8V 2000 (-)	233	0	MITSUBA
109YU25	CHE. SPARK 4 CILINDROS 1000 (2006-2015) 109D/R	50	0	MITSUBA
147S8M25	VOL. GOLF 2000 (1994-)	28	0	MITSUBA
84ZA19	CHA. VAN 1000 (-) 84D/C	5	0	MITSUBA
A382L075	NIS. SUNNY 1300 (-) 102D/C	105	0	SUN
A476L100	TOY. CROWN 2200 (-) 127D/R	32	0	SUN
15340	DAE. ESPERO (-) FIA. PREMIO 1600 (-)	74	0	MITSUBA

<b>15510</b>	VOL. MD580 (-)	2	0	MITSUBA
<b>3PK0635</b>	DAI. TERIOS K3 16V 1300 (2001-)	25	0	MITSUBA
<b>4PK0463</b>	MULTIMARCA (-)	8	0	MITSUBA
<b>4PK1040</b>	MAZ. 323 E3 E5 (-) MULTIMARCA (-)	24	0	MITSUBA
<b>5PK0965</b>	TOY. COROLLA 16V 4AF 1600 (-)	20	0	MITSUBA
<b>6PK0965</b>	MAZ. 626 FS 2000 (-)	70	0	MITSUBA
<b>6PK1675</b>	VOL. GOL 1600 (-) PEU. 206 (1998-2009)	33	0	MITSUBA
<b>6PK2480</b>	JEE. GRAN CHEROKEE (-)	33	0	MITSUBA
<b>CXC04122Y</b>	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 1.8 (2002-2007) S/SOPORTE LH	24	0	COFAP
<b>CXC04124</b>	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 1.8 (2002-2007) LH POST/INF	53	0	COFAP
<b>MZD036RA</b>	MAZ. B2200 (1987-1996) MAZ. B2200 (1987-1996) RH	6	0	TW
<b>GIC-P11</b>	CHE. ESTEEM 16V 1600 (-) (33400-65G00)	0	25	GEN
<b>BI0049MM</b>	REN. LOGAN 8V K7M (2007-2015) CUADRADO	14	0	MAGNET I
<b>H006T14171B</b>	CHE. GRAND VITARA J20 16V 2000 (-)	0	63	MITSUBI SHI
<b>P052H-STD</b>	NIS. JUNIOR H20 2000 (-)	3	0	TAIHO
<b>93293030</b>	CHE. CORSA 1.3 1.4 1.6 (1996-2002) CHE. CORSA EVOLUTION 1400	0	66	SCHADE K
<b>93294869</b>	CHE. CORSA EVOLUTION 1800 (2003-2004) PATA CORTA	0	194	SCHADE K
<b>93377141</b>	CHE. CORSA EVOLUTION 1800 (2004-2008) PATA LARGA	0	191	SCHADE K
<b>25193452/A</b>	CHE. SPARK GT (-) CHE. SPARK GT (-)	4	0	AUTO PARTS
<b>OPS-001</b>	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.	188	0	AINN
<b>1011100-E06/A</b>	GRE. WINGLE 2.8 DIESEL (-) GRE. WINGLE 2.8 DIESEL (-)	10	0	AUTO PARTS
<b>OPT-067</b>	TOY. 5R 2000 (1972-1978) SIN CIRNIDERA 15100- 44020	27	0	AINN
<b>OPT-048</b>	TOY. RAV 4 2.0 1AZ 2.4 2AZ (2001-) 15100-28030	15	0	AINN
<b>WPG-020</b>	CHE. GEMINI 4XB1 1300 (-) CHE. GEMINI 4XC1 1500 (-)	15	0	AINN
<b>I-46A</b>	CHE. LUV 6VD1 3200 (1998-2005) CHE. D-MAX 6VE1 3500 (-) 8-97167-554-0	0	7	NPW
<b>FV-61</b>	CHE. SAIL 16V 1400 (2012-2017) 9025153	0	13	NPW
<b>S-12</b>	CHE. SUZUKI FORSA II 1000	0	30	NPW
<b>SMD 326915</b>	CHE. TIGGO 2400 (-)	2	0	DCROER
<b>S-14</b>	CHE. VITARA 3P G16 8V VITARA 5P G16B 16V GRAND VITARA 3P G16B	0	33	NPW
<b>GWN-49A</b>	NIS. SENTRA 8V E15 1600 (-) POLEA REDONDA	0	1	GMB
<b>GWN-42A</b>	NIS. SENTRA B13 GA16 B14 GA16 16V 1600 (1997- 2010)	0	95	GMB
<b>WPT- 016VA</b>	TOY. 1Y 1600 (-) TOY. 2Y 3Y (-) TOY. 4Y 2200 (-) GRE. WINGLE	2	0	AINN
<b>KN19021A1</b>	PEU. 306 (-)	19	0	FTE

