



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TEMA: Diseño del procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa  
Garajes Flores Cía. Ltda.**

**AUTORA: Lucía Carmen Flores Silva**

**TUTOR: Mg. Andrés Ramos Álvarez**

**QUITO- ECUADOR**

**AÑO: 2018**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo Andrés Ramos Álvarez, en mi calidad de TUTOR del Proyecto: Diseño del procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda., presentado por el ciudadano Flores Silva Lucía Carmen, estudiante del programa de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 16 de agosto de 2018

EL TUTOR Mg. Andrés Ramos Álvarez

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

Lucía Carmen Flores Silva

C.I. 1719184945

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

Quito, .....

Para constancia firman:

**TRIBUNAL DE GRADO**

**F.....**

**PRESIDENTE**

**F .....**

**VOCAL**

**F .....**

**VOCAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Tecnológica Israel y a sus docentes por cultivar en mí el amor por aprender. A mis compañeros por ser ejemplo y motivación constante, no solo en los estudios si no también en la vida. Y, sobre todo, quiero agradecer a Dios por darme la fuerza, la sabiduría y la paciencia para cumplir este reto. A todos, infinitas gracias.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi madre por estar siempre pendiente en todo este proceso y en toda mi vida, a mi padre por sus sabios consejos y apoyo incondicional, a mis hermanos por el ejemplo y a mi hija por la paciencia. A mi familia en general, mis queridos abuelitos, tíos, primos y a mis amados sobrinos por su apoyo y amor incondicional.

*Lucía*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE GRÁFICOS.....	xixii
INDICE DE IMÁGENES.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Definición de inventario.....	5
1.2 Importancia de los inventarios en relación con los activos.....	6
1.3 Tipos de inventarios.....	7
1.4 Rotación de inventarios.....	9
1.5 Definición de gestión de inventarios.....	9
1.6 Importancia de la gestión de inventarios.....	10
1.7 Procedimientos para la gestión de inventarios.....	12
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	18
2.1 Tipos de investigación.....	18

2.2 Métodos empleados.....	19
2.3 Instrumentos.....	20
2.4 Análisis de la propuesta (método especialista) .....	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA GARAJES FLORES CÍA. LTDA.....	26
3.1 Diagnóstico situacional .....	26
3.2 Introducción a la propuesta .....	31
3.3 Propuesta.....	33
Objeto .....	36
Alcance.....	36
Condiciones generales.....	36
Procedimiento (Actividades).....	37
Registros y archivos .....	47
Referencias .....	49
Anexos.....	51
3.4 Resultados de la validación con especialistas .....	65
CONCLUSIONES .....	68
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS .....	72



## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma No. 1 Procedimiento de compra de materiales y servicios.....	15
Flujograma No. 2 Elaboración de políticas de gestión de inventarios (PGI).....	51
Flujograma No. 3 Programación de compras .....	52
Flujograma No. 4 Recepción, almacenamiento y etiquetado de productos.....	53
Flujograma No. 5 Mantenimiento de productos, materiales, suministros y bodegas .....	54
Flujograma No. 6 Tomas físicas de inventarios.....	55
Flujograma No. 7 Despacho y envíos fuera de la ciudad .....	56
Flujograma No. 8 Devolución en ventas.....	57
Flujograma No. 9 Baja de inventarios .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Elaboración de políticas.....	35
Tabla No. 2: Programación de compras.....	36
Tabla No. 3: Recepción de productos.....	37
Tabla No. 4: Almacenamiento y etiquetado.....	38
Tabla No. 5: Mantenimiento de productos, materiales, suministros y bodegas.....	39
Tabla No. 6: Tomas físicas de inventarios.....	41
Tabla No. 7: Despacho y envíos fuera de la ciudad.....	42
Tabla No. 8: Devolución en ventas.....	44
Tabla No. 9: Baja de inventarios.....	45

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Variables de clasificación, tamaño de la empresa .....	6
Gráfico No. 2 Representatividad de los inventarios en empresas comercializadoras.....	7
Gráfico No. 3 Pertinencia .....	65
Gráfico No. 4 Sustentación teórica .....	66
Gráfico No. 5 Factibilidad .....	66
Gráfico No. 6 Novedad .....	66
Gráfico No. 7 Coherencia .....	67

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1 Organigrama estructural Garajes Flores .....	27
Imagen No. 2 Estado de situación financiera de la empresa Garajes Flores .....	28
Imagen No. 3 Estado de resultados integral.....	29
Imagen No. 4 Módulo inventarios del sistema contable de la empresa.....	30
Imagen No. 5 Cadena de valor.....	31

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### **RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** Diseño del procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda.

**AUTOR:** Lucía Carmen Flores Silva

**TUTOR:** Andrés Ramos Álvarez

El presente trabajo consiste en el diseño de un procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda., pues ha venido presentando diversos inconvenientes en esta área desde sus inicios. Para obtener la información necesaria para el diseño se utilizaron principalmente la investigación documental, la observación científica y la entrevista no estructurada, pues se trataba de conocer la experiencia del personal y de los socios en relación al manejo de inventarios. El resultado del trabajo ha sido un procedimiento que define y regula cada una de las actividades que se realizan en las bodegas de la empresa, que cuenta con diagramas para una mejor comprensión, así como las políticas que regulan las actividades directamente relacionadas con los clientes. Además, se proponen indicadores que miden la gestión de las actividades propuestas dentro del procedimiento. Tanto la sustentación teórica de los aspectos básicos de la gestión de inventarios, como el conocimiento profundo del negocio, de las necesidades y problemas que se presentaban en la compañía, fueron fundamentales para el desarrollo de la propuesta presentada.

**DESCRIPTORES:** actividades, diagramas, productos

## **EXECUTIVE SUMMARY**

**THEME:** Design of the procedure for inventory management in Garajes Flores Cía. Ltda

**AUTHOR:** Lucía Carmen Flores Silva

**TUTOR:** Andrés Ramos Álvarez

The present work consists in the design of a procedure for inventory management in Garajes Flores Cía. Ltda., Since it has been presenting diverse inconveniences in this area since its inception. In order to obtain the necessary information for the design, documentary research, scientific observation and unstructured interview were mainly used, since it was about knowing the experience of the personnel and the partners in relation to inventory management. The result of the work has been a procedure that defines and regulates each of the activities carried out in the company's warehouses, which has diagrams for a better understanding, as well as the policies that regulate activities directly related to customers. In addition, indicators that measure the management of the proposed activities within the procedure are proposed. Both the theoretical support of the basic aspects of inventory management, as well as the in-depth knowledge of the business, the needs and problems that were presented in the company, were fundamental for the development of the presented proposal.

**DESCRIPTORS:** activities, diagrams, products

## INTRODUCCIÓN

Los inventarios en las empresas importadoras y comercializadoras son altamente importantes pues representan gran parte de sus activos, es decir, son una de las fuentes principales que permiten generar el flujo de efectivo necesario para su operación. Un adecuado manejo de estos genera un impacto positivo en diversas áreas de las entidades, la determinación de un sistema de contabilización y de un método adecuado de valuación permiten una toma de decisiones mejor fundamentada y por ende más acertada, pues proporciona información oportuna y veraz sobre la situación de la empresa en cualquier momento.

La imagen de la empresa y la fidelización de los clientes son otros de los aspectos sobre los que influye una gestión adecuada de los inventarios pues permite un abastecimiento eficiente, que se adapte constantemente para proporcionar una mejor atención a las necesidades de los usuarios, es decir, que permita cumplir con sus expectativas en todos los aspectos, ofreciendo productos de calidad, siempre que los necesite y optimizando el tiempo y los recursos que invierte para su adquisición.

Adicionalmente, la gestión eficiente de los inventarios permite a las entidades, optimizar todos los recursos de los que dispone como tiempo, dinero y personal; provocando que los procesos se realicen de mejor manera, por lo que se reducen los gastos y se incrementan las ganancias, beneficiando directamente a los socios y al personal e indirectamente a clientes pues los precios bajan y los beneficios se incrementan y a proveedores pues aumentan las compras.

La imagen de la empresa frente a las entidades de control también puede verse afectada por la gestión de los inventarios por el manejo inadecuado de los mismos, pues al no contar con un detalle de, por ejemplo, los productos obsoletos o de lenta rotación; puede

provocar que los activos sean sobre o subvalorados, por lo que los estados financieros que se deben presentar a dichas entidades no reflejan la situación real de la empresa, pudiendo desencadenar en observaciones e incluso sanciones.