<b>9022036</b>	CHE. SAIL 16V 1400 (2012-2017)	21	0	DCROER
<b>KG 15039.0.1</b>	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 1.8 (-) 2117715	116	0	FTE
<b>KG15016.4.1</b>	CHE. GRAND VITARA SZ (2006-2018) CHE. GRAND VITARA SZ (2006-	97	0	FTE
<b>51100-65D30</b>	CHE. GRAND VITARA 3P 5P (1999-2012) 4 SALIDAS 2 HORSONTALES 1°	12	0	EAGLE
<b>241035417/A</b>	CHE. SAIL 1500 (2018-) CHE. SAIL (2018) ARMADA	3	0	AUTO PARTS
<b>8-92068155-0/O</b>	CHE.LUV C22 2200 (-) CHE. LUV C22 2200 (-)	7	0	ORIGINAL
<b>1004100-E02/A</b>	GRE. WINGLE 3 5 DIESEL 2800 (2010-2015) GRE. WINGLE 3.5 DIESEL	18	0	AUTO PARTS
<b>45200-8200/Y</b>	CHE. SUZUKI FORSA I (1987-1991) RH/LH	3	0	SAFETY
<b>UB39-32-301A/O</b>	MAZ. BT50 4X2 (2001-2006) RH	7	0	ORIGINAL
<b>C003L-STD</b>	TOY. 12R 1600 (-)	17	0	TAIHO
<b>92062029</b>	CHE. AVEO 1400 (-) CHE. AVEO 1600 (-) REDONDO/CHINO	2	0	COLORADO
<b>2750123C00/M</b>	HYU TUCSON 2000 (2005-2010) KIA. SPORTAGE ACTIVE 2000 (2005-2017)	0	58	MANDO
<b>IMCL866850</b>	CHE. DMAX 4JB1 2800(-) CHE. D-MAX 4JB1 2800 (-) CHE. NHR 4JB1	124	0	IZUMI
<b>114656020</b>	TOY. B (1978-1983) 95MM GRUESO	40	0	NPR
<b>1146156030</b>	TOY. B 11B (1888-1998) 95MM	16	0	NPR
<b>9048625</b>	CHE. SAIL (2012-2017)	5	0	DCROER
<b>24579729/O</b>	CHE.CORSA 1.3 1.4 1.6 (1996-2002)	29	0	ORIGINAL
<b>M308H-STD</b>	ASI. COMBI YA-ZB TOPIC XA-XB	30	0	TAIHO
<b>M3302A-100</b>	CHE. CPRSA 1.3 1.4 1.6 EVOLUTION 1.4 1.8 TODOS (1996-2007) CHE.	6	0	TAIHO
<b>M181A-025</b>	CHE. GEMINI 4XC1 1500	4	0	TAIHO
<b>SM25407-025</b>	FIA. UNO 1100 (-)	40	0	MAHLE
<b>SMD327494-025</b>	GRE. HAVAL H3 (2012-2014) GRE. HAVAL H5 (2011-)	8	0	DCROER
<b>M329A-075</b>	MAZ. B2600 G6 BT50 G6 12V INY 2600 (2000-2017)	6	0	TAIHO
<b>M3329K-025</b>	NIS. FE6 FE6T (-)	13	0	DAIDO
<b>M053H1-050</b>	NIS. JUNIOR H20 2000 (-)	2	0	TAIHO
<b>M016A-050</b>	TOY. 12R 1600 (-) TOY. HILLUX 2R 1800 (-)	6	0	TAIHO
<b>M012H-100</b>	TOY. 5R 2000 (1972-1978) CON 1/2 LUNA	14	0	TAIHO
<b>M019H-025</b>	TOY. COROLLA (-) 80 2T 3T	4	0	TAIHO
<b>CB3890A-050</b>	CHE. SAIL 16V 1400 (2012-2017)	0	1	NDC
<b>12181-81851-050</b>	CHE. SPARK DW TICO MATIZ 3CIL 800 (-)	19	0	KGM
<b>R051H-STD</b>	DAT. J13 J15 J16 J18 (-)	6	0	TAIHO
<b>R108K-050</b>	HIM. H06C H07CT (1986-1992)	15	0	DAIDO
<b>R8145A-STD</b>	MAZ. 1.8 2.0 VB MA (-)	1	0	DAIDO
<b>R305A-050</b>	MAZ. NA 1600 (-)	1	0	TAIHO
<b>THM6049I</b>	NIS. SENTRA 16V GA16 1600 (-)	28	0	THG

<b>8942149850TH</b>	CHE. LUV 2300	89	0	THG
<b>OK65A-10-236CTH</b>	CHE. VAN QQ6 (2010-) NBR	10	0	THG
<b>KL060</b>	CHE. LUV C22 2200 (-) CHE. VECTRA (-) METALICO	125	0	MAHLE
<b>P45T-24V</b>	MULTIMARCA (-) FOCO H4 24V 60/55W	67	0	AUTO LAMP
<b>8-97111-500-0</b>	CHE. LUV 2.2 97-00 (-) NEGRO	5	0	TW

Fuente: Información brindada por la empresa.

#### **4.4.3. Stock de inventarios**

El stock de inventarios es fundamental ya que facilita la satisfacción de las necesidades de los clientes que tiene la empresa. Se deben establecer políticas adecuadas y útiles con relación al inventario para así minimizar el tiempo y las pérdidas que puedan ser innecesarias.