La empresa Garajes Flores Cía. Ltda., ha venido presentando diversos inconvenientes relacionados con el manejo de los inventarios, lo que provoca principalmente malestar en los clientes, pues deben esperar largos periodos de tiempo para adquirir los productos que necesitan por demoras en la importación o por el desabastecimiento de las bodegas secundarias. Gran cantidad de clientes han dejado de comprar en la empresa a causa de estos problemas, otros permanecen fieles pero las quejas son constantes.

Debido al monto de sus activos, la empresa se vio obligada a contratar auditoría externa para el año que terminó (2017), y el principal problema detectado fue la imposibilidad de medir de manera adecuada la cantidad de productos obsoletos, dañados o de lenta rotación, pues existían físicamente pero no en los estados financieros, esto provocó la suposición de auditoría de que los activos estaban sobrevalorados y recomendó elaborar informes periódicos de los productos agrupados en estas categorías y realizar los procedimientos establecidos en la ley para solventar estas diferencias, como la baja de inventarios.

Al no contar con un manejo adecuado de los inventarios la empresa no puede controlar de manera eficiente las pérdidas, robos, despacho incorrecto (entrega de más o menos productos de los facturados), esto ha provocado desconfianza de los socios en el personal y el malestar de estos frente por la mencionada situación, además, la empresa no ha podido medir con exactitud hasta el momento el gran impacto económico que estos inconvenientes le han causado.

Los factores y efectos del manejo inadecuado de inventarios mencionados anteriormente se agravan por la ausencia de políticas y procedimientos que determinen y



regulen las actividades que se desarrollan en relación con el manejo de los inventarios de la empresa. Para tratar de dar solución a todas las irregularidades mencionadas anteriormente surge el cuestionamiento de:

¿Cómo gestionar los inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda.?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar un procedimiento para gestionar los inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda.

Objetivos específicos

Recopilar conocimientos relacionados con los inventarios y la gestión de estos, así como con la normativa vigente para su valuación.

Determinar los métodos a emplear en el diseño del procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda.

Proponer el procedimiento a utilizar para la gestión de los inventarios en la empresa Garajes Flores Cía. Ltda.

Justificación

La empresa Garajes Flores Cía. Ltda. presenta diversos problemas relacionados con el manejo de su inventario que han provocado efectos negativos en diferentes áreas, esto ha hecho evidente la necesidad de diseñar un procedimiento que procure la optimización de recursos en el desarrollo de las actividades relacionadas con el inventario, que posibiliten la reducción de gastos y por ende el incremento de las ganancias. Adicionalmente, se enfoca a la satisfacción de las necesidades del cliente, con el fin de fidelizarlo y lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado local y nacional.

Finalmente, el diseño del procedimiento está enfocado a proveer información oportuna y veraz para la elaboración de informes y documentos que deben ser presentados

ante los organismos de control, para evitar multas y sanciones; además, tener información real de la situación de la empresa en cualquier momento permite una toma de decisiones bien fundamentada y más acertada para los administrativos y socios, es decir, las correcciones se pueden realizar de forma más rápida y eficiente.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Definición de inventario

Al ser la empresa una compañía de responsabilidad limitada y estar bajo la supervisión de la Superintendencia de compañías, valores y seguros, está obligada a la utilización de las Normas internacionales de información financiera según las cuales

Los inventarios son activos:

- (a) mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Los inventarios son activos. Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. (Fundación IASC, 2010)

En general los inventarios son bienes que posee la empresa y de los cuales espera obtener beneficios económicos futuros, ya sea por su venta o consumo, estos bienes según explica Chaves, (2005) “pueden ser materiales, equipos, materias primas, productos terminados, subproductos o productos a medio procesar.”

### Toma física de inventarios

Se le denomina toma física de inventarios a la acción de comparar la existencia física de mercadería con los saldos arrojados por el sistema contable, o las tarjetas kárdex, al determinar las diferencias entre ambos, posibilita la realización de ajustes para depurar las cuentas relacionadas a los inventarios y presentar en los estados financieros información veraz.

Es importante realizar tomas físicas de inventario periódicamente pues es necesario realizar los ajustes antes mencionados oportunamente, dentro de los plazos que establecen los organismos de control y/o la administración para la presentación de información financiera u otros datos en los que se requiere detallar los saldos de los inventarios u otros aspectos relacionados.

## 1.2 Importancia de los inventarios en relación con los activos

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas “que cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico” (acreditacion.gob.ec) adaptada al Ecuador por la Superintendencia de Compañías, valores y seguros, existen más de 300 empresas a nivel nacional que se dedican a la comercialización de equipo eléctrico como: motores eléctricos, transformadores, (incluye bombas para líquidos), cables, conmutadores y de otros tipos de equipo de instalación de uso industrial (CIIU G4659.93), de las cuales 40 son medianas empresas (A y B) de acuerdo a la clasificación por tamaño de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), como se observa en la siguiente imagen tomada del portal [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)



FUENTE: CAN, Decisión 702, Artículo 3.

Gráfico No. 1 Variables de clasificación, tamaño de la empresa

Fuente: [ecuadorencifras.gob.ec](http://ecuadorencifras.gob.ec)

De estas 40 empresas, dentro de las cuales se encuentra Garajes Flores Cía. Ltda., la mitad tiene un inventario que supera el 30% del total de sus activos, lo que significa que son aproximadamente la tercera parte de los bienes que posee la empresa para obtener beneficios económicos futuros, es decir, de los cuales podrá disponer para continuar con su funcionamiento.

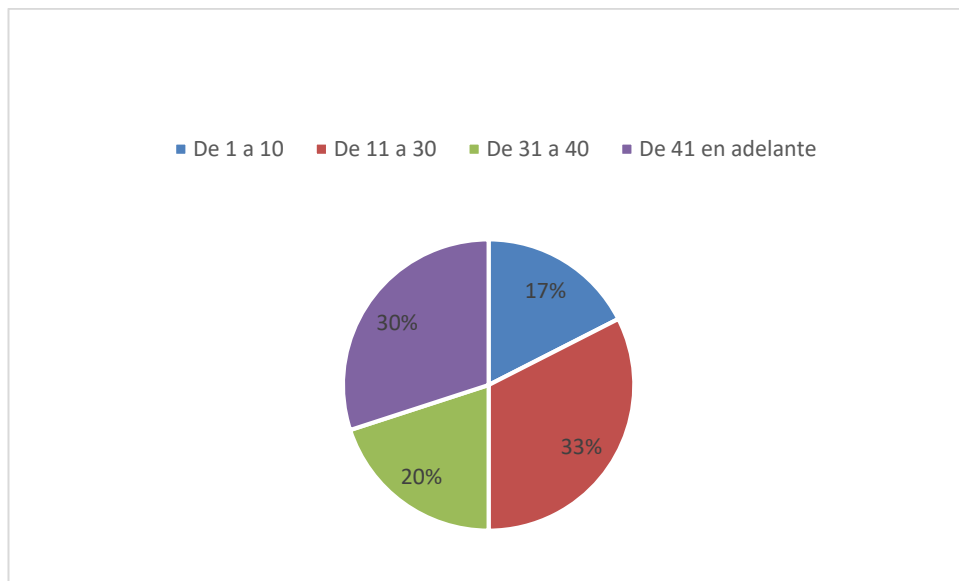


Gráfico No. 2 Representatividad de los inventarios en empresas comercializadoras

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, los inventarios son importantes pues a través de ellos los socios o los administradores pueden conocer la situación de la empresa y determinar las medidas a tomar en diversos aspectos como las adquisiciones, inversión, promociones, políticas, estrategias de venta, etc., es decir que, los inventarios y su manejo permiten obtener la información sobre la cual la empresa podrá decidir su rumbo.

### 1.3 Tipos de inventarios

Existen varias clasificaciones para los inventarios dependiendo de su función, de la periodicidad, de su ubicación en el proceso productivo, según el momento en que se realicen

dentro del periodo contable, etc. Según el portal *Emprende pyme* (2018), en su sección tipos de inventarios, se pueden clasificar de la siguiente manera:

Por su momento

**Inicial:** Es el inventario final del periodo anterior, es con el que la empresa arranca sus operaciones, es aquel que se detalla en el Estado de situación financiera.

**Final:** Es el saldo de productos físico y contable con el que la empresa termina al final de un periodo.

**Periódicos:** Son inventarios que se realizan en determinados periodos del año, pueden ser trimestrales, semestrales, mensuales, etc.