Para determinar estas cantidades existen diferentes métodos, la mayoría de los cuales se basa en los siguientes conceptos:

**Stock mínimo** se refiere a las unidades que deben estar disponibles para nuestros clientes, de manera que, si la venta se mantiene en lo presupuestado, se pueda cubrir la demanda. (Batista, 2018)

**Stock Mínimo** = (Tiempo de Entrega Habitual del Proveedor) x (Consumo Promedio)

**Stock de seguridad** se refiere a las unidades que deben mantenerse en almacén para afrontar variaciones en la demanda o en el abastecimiento. Algunas fuentes incluyen el stock mínimo dentro del stock de seguridad, mientras que otras lo definen como unidades extra. (Batista, 2018)

**Stock de Seguridad** = Stock Mínimo + (Tiempo de Entrega con Retraso – Tiempo de Entrega Habitual) x (Consumo Promedio)

**Stock máximo** es el volumen más grande de producto que podrías tener en tu almacén en cualquier momento y que garantizaría el abasto. Es el ideal que cualquier empresa desearía tener siempre, si no fuera, por supuesto, por los costos y la capacidad de almacenamiento. Sin embargo, si los costos de almacenamiento y el espacio requerido son relativamente bajos y los descuentos por volumen de tus proveedores son atractivos, podría resultarte más útil trabajar con stocks máximos que con stocks mínimos, todo depende de tu mercado en particular. (Batista, 2018)

$$\text{Stock M\u00e1ximo} = (\text{Tiempo de Entrega Habitual del Proveedor}) \times (\text{Consumo Promedio}) + \text{Stock M\u00ednimo} = \text{Stock M\u00ednimo} * 2$$

Tomando en cuenta los \u00edtems mencionados en el punto anterior, La Importadora Automotriz

Flores tiene algunos productos de alta rotaci\u00f3n como son los siguientes:

**Tabla 19**

*\u00cdtems de alta rotaci\u00f3n*

C\u00d3DIGO	DESCRIPCI\u00d3N DEL PRODUCTO	STOCK	CIA	MARCA
96182606/O	CHE. AVEO ACTIVO 1.4 1.6 16V AVEO EMOTION 1.6 16V (2005-2018)	0	6	ORIGIN AL
93219507	CHE. CORSA EVOLUTION 1.4 (2003-2007) CHE. CORSA 1.3 1.4 (1996-)	0	91	APLIC
93247257H	CHE. LUV 2.2 C22 D-MAX 2.4 C24 (2005-) (221)	0	267	APLIC
GIC-P11	CHE. ESTEEM 16V 1600 (-) (33400-65G00)	0	25	GEN
H006T1417 1B	CHE. GRAND VITARA J20 16V 2000 (-)	0	63	MITSUB ISHI
93293030	CHE. CORSA 1.3 1.4 1.6 (1996-2002) CHE. CORSA EVOLUTION 1400	0	66	SCHAD EK
93294869	CHE. CORSA EVOLUTION 1800 (2003-2004) PATA CORTA	0	194	SCHAD EK
93377141	CHE. CORSA EVOLUTION 1800 (2004-2008) PATA LARGA	0	191	SCHAD EK
OPS-001	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.	188	0	AINN

Fuente: Informaci\u00f3n brindada por la empresa.

Para el desarrollo de los c\u00e1lculos de stock de inventarios se toma en cuenta el \u00edtem CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE (Bomba de Aceite) con un

consumo promedio diario de 62 unidades mensuales y con un tiempo de entrega habitual de 3 días hábiles, pero podría extenderse hasta 5 por motivos externos a la empresa.

**Tabla 20**

*Información del ejercicio*

<b>Información</b>			
<b>TEH</b>	Tiempo de Entrega Habitual	3	días
<b>CP</b>	Consumo Promedio	62	Unidades
<b>TER</b>	Tiempo de Entrega con Retraso	5	días

- **Stock mínimo (SMi)**

$$\text{Stock mínimo} = \text{TEH} * \text{CP}$$

$$\text{Stock mínimo} = 3 * 62$$

$$\text{Stock mínimo} = 186 \text{ Unid.}$$

- **Stock de seguridad (SS)**

$$\text{Stock de seguridad} = \text{SMi} + (\text{TER} - \text{TEH}) * \text{CP}$$

$$\text{Stock de seguridad} = 186 + (5 - 3) * 62$$

$$\text{Stock de seguridad} = 310 \text{ Unid.}$$

- **Stock máximo (SMa)**

$$\text{Stock máximo} = \text{TEH} * \text{CP} + \text{SMi}$$

$$\text{Stock máximo} = 3 * 62 + 186$$

$$\text{Stock máximo} = 372 \text{ Unid.}$$

Como parte esencial de la investigación, es importante analizar la rotación de inventarios en función del inventario de la empresa. Con eso, es posible analizar el tiempo de permanencia del producto y el tiempo que toma reemplazarlo.

#### **4.4.4. Costo de adquisición**

La empresa adquiere 50 bombas de aceite marca AISN y recibe una factura por \$ 2.501. Además, pagan \$150 por transportar la mercadería a la empresa para luego ser almacenada y despachada al público.

$$\text{Costo de adquisición} = (Pu + Ga) * Q$$

En donde:

Pa = Precio de adquisición.

Pu = Precio unitario de adquisición.

Ga = Gastos Adicionales.

Q = Tamaño del lote.

$$\text{Costo de adquisición} = ( 50,02 + 3) * 50$$

$$\text{Costo de adquisición} = 2651$$

El precio real de adquisición que la empresa debe tomar en cuenta para determinar su margen de utilidad es de \$2651,00 por cada bomba de aceite de marca AISN el precio por unidad es de \$53,02, pues el valor de los gastos adicionales o del precio unitario del producto, puede ir variando, dependiendo de varios factores externos.

#### **4.4.5. Métodos de costeo**

Considerando el producto utilizado durante la investigación, *CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE (Bomba de Aceite)*, continuamos con los

datos de transacciones realizadas en el mes de diciembre del 2021. La información es la siguiente:

**Tabla 21**

*Compras correspondientes al mes de diciembre 2021*

<b>COMPRAS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.		
<b>FECHA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>06/12/2021</b>	50	53,02	2651
<b>30/12/2021</b>	100	53,02	5302
<b>TOTAL</b>	150	106,04	7953

**Tabla 22**

*Ventas correspondientes al mes de diciembre 2021*

<b>VENTAS</b>	
<b>PRODUCTO</b>	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.
<b>FECHA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>01/12/2021</b>	5
<b>02/12/2021</b>	3
<b>04/12/2021</b>	2
<b>05/12/2021</b>	1
<b>08/12/2021</b>	3
<b>10/12/2021</b>	4
<b>11/12/2021</b>	2
<b>14/12/2021</b>	3
<b>15/12/2021</b>	5
<b>17/12/2021</b>	2
<b>19/12/2021</b>	4
<b>20/12/2021</b>	4
<b>21/12/2021</b>	7
<b>24/12/2021</b>	8
<b>25/12/2021</b>	3
<b>27/12/2021</b>	6

29/12/2021	10
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

***Método PEPS o FIFO***

**Tabla 23**

*Aplicación Método Costo FIFO producto de Bomba de aceite. correspondiente a diciembre 2021*

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES										
KARDEX DE MERCADERÍAS										
ARTÍCULO	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.									
CÓDIGO	OPS-001	MÁXIMO	372	UNIDAD DE MEDIDA			UNIDADES			
MÉTODO	FIFO	MÍNIMO	186							
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		C	VU	VT	C	VU	VT	C	VU	VT
01/12/2022	Saldo mes anterior			0			0	130	53,02	6892,6
01/12/2021	Venta			0	5	53,02	265,1	125	53,02	6627,5
02/12/2021	Venta			0	3	53,02	159,06	122	53,02	6468,44
04/12/2021	Venta			0	4	53,02	212,08	118	53,02	6256,36
05/12/2021	Venta			0	1	53,02	53,02	117	53,02	6203,34
08/12/2021	Venta			0	3	53,02	159,06	114	53,02	6044,28
10/12/2021	Venta			0	4	53,02	212,08	110	53,02	5832,2
11/12/2021	Venta			0	2	53,02	106,04	108	53,02	5726,16
14/12/2021	Venta			0	3	53,02	159,06	105	53,02	5567,1
15/12/2021	Venta			0	5	53,02	265,1	100	53,02	5302
17/12/2021	Venta			0	2	53,02	106,04	98	53,02	5195,96
19/12/2021	Venta			0	4	53,02	212,08	94	53,02	4983,88
20/12/2021	Venta			0	4	53,02	212,08	90	53,02	4771,8
21/12/2021	Venta			0	7	53,02	371,14	83	53,02	4400,66
24/12/2021	Venta			0	8	53,02	424,16	75	53,02	3976,5
25/12/2021	Venta			0	3	53,02	159,06	72	53,02	3817,44
27/12/2021	Venta			0	6	53,02	318,12	66	53,02	3499,32
29/12/2021	Venta			0	10	53,02	530,2	56	53,02	2969,12
30/12/2021	Compra	100	53,02	5302				156	53,02	8271,12
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>5302</b>	<b>74</b>		<b>3923,48</b>	<b>1939</b>		

Elaborado por: Las autoras.

En la aplicación del método que se puede evidenciar en la Tabla 23, se puede determinar que el valor de en inventarios al 31 de diciembre del 2021, es de \$5302 en compras y en ventas \$3792,68 con el valor unitario de \$53,02, el mismo que se ha mantenido constante durante todo el mes.

**Costo promedio móvil o continuo.**

**Tabla 24**

*Aplicación Método Costo promedio del producto Bomba de aceite. correspondiente a diciembre 2021*

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES										
KARDEX DE MERCADERÍAS										
ARTÍCULO	CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.									
CÓDIGO	OPS-001	MÁXIMO	372	UNIDAD DE MEDIDA			UNIDADES			
MÉTODO	Promedio Ponderado	MÍNIMO	186							
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		C	VU	VT	C	VU	VT	C	VU	VT
01/12/2022	Saldo mes anterior			0			0	130	50,02	6502,6
01/12/2021	Venta			0	5	50,02	250,1	125	50,02	6252,5
02/12/2021	Venta			0	3	50,02	150,06	122	50,02	6102,44
04/12/2021	Venta			0	4	50,02	200,08	118	50,02	5902,36
05/12/2021	Venta			0	1	50,02	50,02	117	50,02	5852,34
08/12/2021	Venta			0	3	51,52	154,56	114	51,52	5873,28
10/12/2021	Venta			0	4	51,52	206,08	110	51,52	5667,2
11/12/2021	Venta			0	2	51,52	103,04	108	51,52	5564,16
14/12/2021	Venta			0	3	51,52	154,56	105	51,52	5409,6
15/12/2021	Venta			0	5	51,52	257,6	100	51,52	5152
17/12/2021	Venta			0	2	51,52	103,04	98	51,52	5048,96
19/12/2021	Venta			0	4	51,52	206,08	94	51,52	4842,88
20/12/2021	Venta			0	4	51,52	206,08	90	51,52	4636,8
21/12/2021	Venta			0	7	51,52	360,64	83	51,52	4276,16
24/12/2021	Venta			0	8	51,52	412,16	75	51,52	3864
25/12/2021	Venta			0	3	51,52	154,56	72	51,52	3709,44
27/12/2021	Venta			0	6	51,52	309,12	66	51,52	3400,32
29/12/2021	Venta			0	10	51,52	515,2	56	51,52	2885,12
30/12/2021	Compra	100	53,02	5302				156	52,27	8154,12
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>5302</b>	<b>74</b>		<b>3792,98</b>	<b>1939</b>		

Elaborado por: Las autoras.