Por la periodicidad

**Intermitente:** Es aquel que se realiza varias veces dentro de un periodo, dependiendo de las necesidades de la entidad.

**Perpetuo:** Es aquel que se realiza de forma continua o permanente, mediante el uso de tarjetas Kárdex, en las que se registran todos los movimientos de los productos, entradas, salidas, costo, etc.; esta información permite conocer en cualquier momento el saldo tanto en unidades como en costos de la mercadería.

Por su uso o función

**En tránsito:** Son todos aquellos productos que, como su nombre lo indica, se encuentran en tránsito desde el proveedor hacia la empresa.

**De ciclo:** Es aquel que se adquiere para obtener descuentos adicionales de los proveedores o por promociones especiales, superando la demanda de ese momento de la entidad.

**De reserva:** Es aquel que se adquiere anticipadamente con el fin de satisfacer la demanda en periodos en los que, por diversos motivos, la demanda puede ser superior a la proyectada.

Según la logística

**Obsoletos:** Conformado por aquellos productos que no cuentan con las condiciones físicas necesarias para poder ser vendidos o utilizados por la entidad.

**De lenta rotación:** Son aquellos que por sus características u otros diversos motivos requieren un periodo de tiempo más extenso para ser vendidos o utilizados.

**Mínimo:** Es la cantidad mínima de productos que requiere la entidad para satisfacer la demanda.

**Máximo:** Es la cantidad máxima de productos que puede tener la empresa ya sea por el espacio físico para su almacenamiento o porque la demanda está cubierta.

#### 1.4 Rotación de inventarios

La rotación de inventarios es un indicador financiero que nos permite determinar cuántas veces en un periodo determinado se ha movido el inventario en las bodegas de una empresa. De esta forma podemos identificar falencias en la realización de pedidos, entre otras cosas que permiten conocer si la gestión de los inventarios se está realizando de manera adecuada. Según Cuevas (2004) es “una medida de la efectividad del manejo de los inventarios” (p.91) y se obtiene de dividir el costo de ventas para el promedio de inventarios.

#### 1.5 Definición de gestión de inventarios

Villarroel y Rubio (2012), definen a la gestión de inventarios como:

El proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material, ya sean materias primas, productos semi-elaborados o productos terminados, además del tratamiento e información de los datos generados. (p.15)

La gestión de inventarios comprende todas las actividades que se generan alrededor de los inventarios dentro de una empresa, las mismas van desde la elaboración de los pedidos de

los productos a los proveedores hasta su despacho, es decir, son todos aquellos procesos que se desarrollan en las bodegas de una entidad.

Parte importante de la gestión de inventarios está en el almacenamiento y mantenimiento de los productos en condiciones óptimas hasta su venta o consumo pues de esto depende que puedan salir de la entidad generando ganancias y que no representen gastos adicionales, el correcto almacenamiento y mantenimiento de las bodegas permite que la mercadería se encuentre fácilmente, evitando demoras en el despacho y quejas de parte de los clientes.

Otro aspecto importante en la gestión de inventarios es la seguridad, es decir, que se deben tomar en cuenta las medidas de seguridad generales de la empresa en el manejo de las bodegas, así como también normas específicas que se elaboren para estos espacios juntamente con los técnicos en seguridad, tomando en cuenta la normativa nacional e internacional que regula las actividades en las áreas dedicadas al almacenamiento de productos y materiales.

#### 1.6 Importancia de la gestión de inventarios

Una adecuada gestión de inventarios dentro de la entidad es sumamente importante pues permite mantener un riguroso control de los productos que posee, logrando satisfacer la demanda de manera adecuada, obteniendo la mayor ganancia. Permite, además, una toma de decisiones más acertada y efectiva pues proporciona a la administración información veraz y oportuna.

Otros beneficios que la entidad adquiere al realizar una adecuada gestión de sus inventarios según Meana (2017) son:

- Tendremos localizadas nuestras existencias en todo momento.
- Nos permitirá conocer la aproximación del valor total de las existencias. Podremos saber qué beneficio o pérdidas en el cierre del año tiene nuestra empresa.



- Nos ayudará a saber qué tipos de productos tienen más rotación.
- Podremos tomar decisiones sobre cómo organizar la distribución del almacén, según las estadísticas de nuestros inventarios.
- Tendremos siempre información sobre el stock del que disponemos en nuestro almacén.

Además, el correcto manejo de los inventarios permite usar de manera eficiente los recursos de la entidad, haciéndola más competitiva en el mercado, pues podrá disminuir costos sin restar calidad en productos y servicios.

Una adecuada toma de decisiones respecto al manejo de los inventarios resulta vital para una empresa importadora y comercializadora pues sus ingresos dependen completamente de la venta de productos y de la calidad de estos y de la atención que les brinde en cuanto a la asesoría en la compra, soporte técnico, garantía, etc.

Adicionalmente, la información que arroja el inventario permite conocer las necesidades de los clientes, aquellos productos que satisfacen sus necesidades, sus gustos, las tendencias, cuando se requieren actualizaciones, etc., esa información se obtiene al consultar reportes sobre los productos más o menos vendidos, es decir, los que rotan con mayor rapidez o los que tardan un poco más en salir.

Otro aspecto importante que destaca en la Gestión de inventarios es la posibilidad de mantener una bodega ordenada y los productos listos y disponibles para la venta, es decir, que permite cuidar desde la limpieza, hasta el mantenimiento correcto de los productos y materiales para que estén siempre a punto para ser usados o entregados a los clientes, evitando demoras, quejas y otros inconvenientes que se derivan del desorden dentro de un lugar de almacenamiento.

## 1.7 Procedimientos para la gestión de inventarios

**Definición:** Según el Diccionario de la lengua española de la Real Academia de la Lengua, un procedimiento es un “método de ejecutar algunas cosas.” En otros términos, un procedimiento es un plan que determina un método habitual de realizar un conjunto de actividades en un área determinada, detallándolas con exactitud.

Entonces, un procedimiento para la gestión de inventarios es aquel que determina y regula las actividades a desarrollarse para el manejo de los inventarios, la forma y el tiempo en que estas deben realizarse, así como los responsables, ya sean personas o departamentos, de cada una de ellas.

**Utilidad:** En la gestión de inventarios los procedimientos se diseñan con el fin de que las actividades se realicen de forma adecuada, optimizando tiempo y recursos, para que la empresa pueda cumplir oportunamente con los requerimientos de sus clientes.

**Distribución:** El procedimiento debe ser entregado a todas las personas que están involucradas en la actividad que regula, además debe quedar expuesto en un espacio visible del área en la que se va a llevar a cabo.

**Modificación:** Para realizar modificaciones a los procedimientos se debe establecer un número de versión y detallar los puntos en los que se ha realizado los cambios, ya sea en una tabla o resaltándolos en el documento anterior.

**Estructura:** Un procedimiento según el portal [iso9001calidad.com](http://iso9001calidad.com) (2018), cuenta con los siguientes elementos:

- **Codificación:** Debe contar con un código único que permita identificar fácilmente el procedimiento, puede ser alfanumérico y puede contar con las iniciales de la empresa y/o del área o departamento.
- **Fechas:** En el documento deben constar las fechas de elaboración y de modificaciones o revisiones que se hagan al procedimiento.

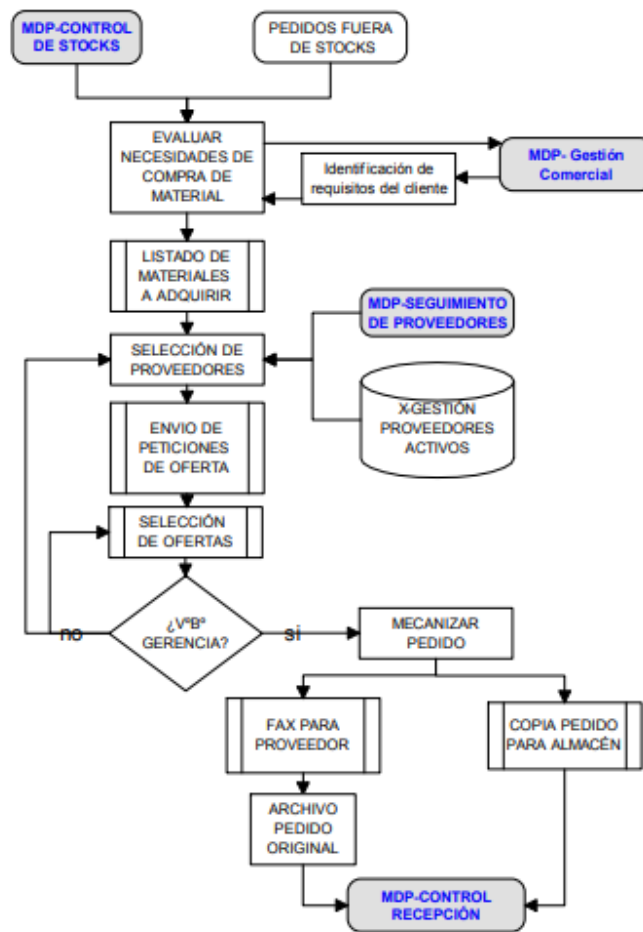
- Firmas: Debe contener un espacio en el que se indiquen los nombres de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del procedimiento, así como sus respectivas firmas.
- Objeto y ámbito de aplicación: En este punto se explica la razón por la cual se ha diseñado el procedimiento y el área de la entidad en la cual va a ser aplicado.
- Definiciones: Aquí, se conceptualizan las palabras que se considera no son de fácil comprensión para quienes serán los usuarios del procedimiento, este punto se aplica con el fin de que el documento sea comprendido de la mejor manera posible, evitando errores de interpretación.
- Condiciones generales: Se refiere a puntos específicos que se aplicarán a todo el procedimiento, relacionados con su duración, difusión, modificación, etc.
- Procedimiento: En este punto se describe el procedimiento en sí y se explica con exactitud cada una de las actividades a realizarse y los responsables de llevar a cabo cada una. Además, se describen los documentos o formatos que se manejan durante el desarrollo de las actividades y la manera en que deben ser utilizados.

Entre las actividades que comúnmente se realizan en la gestión de inventarios, según boetsch.cl, están:

- Elaboración de pedidos: Se refiere a la planeación de compras en base al movimiento de los productos, es decir, conocer cuando están por agotarse o cuando existe demasiado stock.
- Recepción de productos: Es la forma en la que se realizan las actividades cuando la mercadería llega desde las instalaciones del proveedor hasta la bodega de la empresa y los documentos y formularios que deben llenarse durante esta actividad.

- Almacenamiento y etiquetado: Hace referencia a la forma en la que se debe almacenar la mercadería en la bodega, los espacios que va a ocupar, dependiendo de sus características cuidando, además, las normas de seguridad nacionales e internacionales y las propias de la organización. Adicionalmente se define la forma en que los productos deben ser etiquetados o codificados dependiendo de las necesidades de la empresa.
- Mantenimiento: Se refiere al cuidado de las instalaciones y de los productos en cuanto a limpieza, estado, correcta ubicación, etc.
- Tomas físicas: Se refiere a los pasos que se desarrollan durante esta actividad, elaboración de documentos, designación de responsables, presentación de resultados, etc.
- Despacho y devoluciones: Se determinan todos los pasos que deben cumplir los responsables al momento de entregar mercadería y de su reingreso a la bodega cuando es devuelta, así como las normas que regulan estas actividades.
- Registros y archivos: Se refiere a la documentación referente al proceso, datos de productos, clientes, proveedores, catálogos, listas de precios, etc. Así como el registro en tablas o cuadros de la información referente al procedimiento, en las que deben constar datos sobre tiempos, responsables, etc.
- Referencias: En este punto se detallan las normativas, documentos, reglamentos sobre los cuales se ha basado la elaboración del procedimiento, es decir las fuentes de la información que utilizamos para su elaboración.
- Anexos: En este punto se colocan todos los formatos de los documentos que se generan en el desarrollo de las actividades, así como el o los diagramas del procedimiento. Se debe colocar, además, cualquier otro documento, imagen, tabla, fotografía, etc., que resulte de la aplicación del este.

En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de un diagrama de la actividad de compra de materiales y servicios, que son parte de un procedimiento para la gestión de inventarios, este documento ha sido colocado en la sección Anexos del procedimiento.



Flujograma No. 1 Procedimiento de compra de materiales y servicios

Fuente: [www.iso9001calidad.com](http://www.iso9001calidad.com)

Existen 2 puntos que necesitan ser destacados y son: la programación de compras y la baja de inventarios por la complejidad que representan al momento de diseñar un correcto funcionamiento de las bodegas.

## Programación de compras

Una determinación adecuada de la demanda permite a la entidad una elaboración de pedidos ajustada a las necesidades de sus clientes, es decir, que la empresa podrá adquirir las cantidades pertinentes de productos para cumplir con los requerimientos de los usuarios en un tiempo coherente y sin comprometer su flujo de efectivo.

La importancia de realizar los pedidos de manera organizada y programada también se hace evidente en la optimización del espacio físico, es decir, la ubicación de los productos dentro de la bodega, pues si se pide mercadería en exceso la empresa puede requerir incluso la contratación de otras bodegas fuera de la entidad incurriendo en gastos de arrendamiento, lo cual encarece los productos; o a su vez, tendrá que destinar espacios dentro de sus instalaciones para este fin, lo cual limitará las otras actividades que se realicen.

### Modelos de gestión de pedidos

Según Meana (2017) existen dos modelos en base a los cuales una entidad puede determinar el monto de sus pedidos y cubrir la demanda, estos son:

- **Determinista:** En el cual la demanda de la empresa “es constante y conocida” (Meana, 2017, pág. 8), por lo que es posible determinar un “umbral del punto de pedido”, en el que se emite una alerta para la realización del nuevo pedido, logrando que la empresa mantenga siempre un el stock necesario para cumplir con sus clientes.
- **Probabilístico:** Es aquel en el que no se conoce con exactitud la demanda, por lo que la empresa debe mantener un stock de seguridad, para tratar de cumplir con los requerimientos de sus clientes mientras llega el nuevo pedido.

## Baja de inventarios

Las empresas deben definir estrategias comerciales para concretar la rotación de inventarios que presentan indicios de lenta rotación u obsoletos, en un plazo inferior a un año y de ser el caso, de aquellos ítems de los cuales no se consiga la realización en un mercado

activo, proceder con la baja a través de lo establecido en el Art. 28, numeral 8, literal b del RLORTI (Reglamento para la aplicación de la Ley de régimen tributario interno), que dice:

Las pérdidas por las bajas de inventarios se justificarán mediante declaración juramentada realizada ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los inventarios a una entidad pública o instituciones de carácter privado sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. En el acto de donación comparecerán, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado. Los notarios deberán entregar la información de estos actos al Servicio de Rentas Internas en los plazos y medios que éste disponga.

La baja de inventarios se debe realizar tanto física como contablemente para lo cual se deben realizar diversos procesos en el área financiera antes, durante y después de la baja de inventarios como tal. La baja de inventarios se puede dar por:

**Obsolescencia:** Se produce cuando los productos se encuentran deteriorados o desactualizados, es decir, no cuentan con las condiciones para ser vendidos o utilizados.

**Diferencias:** Se generan cuando, al realizar las tomas físicas, se encuentran faltantes o sobrantes.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### 2.1 Tipos de investigación

#### Investigación de campo

Se utiliza para la recolección de información que se hace dentro de la empresa a través de la revisión de documentos físicos y digitales relacionados con el manejo del inventario, de cómo se han realizados las actividades en la bodega hasta la actualidad.

Mediante el uso de este tipo de investigación se obtuvieron datos elementales de la forma en que las actividades se realizan regularmente en las bodegas de la compañía y de cómo se han venido manejando a lo largo de los años.

Varias visitas a las bodegas, oficinas y archivo de la empresa permitieron lograr un adecuado entendimiento del negocio, lo que hace posible una fundamentación teórica mas acertada y una propuesta que se adapte a los requerimientos de la empresa y logre los objetivos planteados.

#### Investigación bibliográfica

Es necesaria para obtener información teórica mediante la consulta en libros, revistas, blogs e internet en general, además de otros medios físicos o digitales. La investigación bibliográfica se usó, además, para obtener información de los registros documentales de las actividades que se realizan en las bodegas y en otras áreas de la empresa en las que repercute el movimiento de los inventarios como por ejemplo el área financiera, de ventas y en general en el ámbito administrativo.

#### Investigación cualitativa

Debido a que en la empresa todas las actividades relacionadas con el manejo de los inventarios se realizan de forma empírica y han sido enseñadas por los socios fundadores al resto del personal, esto se ha convertido en una práctica en la que predominan las interpretaciones personales de los procesos, por eso es importante aplicar este tipo de



investigación, para comprender la percepción y opinión de los involucrados en la gestión de los inventarios.