Al aplicar el método por costo promedio, el valor total que se obtiene es de \$8154.12 y el costo unitario de cada producto es de \$52.27. Esto ayuda a que exista una uniformidad en los costos de cada producto para que no existan pérdidas significativas al momento de la venta, además este método es fácil y práctico de aplicar para empresas que poseen gran cantidad de inventarios, así estos se pueden controlar de mejor manera con costos promediados.

#### 4.4.6. Valor Neto de Realización

Tabla 25

Valor Neto de Realización

<b>Total, ventas</b>	\$	250.000,00
<b>Gastos ventas</b>	\$	57.500,00
<b>Tasa proporcional</b>		23,00%
<b>Código</b>		OPS-001
<b>Nombre de Ítem</b>		CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE.
<b>Cantidad</b>		188
<b>Costo Unitario</b>	\$	50,02
<b>Costo Total</b>	\$	9.403,76
<b>Precio de Venta</b>	\$	115,05
<b>G. Ventas</b>	\$	26,46
<b>Valor Neto Realización VNR Unitario</b>	\$	88,59
<b>Valor Neto Realización VNR Total</b>	\$	16.654,06
<b>Ajuste Valor Neto Realización</b>		No requiere ajuste

Elaborado por: Las autoras.

El importe menor entre el costo y precio de venta menos los gastos de venta del producto CHE. SUZUKI FORSA I G10 1000 (-) CHE. SUZUKI FORSA II 1000 (-) CHE (Bomba de

Aceite) se obtuvo que éste no se encuentra sobrevalorado y por tanto no requiere la realización de ajustes contables por concepto de pérdidas o deterioro de inventarios, esta situación se da debido a que el costo (\$50,02) es menor al Valor Neto de Realización (\$88,59).

## Capítulo V: Validación

### 5.1. Introducción

En este capítulo se detalla aspectos relevantes dentro de la propuesta desarrollada en la Importadora Automotriz Flores del cantón Ibarra; se realizó la validación del Manual de políticas y procedimientos para la cuenta de inventarios de mercadería, con la finalidad de comprobar que las políticas, procedimientos y procesos propuestos sirvan como guía para llevar un mejor control dentro de la empresa.

### 5.2. Objetivo

Validar el manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador

### 5.3. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo que intervienen en la validación de la propuesta de diseñar un manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores se detallan a continuación:

<b>Involucrados</b>	<b>Nombres</b>
<b>Autoras</b>	Daniela Estefanía Rosero Lozada Johana Lilibeth Zambrano Navarro
<b>Directora de Tesis</b>	Msc. Rocío Espinoza
<b>Oponentes</b>	Dra. María de los Ángeles Torres Dra. Gloria Aragón

Fuente: Investigación de campo

#### 5.4. Metodología de verificación

El trabajo de investigación actual se llevó a cabo en conjunto con las oponentes y directora de trabajo de grado expertos en el tema, y se realizó una revisión profunda de las partes propuestas y luego se llevó a cabo las correcciones respectivas para implementar el manual de políticas y procedimientos de control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores.

**Tabla 26**

*Matriz de Validación directora y Oponentes de Tesis*

 <b>MATRIZ DE VALIDACIÓN</b> <b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES</b>		Msc. Rocío Espinoza			Dra. María de los Ángeles Torres			Dra. Gloria Aragón		
		Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
<b>Administrativa</b>	Organigrama Estructural									
	Manual de funciones									
	Manual de políticas									
	Manual de procedimientos									
	Diagrama de flujos									
	Gestión de riesgo									
<b>Financiera</b>	Cálculo stock mínimo									
	Cálculo stock máximo									
	Costo de adquisición									
	Métodos de valorización									
	Cálculo del Valor Neto de Realización									

Fuente: Investigación de campo

#### 5.4.1. Factores por validar

##### **Manual administrativo**

- ✓ Organigrama Estructural
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Manual de políticas
- ✓ Manual de procedimientos
- ✓ Diagrama de flujos
- ✓ Gestión de riesgo

##### **Manual financiero**

- ✓ Cálculo stock mínimo
- ✓ Cálculo stock máximo
- ✓ Métodos de valorización
- ✓ Cálculo del Valor Neto de Realización

#### 5.4.2. Método de calificación

La calificación que se utilizará para este proceso se detalla a continuación:

**Tabla 27**

*Método de Calificación*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>3</b>	Muy aplicable
<b>2</b>	Aplicable
<b>1</b>	Poco aplicable

Fuente: Investigación de campo

### 5.4.3. *Rango de interpretación*

Los rangos de interpretación se obtienen a través de los resultados obtenidos en la matriz de validación aplicada en la Importadora Automotriz Flores que van desde 0% a 100%, y se detallan a continuación:

**Tabla 28**

*Rango de interpretación*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>65% - 100%</b>	Muy aplicable
<b>35% - 65%</b>	Aplicable
<b>0% - 35%</b>	Poco aplicable