## 2.2 Métodos empleados

### Empíricos

#### Observación científica

Permite analizar la situación actual de la empresa y obtener los elementos necesarios que permitan diseñar el procedimiento para la gestión de inventarios. Además, permite comprender porque los procesos se realizan de cierta forma y porque deben realizarse así, es decir, permite lograr un entendimiento del negocio para poder diseñar un producto que se adapte de la mejor forma a los requerimientos de la empresa y que logre resolver los inconvenientes que afectan a la misma.

#### Análisis documental

Para el análisis de los documentos con soporte físico y digital de la empresa con el fin de elaborar un producto que se adapte a la realidad de la empresa. El análisis documental ha servido para revisar e interpretar la información de la empresa tanto en soporte físico como digital, para determinar las posibles causas de los problemas que se presentan en el manejo de los inventarios y buscar posibles soluciones a los mismo.

### Inductivo - deductivo

Permite observar el problema a partir de un todo para llegar a establecer particularidades significativas del mismo. Se aplicó al investigar la situación de empresas similares en un contexto general, entendiendo la importancia de los inventarios en las importadoras y comercializadoras a nivel nacional, analizando la existencia y aplicación de procedimientos similares al que se propone en este documento y a las posibles consecuencias en el futuro, así se aplicaron estos datos para el entendimiento de la situación particular de la empresa

## Analítico - sintético

Permite recolectar información de la empresa que se analizará por partes los datos obtenidos logrando así comprender, estudiar y mirar las posibles causas y efectos que provocan los hechos encontrados en la organización. Luego de efectuar el respectivo análisis a los datos obtenidos se realiza una síntesis para dar a conocer en una forma clara y precisa el control actual de inventarios a los accionistas.

## 2.3 Instrumentos

### Entrevista no estructurada

Se adapta con mayor facilidad a las necesidades de la investigación, sin embargo, resulta más complicado el procesamiento de los resultados y su interpretación. La entrevista está realizada con base en la Guía de entrevista no estructurada elaborada por Vargas, 2012.

Adicionalmente, se revisaron y analizaron entrevistas no estructuradas realizadas en diferentes campos como la medicina, las ciencias sociales, así como en las ciencias administrativas y financieras que sirvieron de base para la elaboración de los instrumentos que se aplicaron para el presente trabajo.

La entrevista se realizó con el fin de obtener información referente a las actividades que se realizan en la bodega de la empresa y a su registro, para fundamentar teóricamente la elaboración del procedimiento. El personal entrevistado fue aquel que tiene relación directa e indirecta con el inventario, es decir, el jefe de logística y abastecimiento (anexo 1), la jefe de importaciones (anexo 2), la jefe de ventas (anexo 3) y la contadora (anexo 4).

Se realizó una entrevista con diferentes preguntas para cada uno de los entrevistados, las preguntas mencionadas se determinaron en base al área y a la relación que esta tiene con el manejo de los inventarios, entonces se elaboraron 4 entrevistas diferentes y se las aplicó en las instalaciones de la empresa, en el área que esta facilitó para el fin, se los entrevistó de manera individual y, adicionalmente, se realizó una reunión en la que se habló sobre los

temas general que afectan la gestión de inventarios y plantearon diferentes alternativas y soluciones.

La información obtenida de las entrevistas ha sido de suma importancia para la elaboración del procedimiento pues ha proporcionado una visión global y directa de la situación de la empresa en cuanto a la gestión de inventarios y alternativas para el manejo.

#### Análisis de los resultados

Entrevista al jefe de logística y almacenamiento: arrojó los siguientes datos sobre el manejo de las bodegas de la empresa respecto a la forma en que están organizadas, cómo se ubican los artículos, si se los etiqueta o no, etc.:

Se realizaron preguntas específicas sobre la forma en que se llevan a cabo las tomas físicas de inventarios, de lo cual dio a conocer que sí existe un conjunto de pasos, pero todo es empírico, es decir, no existe la respectiva documentación para dejar constancia de lo que se hace.

Respecto a la forma en que se ubican y etiquetan los productos indicó que no existe una forma específica de ubicación, sobre todo porque al momento de ingresar la mercadería se la coloca en cualquier parte por cuestión de tiempo, en cuanto al etiquetado comentó que algunos productos si vienen etiquetados desde las bodegas del fabricante, sin embargo, la mayoría no coincide con los códigos que se les da en la empresa al momento de ingresarlos al sistema contable, creando problemas al momento de facturar y entregar la mercadería.

Finalmente, expresó que en el tiempo en que ha estado en la empresa, todas las actividades son realizadas de forma empírica, por lo que omiten pasos o se repiten por varias personas, lo que crea malestar entre compañeros y en los clientes.

Entrevista a la jefe de importaciones: proporcionó información sobre la forma en que se realizan los pedidos, la frecuencia y los responsables, indicó que se realizan en base a la observación de la demanda y cuando tienen proyectos con clientes grandes. Comentó,

además, que los pedidos los realiza directamente el Gerente pues es quien realiza las negociaciones con los proveedores, se hacen mediante correos electrónicos que redacta el asistente de gerencia.

En general, el departamento de importaciones se encarga de la logística de las importaciones, es decir, solamente del traslado de la mercadería desde las bodegas del proveedor hasta las de la empresa, mas no de la elaboración de los pedidos.

Entrevista a la jefe de ventas: suministró datos respecto a la demanda, comentó que, en la empresa no se ha establecido un método para medir la demanda y que tampoco se ha definido un modelo para la realización de pedidos, por lo que se la evalúa en base a la observación.

Indicó que existen períodos o meses en lo que la demanda de ciertos productos es mas alta, sin embargo, hay otros que se venden de manera constante todo el año y hay periodos en los que las ventas bajan en general.

Cuando se preguntó sobre el abastecimiento de las bodegas indicó que no se realiza de forma adecuada, que en repetidas ocasiones se han perdido clientes debido a que no hay los productos que necesita y/o se demoran demasiado en ser importados. Incluso entre una y otra bodega hay demoras considerables en el traspaso de los productos por diversos problemas, pese a que las bodegas se encuentran a poca distancia. Observó, además, que la molestia de los clientes incrementa cada día y la empresa debe realizar constantes “obsequios” y promociones para tratar de mantener su fidelidad.

Entrevista a la contadora: proporcionó información sobre la forma en que la mercadería ingresa y sale del sistema contable, a lo que respondió que en ocasiones se han presentado problemas por la diferencia en los códigos con los que el fabricante envía los productos y los que se registran en el sistema contable, esto ha generado confusiones y, por ende, ha provocado que los registros del ingreso o egreso no se realice adecuadamente.

Cuando se preguntó sobre la veracidad y oportunidad de la información que proporciona el sistema para la elaboración de informes, sobre todo financieros, dijo que hay momentos en los que el proceso de extracción de información se retrasa debido a que el departamento de importaciones o de logística se demoran en ingresar la información al sistema, salvo estas ocasiones que tienen plenamente identificadas, se podría decir que si es veraz y oportuna.

Respecto a la baja de inventarios comentó que en el tiempo que está trabajando en la empresa y de lo que le han indicado de años anteriores, no se ha registrado en la empresa, pese a que existe la constancia de que hay mercadería en las bodegas que tienen ya varios años sin venderse o que no está en condiciones de ser vendida. Sin embargo, comentó que para este año (2018) se tiene planificado dar de baja la mercadería que esta dañada o que no cumple los estándares para ser vendida.

En lo que va del año la empresa ha realizado promociones o remates con el fin de recuperar la inversión en la mercadería que se considera de lenta rotación o de aquellos equipos que se encuentran incompletos, la disposición de la administración es que se debe dar de baja toda la mercadería dañada, incompleta o de lenta rotación, que quede en la bodega después del mencionado proceso.

#### 2.4 Análisis de la propuesta (método especialista)

El primer especialista en analizar la propuesta fue el gerente de la empresa Garajes Flores, quien ha ocupado el mencionado cargo desde hace 8 años, es decir, desde que la empresa fue constituida, es ingeniero en administración de empresas y desde que inició sus funciones como gerente se ha encargado personalmente de realizar los pedidos, las negociaciones y los trámites para la importación de los productos, además, está a cargo de los negocios grandes de la empresa, con clientes importantes, por lo que conoce ampliamente las características de los productos y los requerimientos de los clientes.

El gerente visita regularmente las bodegas de la empresa y supervisa el despacho de algunos productos, por lo que conoce perfectamente la distribución de la mercadería en el espacio y la forma en que se realizan las actividades para la recepción y salida de esta.