Estos rangos se obtendrán al tabular los datos obtenidos y valorar en porcentaje con la aplicación de una regla de tres simples:

$$Rango = \frac{\text{Calificación obtenida} * 100}{\text{Calificación total}}$$

## 5.5. Resultados

### 5.5.1. Calificación

**Tabla 29**

*Calificación de la Tutora*

	MATRIZ DE VALIDACIÓN			
	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES			
Propuesta	Factores por validar	Msc. Rocío Espinoza		
		Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
Administrativa	Organigrama Estructural		X	
	Manual de funciones		X	
	Manual de políticas		X	
	Manual de procedimientos		X	
	Diagrama de flujos	X		
	Gestión de riesgo		X	
Financiera	Cálculo stock mínimo	X		
	Cálculo stock máximo	X		
	Métodos de valorización		X	
	Cálculo del Valor Neto de Realización		X	
<b>Resultados</b>		3	7	0
<b>Fecha</b>		22/02/2022		
<b>Firma</b>				

Elaborado por: Las autoras

Tabla 30

Calificación de la oponente 1

	MATRIZ DE VALIDACIÓN			
	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES			
Propuesta	Factores por validar	Dra. María de los Ángeles Torres		
		Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
Administrativa	Organigrama Estructural		X	
	Manual de funciones		X	
	Manual de políticas		X	
	Manual de procedimientos		X	
	Diagrama de flujos	X		
	Gestión de riesgo		X	
Financiera	Cálculo stock mínimo	X		
	Cálculo stock máximo	X		
	Métodos de valorización	X		
	Cálculo del Valor Neto de Realización	X		
<b>Resultados</b>		5	5	0
<b>Fecha</b>		22/02/2022		
<b>Firma</b>				

Elaborada por: Las autoras

**Tabla 31**

*Calificación de la oponente 2*

	MATRIZ DE VALIDACIÓN			
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES</b>			
Propuesta	Factores por validar	Dra. Gloria Aragón		
		Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
<b>Administrativa</b>	Organigrama Estructural		X	
	Manual de funciones		X	
	Manual de políticas		X	
	Manual de procedimientos		X	
	Diagrama de flujos	X		
	Gestión de riesgo		X	
<b>Financiera</b>	Cálculo stock mínimo	X		
	Cálculo stock máximo	X		
	Métodos de valorización		X	
	Cálculo del Valor Neto de Realización		X	
<b>Resultados</b>		3	7	0
<b>Fecha</b>		22/02/2022		
<b>Firma</b>				

Elaborado por: Las autoras

### 5.5.2. Interpretación de resultados

**Tabla 32**

*Tabulación de los resultados*

Propuesta a validar	Validadores	Muy aplicable		Aplicable		Poco aplicable		Totales	
		f	%	f	%	f	%	Total, f	Total %
Administrativa y financiera  Con 10 factores a validez	Msc. Rocío Espinoza	3	10	7	23	0	0	10	33,3
	Dra. María de los Ángeles Torres	5	17	5	17	0	0	10	33,3
	Dra. Gloria Aragón	3	10	7	23	0	0	10	33,3
	<b>Total</b>	11	37%	19	63%	0	0	30	100%

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo a la matriz de validación realizada por las maestras asesoras y tutoras de la investigación Dra. Rocío Espinoza, Dra. María de los Ángeles Torres y Dra. Gloria Aragón, con 10 Ítems, 6 del aspecto administrativo y 4 del financiero; dando un total de 30 puntos; distribuidos en la escala de Likert (Muy aplicable, aplicable y poco aplicable) donde se obtienen los siguientes resultados: es muy aplicable la propuesta en un 37% y es aplicable en un 63%; por lo que el **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA LA CUENTA INVENTARIO DE MERCADERÍAS DE LA IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLORES**, es aplicable y puede entregarse a la empresa como un aporte esencial para el mejoramiento del control de inventarios en la empresa. Propuesta que se les hará llegar después de ser aprobada y defendida en la presente investigación.

## Conclusiones

- El diagnóstico situacional realizado en la Importadora Automotriz Flores concluye que: hay deficiencias en el control de inventarios, los empleados hacen doble función, se hace el conteo de mercancías únicamente en papeles y una sola vez al año, falta de capacitación en tema de inventarios y ausencia de un manual de políticas y procedimientos, lo que ocasiona pérdidas de existencias ya sea por robos o despachos incorrectos.
- Se colocó en esta investigación información teórica científica amplia sobre la empresa, control interno, inventarios, normas ISO para PYMES, manual de políticas y procedimientos, diagrama de flujo; bases científicas que fundamentaron el estudio y proporcionaron conocimiento sobre el tema para desarrollar la propuesta.
- Se aplicó en la investigación un enfoque, nivel y tipo de investigación que ayudó a determinar los métodos y técnicas para aplicar instrumentos de recolección de datos; donde se obtuvo información sobre el control interno para la cuenta inventario de mercaderías de la Importadora Automotriz Flores.
- El presente manual de políticas y procedimientos propuesto es una guía para organizar los procesos de control interno, principalmente en la cuenta de inventarios mejorando los procedimientos en adquisición, venta, almacenamiento y devolución de mercaderías, además de establecer los lineamientos para la designación de funciones para cada puesto de trabajo.
- La validación del Manual de Control Interno propuesta fue positiva y aceptada por los expertos como una solución a la problemática de la empresa dentro de la cuenta de inventarios.

### **Recomendaciones**

- Es importante realizar periódicamente un diagnóstico del área de inventario, de esta manera permitirá a la empresa apalancar estrategias para un mejor control de stock.
- Es necesario que el personal principalmente de inventarios cuente con el conocimiento científico sobre control interno, inventarios, manual de políticas y procedimientos, normas ISO y otros aspectos que garanticen la aplicación de los mismo en el trabajo, para ello es necesario la capacitación permanente de los empleados de esa área.
- La propuesta del Manual de políticas y procedimientos para el control de los inventarios. debe ser socializado a todo el personal de la empresa para mejorar los procesos de adquisición, venta, almacenamiento y devolución de mercaderías etc., por lo que el manual servirá de guía para mejorar el control y manejo de inventarios.
- La validación por expertos de la propuesta debe ser presentada a la empresa para garantizar su aplicabilidad y la eficacia de la misma.

## Referencias

- Abreu, J. L. (Julio de 2012). *Hipótesis, método y diseño d investigación*. Obtenido de <https://docplayer.es/68127198-Hipotesis-metodo-diseno-de-investigacion-hypothesis-method-research-design.html>
- Aguilar, M. (11 de Noviembre de 2021). *Insuficiencia de inventario*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-como-controlar-inventario/insuficiencia-inventario>
- Arenal, C. (2020). *Gestión de inventarios. UF0476*. Milan: Tutor Formación.
- Arreaga, D., & Ramírez, D. (Octubre de 2011). *Arreaga & Ramírez, 2011) en su tesis denominada Diseño del Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo de Inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1673/25/UPS-GT000217.pdf>
- Ávila-Ortega, S., Céspedes-Nungo, J., & López-Báez, S. (2018). *Aplicación de las NIIF para PYMES en inventarios del sector industrial de abrasivos, un estudio de caso*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6693/1/2018\\_aplicacion\\_NIIF\\_inventarios.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6693/1/2018_aplicacion_NIIF_inventarios.pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Becerra, E. (Enero de 2016). *Control Interno – COSO II*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21014/1/Control%20interno%20Coso%20II.pdf>
- Bravo, M. V. (2009). *Contabilidad General*. Quito: Nuevo Día.
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (29 de Febrero de 2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad*

Cía. Ltda. Obtenido de [file:///C:/Users/Martha/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Martha/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791%20(3).pdf)

Calle, G., Narváez, I., & Erazo, J. C. (06 de Marzo de 2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos*. Obtenido de <file:///C:/Users/Martha/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791.pdf>

Céspedes, N., Paz, J., Jiménez, F., & Pérez, L. P. (2017). *La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo*. Obtenido de <https://www.bing.com/search?q=LA+ADMINISTRACI%C3%93N+DE+LOS+INVENTARIOS+EN+EL+MARCO+DE+LA+ADMINISTRACI%C3%93N+FINANCIERA+A+CORTO+PLAZ&cvid=358d47a0b8ae4d3ba2ffa45305ea3c2b&aqs=edge..69i57.625j0j1&pglt=43&FORM=ANNTA1&PC=U531>

Contabilidad, N. I. (s.f.). *Normas Internacionales de Contabilidad*.

Cruz Fernández, A. (7 de Mayo de 2017). *UF0476: Gestión de inventarios*. Málaga: ic editorial. Obtenido de <https://es.scribd.com/book/494616941/Gestion-de-inventarios-COML0210>

Equipo editorial. (21 de Agosto de 2021). *Diagrama de flujo*.

García, A. (2018). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Obtenido de [https://www.educalia.com/archivo/eie-anajuliana-muestra-pdf\\_val.pdf](https://www.educalia.com/archivo/eie-anajuliana-muestra-pdf_val.pdf)

Guerrero, G., & Guerrero, M. (2020). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.

INTEDYA. (16 de Octubre de 2014). *Las Normas ISO y las pequeñas Empresas*. Obtenido de <https://www.intedya.com/internacional/424/noticia-las-normas-iso-y-las-pequenas-empresas.html>

- López, J. (12 de Febrero de 2020). *Empresa comercial*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-comercial.html>
- Maldonado, A. (24 de Junio de 2018). *Gestión de procesos*. Obtenido de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_)
- Malera, M. (17 de Junio de 2020). *4 Métodos de Evaluación de Inventario según NIIF*. Obtenido de <https://contaestudio.com/metodos-de-valuacion-de-inventario-niif>
- Maresilla. (07 de Junio de 2021). *Políticas de una empresa: Qué son, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://conemprendimiento.com/fundamentos/politicas-de-una-empresa/>
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mendoza, L., Yecas, R., Aguilar, C., & Morales, A. (Junio de 2019). *La importancia del control de inventario interno para el área de Boutique, deli del hotel Marina el CID SPA & BEACH*. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/4-la-importancia-del-control-de-inventario-interno.pdf>
- Mendoza, W.; Delgado, M.; García, T.; Barreiro, I. (28 de Octubre de 2018). Obtenido de <file:///C:/Users/Martha/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf>
- Ortega, A. P., & Torres, I. (04 de Mayo de 2017). *Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de la empresa*. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>
- Pardo Alvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOREdiciones.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.

Ruíz, H. (10 de Abril de 2018). *Exceso de inventarios y la problemática de gestión*. Obtenido de <https://www.teamnet.com.mx/blog/2018/04/exceso-de-inventarios>

Tweedie, D. (Diciembre de 2003). *La Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (revisada en 2003)*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%202%20-%20Inventarios.pdf>

Vivanco Vergara, M. (Septiembre de 2019). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Vivanco Vergara, M. E. (agosto de 2017). <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad GEneral con base en las NIFF*. Quito: Mc Graw Hill.