El jefe de logística y almacenamiento es el responsable de que todas las actividades dentro de la bodega se realicen de forma adecuada, labora en la empresa desde hace 3 años, en los que ha desarrollado y aplicado diversas ideas para mejorar los procesos, tiene amplia experiencia en el manejo de inventarios pues ha trabajado en otras dos empresas en la misma área, durante varios años.

La tercera especialista es la socia fundadora, quien se encargó de los inventarios desde la constitución de la compañía, además era la encargada del manejo y control de los inventarios en la empresa, a título personal del socio mayoritario, por lo que cuenta con más de 30 años de experiencia en el tema.

La especialista se ha encargado además durante varios años de las ventas a un grupo en particular de clientes, de los cuales conoce ampliamente los requerimientos y las necesidades en cuanto a características de productos, como a tiempos de entrega y facilidades para realizar cambios y devoluciones.

Se ha encargado personalmente de la adecuación de las bodegas, la distribución de áreas y la ubicación de los productos, contemplando las características de los productos y la facilidad del personal para acceder a ellos.

El cuarto experto es el auditor externo de la empresa para el periodo comprendido entre el 01/01/2017 y el 31/12/2017, tiene mas de 11 años de experiencia en servicios de consultoría, auditoría externa e interna, gobierno corporativo, cumplimiento, control interno y riesgos tributarios. Ha trabajado realizando auditorías financieras y de gestión en diversas empresas comerciales, industriales, financieras, de servicios logísticos, etc., por lo que cuenta

con amplia experiencia en el diseño, implementación y revisión de procedimientos para diversas áreas.

La quinta especialista es docente y coordinadora de la carrera de contabilidad y auditoría en la Universidad Israel desde hace varios años, PhD en Contabilidad y auditoría, experta en valuación y gestión de inventarios.

# **CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA GARAJES FLORES CÍA. LTDA.**

## **3.1 Diagnóstico situacional**

Garajes Flores Cía. Ltda. es una empresa familiar ubicada al norte de la ciudad de Quito, fue constituida como compañía limitada en el año 2010 y está dedicada a la importación y comercialización de puertas, motores y accesorios para garaje, además, hace aproximadamente 5 años, incursionó con éxito en el mercado de los equipos industriales como abrigos, rampas, andenes de carga, puertas seccionadas industriales, etc., para clientes de gran representatividad y prestigio a nivel nacional.

Pese a las grandes diferencias en cuanto a tamaño y otras características de los productos, la empresa ha conseguido dividir su inventario en cinco grandes grupos o familias: puertas, motores, accesorios, herramientas y equipos industriales, a la vez, se subdivide en las marcas de los equipos, que son importados desde Italia, España, México y Colombia y/o por el uso de los equipos, por ejemplo, en los motores estos pueden ser para puertas seccionadas, basculantes, de dos hojas, etc. Los principales proveedores de la empresa son Nice y Faac, ambos italianos; para estas marcas Garajes Flores es representante exclusivo en Ecuador, además tienen importantes convenios con empresas como Rite Hite y Wapco, proveedores de equipos industriales a nivel mundial.

La empresa ha crecido considerablemente desde su inicio y proyecta un crecimiento constante en los próximos 5 años, actualmente se encuentra construyendo un edificio de oficinas y bodegas que permitirá una mejor distribución de los espacios y, por ende, una adecuada gestión de sus inventarios.



Misión: Garajes Flores ofrece soluciones óptimas de última tecnología, brindando a sus clientes, instaladores y distribuidores comodidad, seguridad y garantía.

Visión: Mantener en el mercado el prestigio y la calidad empresarial con productos garantizados y personal capacitado con cobertura a nivel nacional.

### Organigrama estructural

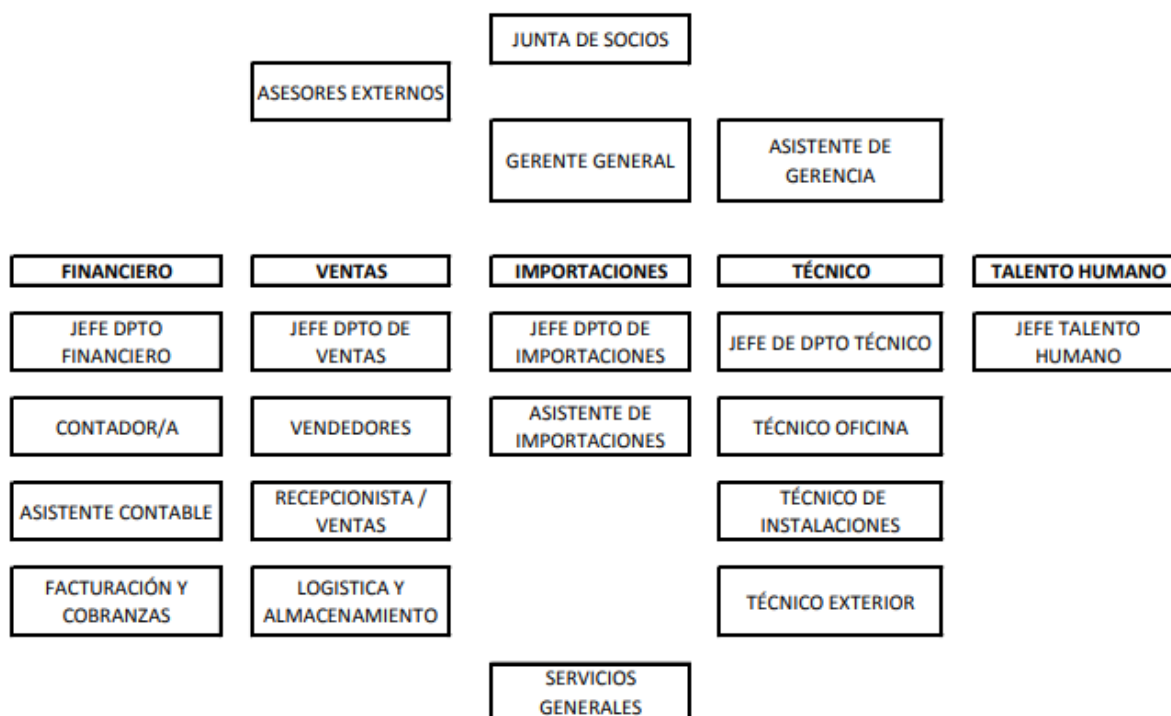


Imagen No. 1 Organigrama estructural Garajes Flores

Fuente: Dpto. Talento humano, Garajes Flores

### Situación financiera de la empresa y representatividad de los inventarios

A continuación, se muestra el estado de situación financiera de la empresa con corte al 31 de diciembre de 2017, informe que fue sometidos a auditoria externa según lo establece la ley para empresa que superan los \$500.000,00 en activos. Cabe destacar que es el primer año en que la empresa debió incurrir en este proceso, el mismo que presento varias observaciones sobre la gestión de la empresa en general y de los inventarios, en particular.

**GARAJES FLORES SILVA CIA. LTDA.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**  
**EN DOLARES NORTEAMERICANOS**

<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	25.696,63
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	63.271,36
INVENTARIO	868.607,63
OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y GASTOS ANTICIPADOS	180.998,85
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	<u>2.022,86</u>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.140.597,33</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, NETO	192.357,28
PROPIEDADES DE INVERSION	<u>117.500,00</u>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>309.857,28</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>1.450.454,61</u></b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	(387.014,73)
OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	(186.060,58)
ANTICIPO CLIENTES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	(44.153,57)
OBLIGACIONES LABORALES Y BENEFICIOS SOCIALES	(50.934,84)
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	<u>(29.289,81)</u>
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>(697.453,53)</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS LARGO PLAZO	(417.741,38)
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	(69.132,11)
BENEFICIOS EMPLEADOS A LARGO PLAZO	<u>(32.763,26)</u>
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>(519.636,75)</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b><u>(1.217.090,28)</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>	
CAPITAL SOCIAL Y RESERVA	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	(11.000,00)
RESERVAS	(5.500,00)
PERDIDA ACUMULADAS	180.736,42
GANANCIAS ACUMULADAS	(275.933,97)
(UTILIDAD) / PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>(121.666,78)</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>(233.364,33)</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>(1.450.454,61)</u></b>

Imagen No. 2 Estado de situación financiera de la empresa Garajes Flores

Fuente: Garajes Flores Cía. Ltda.