## Anexos

### Anexos 1

*Formato de entrevista*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**



- **Entrevista al Gerente**

**Datos generales:**

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad:** 18 a 25 ( ) 26 a 33 ( ) 34 a 41 ( ) 42 años en adelante ( )

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Nivel de instrucción:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

1. ¿Una reseña histórica de la empresa?
2. ¿Conoce Ud., la actual situación contable de su empresa?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
4. ¿Cuál es el volumen de compras y ventas mensuales que realiza?
5. ¿Sabe cuál es el sistema contable que se maneja dentro de la empresa?
6. ¿Usted tiene conocimiento del proceso contable de los inventarios que tiene la empresa?
7. ¿Cuenta con un catálogo de inventario de mercaderías para sus clientes?
8. ¿Cada que tiempo se realizan las tomas físicas de inventario?
9. ¿Cuáles son los principales riesgos que tiene la empresa?

**10.** ¿Existen políticas para el manejo del área de inventarios?

**11.** ¿Piensa usted que es fundamental un manual de control para el área de inventarios?

**Anexos 2**

*Formato de encuesta*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**



• **Entrevista a la Contadora**

**Datos generales:**

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad:** 18 a 25 ( ) 26 a 33 ( ) 34 a 41 ( ) 42 años en adelante ( )

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Nivel de instrucción:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

1. ¿Cuál es el método de costeo de inventarios?
2. ¿Hace un control previo de la documentación que respalda la compra de mercadería?
3. ¿Se realizan inventarios físicos anuales?
4. ¿En las tomas físicas que han realizado se han encontrado diferencias entre los saldos contables con las existencias?
5. ¿Se realizan controles aleatorios sorpresivos de inventarios?
6. ¿La empresa cuenta con procesos establecidos para compra, venta o devoluciones?
7. ¿Existen procedimientos para el control de los inventarios? En caso de que existan ¿Son estos claros, precisos y adecuados; se encuentran por escrito?
8. ¿Se procede a analizar los niveles de existencias como mantenimiento de los stocks necesarios para la empresa?
9. ¿La mercadería se encuentra perchada de manera ordenada y registrada en el sistema?
10. ¿Qué sistema de codificación utiliza para los productos?

11. ¿Existe la autorización de parte de la gerencia para la compra de mercadería?
12. ¿Se han encontrado mercadería obsoleta o dañada?
13. ¿Realizan registros de las transacciones de la empresa en el libro diario de manera ordenada?
14. ¿Conserva los libros de contabilidad de acuerdo con el tiempo que establece la ley?
15. ¿Considera que el personal de la empresa está capacitado para el manejo del inventario?
16. ¿En el proceso de contratación del personal se toman en cuentas la experiencia y competencia para el manejo de los inventarios?
17. ¿Existen segregaciones de funciones para los empleados de la empresa? En caso de que existan ¿Son estos claros, precisos y adecuados; se encuentran por escrito?

### Anexos 3

#### Fotografías de la empresa



## Anexos 4

### Informe del Urkund



#### Document Information

Analyzed document	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS IMPORTADORA AUTOMOTRIZ FLOREZ 31-01-22.docx (D127051537)
Submitted	2022-02-04T14:20:00.0000000
Submitted by	
Submitter email	jilzambraon@utn.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	ddespinoza.utn@analysis.orkund.com

#### Sources included in the report

W	URL: <a href="https://www.bing.com/search?q=LA+ADMINISTRACI%C3%93N+DE+LOS+INVENTARIOS+EN+EL+MARCO+DE+LA+ADMINISTRACI%C3%93N+FINANCIERA+A+CORTO+PLAZ&amp;cid=358d47a0b8ae4d3ba2ffa45305ea3c2b6aqs=edge..69i57.625j0j1&amp;pqlt=43&amp;FORM=ANNTA1&amp;PC=U531Contabilidad">https://www.bing.com/search?q=LA+ADMINISTRACI%C3%93N+DE+LOS+INVENTARIOS+EN+EL+MARCO+DE+LA+ADMINISTRACI%C3%93N+FINANCIERA+A+CORTO+PLAZ&amp;cid=358d47a0b8ae4d3ba2ffa45305ea3c2b6aqs=edge..69i57.625j0j1&amp;pqlt=43&amp;FORM=ANNTA1&amp;PC=U531Contabilidad</a> Fetched: 2022-02-04T17:24:00.0000000		3
SA	<b>TESIS YAJAIRA ARCOS -DIANA CHASILUISA.pdf</b> Document TESIS YAJAIRA ARCOS -DIANA CHASILUISA.pdf (D34293393)		1
SA	<b>TAREA INTEGRAL UNIDAD 3-TRABAJO GRUPAL-SEGUNDO NIVEL B.docx</b> Document TAREA INTEGRAL UNIDAD 3-TRABAJO GRUPAL-SEGUNDO NIVEL B.docx (D77309555)		1
SA	<b>1425919207_TESIS CARVAJAL ..... Para revisión 2.docx</b> Document 1425919207_TESIS CARVAJAL ..... Para revisión 2.docx (D13495878)		1
SA	<b>TAREA INTEGRAL U3.docx</b> Document TAREA INTEGRAL U3.docx (D77309968)		3
SA	<b>tesisFREDYTAPIAcorregido1.doc</b> Document tesisFREDYTAPIAcorregido1.doc (D18048474)		1
SA	<b>TESIS JORGE QUISTANCHALA 1.pdf</b> Document TESIS JORGE QUISTANCHALA 1.pdf (D42579656)		1
W	URL: <a href="http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000">http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000</a> Fetched: 2022-02-04T17:24:00.0000000		3
W	URL: <a href="http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2073-60612018000100018">http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2073-60612018000100018</a>		e