Si se realiza el cálculo para determinar la representatividad del inventario, se obtiene que representan el 60% de los activos de la empresa. Como se muestra aquí:

$$\frac{868.607,63}{1'450.454,61} = 0,60$$

**GARAJES FLORES SILVA CIA. LTDA.  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017  
EN DOLARES LATINOAMERICANOS**

<b><u>INGRESOS Y COSTO DE VENTAS</u></b>	
INGRESOS OPERACIONALES	1.489.826,19
COSTO DE VENTAS	<u>(830.266,48)</u>
<b>UTILIDAD / (PÉRDIDA) BRUTA</b>	<b>659.559,71</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	425.282,93
<b>UTILIDAD / (PÉRDIDA) OPERACIONAL</b>	<b><u>234.276,78</u></b>
<b><u>OTROS INGRESOS Y GASTOS</u></b>	
INGRESOS NO OPERACIONALES	12,53
GASTOS NO OPERACIONALES	<u>(40.090,25)</u>
<b>UTILIDAD / (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b><u>194.199,06</u></b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	(29.129,86)
IMPUESTO A AL RENTA DEL EJERCICIO	(38.514,65)
<b>UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL</b>	<b><u>126.554,55</u></b>

Imagen No. 3 Estado de resultados integral

Fuente: Garajes Flores Cía. Ltda.

El costo de ventas para el año 2017 fue de \$ 830.266,48 y, de lo que se evidencia en el estado de situación financiera el monto de los inventarios al final del período fue \$ 868.607,63; si aplicamos la fórmula para determinar la rotación de inventarios

$$Rotación\ de\ inventarios = \frac{830266,48}{868607,63} = 0,96$$

Se puede observar que los inventarios de la empresa rotan menos de 1 vez al año, es decir, que la mercadería no rota lo suficiente y genera más gastos por manutención que ingresos.

## Manejo actual de los inventarios en la entidad

Si bien la empresa como tal tiene 8 años en el mercado, fue fundada hace más de 30 años bajo la figura de una persona natural, con el nombre del fundador y socio principal. En el año 2010, cuando Garajes Flores fue constituida legalmente como compañía de responsabilidad limitada, casi la totalidad del inventario de la empresa como persona natural pasó a la compañía, pero sin los debidos controles y registros, a partir de entonces la entidad ha presentado inconsistencias en los saldos físicos al compararlos con los que arroja el sistema contable. Adicionalmente, Garajes Flores ha tenido inconvenientes con los sistemas contables que ha adquirido pues no han logrado adaptarse al negocio, esto ha contribuido también a la que las operaciones de ingreso y egreso de la mercadería se puedan realizar de la manera correcta. Actualmente cuenta con un sistema que se adapta a las necesidades de la empresa.

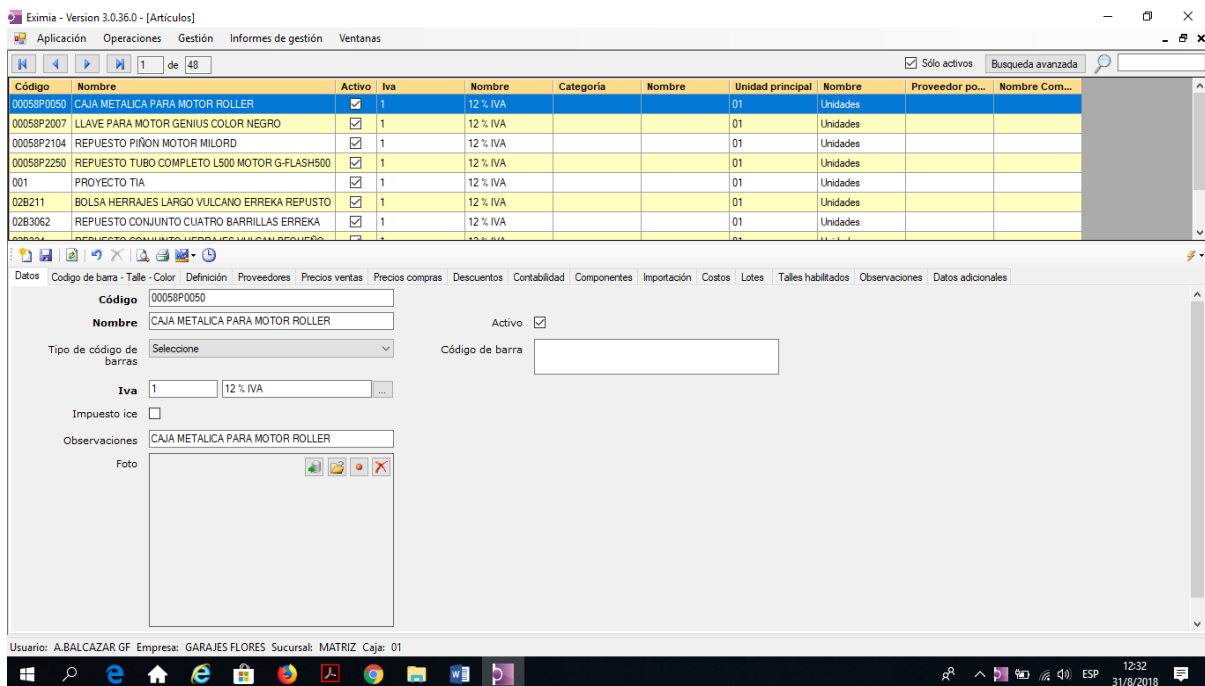


Imagen No. 4 Módulo inventarios del sistema contable de la empresa

Fuente: Garajes Flores Cía. Ltda.

Al tratarse de una empresa familiar y relativamente joven, las actividades se realizan de forma empírica, por lo que generalmente se omiten pasos, además, el personal no asume la

responsabilidad por sus acciones, esto debido a que varias personas hacen una misma tarea, o una persona hace varias actividades que no le corresponden. Este y otros inconvenientes menores, como la falta de espacio físico, han creado diversos efectos negativos en la empresa y en la imagen que esta proyecta.

Cadena de valor

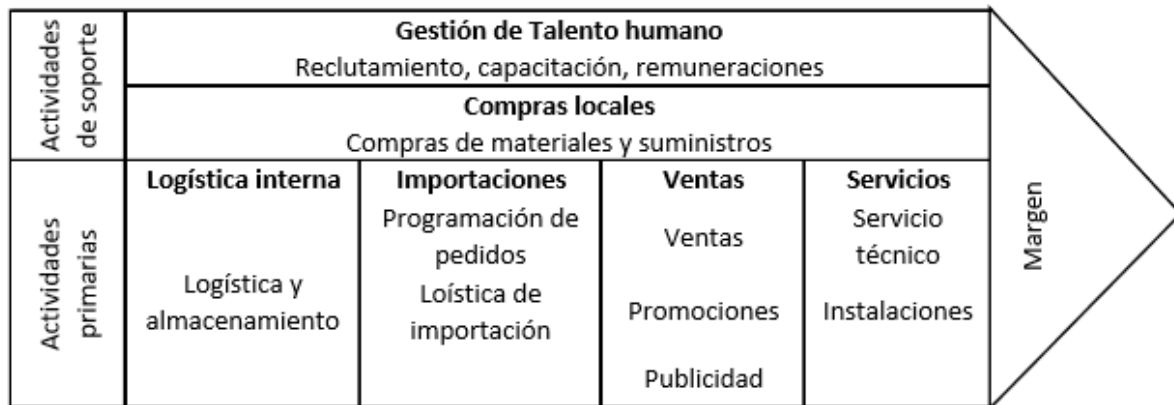


Imagen No. 5 Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la imagen, las actividades principales de la empresa son la venta de productos y los servicios que se generan por esto, como la instalación, mantenimiento, soporte, etc. Además, la adquisición de productos, en su totalidad importados y la logística de almacenamiento son también sumamente importantes para el desarrollo de la actividad principal de la empresa que es la comercialización de productos al por mayor y menor.

### 3.2 Introducción a la propuesta

Para el diseño del procedimiento se han contemplado las actividades que se detallan a continuación, destacando en cada una de ellas la importancia que tiene para la gestión de los inventarios de la empresa.

Elaboración de políticas: se desarrollan políticas sobre las actividades que se encuentran directamente relacionadas con los clientes, es decir, aquellas sobre las cuales

necesitamos informar a terceros, pues constituyen posibles focos de conflicto respecto al funcionamiento de las bodegas de la empresa.

Programación de compras: es importante para la empresa realizar los pedidos de manera organizada, con el fin de lograr la optimización del espacio físico y la reducción en gastos de arriendo, mantenimiento de bodegas externas, etc.

Recepción de pedidos: la planificación de la recepción de mercadería es vital para Garajes Flores, pues el espacio en las bodegas es reducido, lo que causa problemas al momento de ubicar los productos.

Almacenamiento y etiquetado: la codificación de los productos ha resultado un problema constante al momento de facturar y entregar los artículos por lo que es importante regular esta actividad.

Mantenimiento: la empresa necesita medir y conocer exactamente la cantidad de productos que se encuentran obsoletos o dañados por lo que se debe realizar revisiones periódicas para determinarlos.

Tomas físicas: determinar y realizar ajustes sobre las diferencias que se presentan entre los valores registrados contablemente y los que existen físicamente es sumamente importante para todas las empresas, sobre todo si son importadoras y comercializadoras como Garajes Flores.

Despacho y envíos fuera de la ciudad: la empresa realiza a diario envíos de productos dentro y fuera de oficina por lo que es importante la regulación de esta actividad que involucra directamente a los clientes.


Devoluciones: a diario se registran devoluciones de productos que no siempre son por problemas en los mismos o por responsabilidad de la entidad, por lo que es importante determinar normas para esta actividad.

Baja de inventarios: hasta el momento la empresa no ha realizado bajas de inventarios, pese a que existen productos obsoletos y dañados, que ya no están en condiciones de ser vendidos; sin embargo, para evitar que los activos puedan estar sobrevalorados, es importante que se realicen informes y se den de baja los productos que están generando gastos, en lugar de utilidad.

Registros, archivos e indicadores: en este punto se indica los archivos o documentos que se han generado en el desarrollo de las actividades del procedimiento, informes, facturas, listados, cronogramas, etc.

Referencias y anexos: aquí se detallan los textos, reglamentos, disposiciones, circulares, etc., de los cuales se tomó información para la elaboración del procedimiento, así como los diagramas.

### 3.3 Propuesta


	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

PGF-DLA-001

**PROCEDIMIENTO PARA LA  
GESTIÓN DE INVENTARIOS**

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Nombre:</b>	Lucía Flores S.	Johnny Escobar S.	Ing. Javier Flores S.
<b>Cargo:</b>	Jefe Talento Humano	Jefe de Logística y almacenamiento	Gerente general
<b>Firma:</b>			
<b>Fecha:</b>	2018-06-15	2018-07-05	2018-07-15



	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

## ÍNDICE

**Objeto**

**Alcance**

**Condiciones generales**


**Procedimiento**

**Registros y archivos**

**Referencias**

**Anexos**

	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<b>Nombre:</b>	Lucía Flores S.	Johnny Escobar S.	Ing. Javier Flores S.
<b>Cargo:</b>	Jefe Talento Humano	Jefe de Logística y almacenamiento	Gerente general
<b>Firma:</b>			
<b>Fecha:</b>	2018-06-15	2018-07-05	2018-07-15

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

## 1. Objeto


El presente procedimiento tiene como objeto establecer las normas básicas de acción en las bodegas de la empresa Garajes Flores Cía. Ltda., para lograr gestionar el inventario.

## 2. Alcance

Este procedimiento es aplicable a todas las bodegas de la empresa, sean propias o arrendadas, así como a todo el personal relacionado con las actividades que se realizan en relación con el inventario de Garajes Flores Cía. Ltda.

## 3. Condiciones generales

- Todos los documentos y anexos generados en el desarrollo de cada una de las actividades de este procedimiento deberán estar debidamente fechados, firmados y codificados, además, deberán ser archivados en conjunto.
- Todos los documentos que se generen en este procedimiento deberán ser comunicados a todo el personal, entregados físicamente a las personas directamente involucradas y publicados, de ser necesario, en áreas visibles de las bodegas y/o de la empresa.
- Cada vez que se realicen cambios o revisiones a este procedimiento se llevará a cabo una reunión con todo el personal para comunicarlos y deberán ser registrados.
- Cualquier punto no contemplado en este procedimiento o cualquier duda respecto al mismo, deberá ser consultada al jefe de logística y almacenamiento o, en su ausencia, al jefe de Talento humano; en ninguna circunstancia se deberá suponer algo y llevarse a cabo.

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

#### 4. Procedimiento (Actividades)


- Elaboración de políticas: las políticas de gestión de inventarios de Garajes Flores Cía. Ltda., establecerán, en general, las condiciones, objetivos y principios de funcionamiento de las bodegas de la empresa, así como el compromiso de esta con la satisfacción de las necesidades de los clientes en lo referente a abastecimiento y calidad de los productos. Tendrán una vigencia de 2 años, por lo que, cumplido este plazo serán revisadas por los responsables de su elaboración, se realizarán los cambios correspondientes y se repetirán los pasos detallados en la tabla 1:

Tabla 1: elaboración de políticas

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Reunión entre la Gerencia, Talento humano y Logística y abastecimiento para definir una política por cada actividad detallada en este procedimiento	- Gerencia - Talento humano - Logística y abastecimiento	- Acta de reunión - Políticas de gestión de inventarios firmadas y codificadas (Anexo 5, 6, 7)
Presentación de las políticas de gestión de inventarios a todo el personal	- Gerencia - Talento humano - Logística y abastecimiento	- Comunicado reunión - Registro de asistencia
Difusión de los documentos (políticas) a los involucrados en la gestión de inventarios y publicación en área visible de las bodegas.	- Talento humano - Logística y abastecimiento	- Registro de entrega de documentos.

Fuente: elaboración propia

- Programación de compras: los pedidos en la empresa se realizarán en base al modelo probabilístico, pues existen varios productos de los que no se puede medir con exactitud la demanda. Previamente a la reunión en la que se elaborará el pedido borrador, los jefes

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001


de los departamentos involucrados deberán solicitar a los otros departamentos los informes que servirán de base para la elaboración del documento mencionado anteriormente, siguiendo los lineamientos establecidos por la gerencia para la presentación de informes, en las fechas que se hayan indicado para este fin. Para evaluar la funcionalidad del método aplicado se utilizará el indicador: cobertura de stock, que muestra si los productos en bodega pueden abastecer la demanda hasta que llegue el siguiente pedido. Se obtiene de dividir el stock para la venta media de un determinado periodo.

$$\text{Quedando: Cobertura de stock} = \frac{\text{Stock}}{\text{Promedio de ventas}}$$

Los pasos para realizar los pedidos se realizarán como se detalla en la tabla 2:

Tabla 2: programación de compras

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Reunión trimestral (los primeros días del mes) de Importaciones con Ventas y Logística y almacenamiento con informes de productos más vendidos y solicitudes especiales de clientes en el trimestre y con listado de repuestos usados para reparaciones y mantenimientos respectivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importaciones</li> <li>- Ventas</li> <li>- Logística y almacenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de reunión</li> <li>- Pedido borrador</li> <li>- Copia de informe de productos más vendidos y solicitudes especiales.</li> <li>- Copia de listado de repuestos requeridos para mantenimientos y reparaciones.</li> </ul>
Reunión de Importaciones con la Gerencia para revisión y aprobación del pedido borrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia</li> <li>- Importaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de reunión</li> <li>- Pedido aprobado por Gerencia.</li> </ul>


	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>		CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>		VERSIÓN: 001
Envío electrónico del pedido por parte del departamento de importaciones al proveedor, con copia al correo de logística y almacenamiento	- Importaciones	- Impresión del mail - Impresión del mail de confirmación del proveedor	

Fuente: elaboración propia

- Recepción de productos: todos los productos que arriben a las bodegas de la compañía, así como los que se entreguen directamente a las instalaciones de los clientes, deben ser revisados y evaluados en cantidad y estado por el departamento de logística y almacenamiento, o por un delegado en caso de que el cliente se encuentre fuera de la ciudad. La recepción de productos se realizará según se detalla en la tabla 3:

Tabla 3: recepción de productos

<b>Pasos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos generados</b>
Impresión del pedido aprobado, previamente codificado por el Dpto. de importaciones, e ingreso del listado de productos al sistema contable, según los lineamientos indicados por el proveedor del sistema y el departamento financiero	- Logística y almacenamiento	- Detalle impreso de los productos ingresados sacado del sistema
Solicitar a Importaciones los requerimientos especiales proporcionados por el proveedor, de ser el caso	- Logística y almacenamiento - Importaciones	- Solicitud de requerimientos especiales - Detalle de requerimientos
Preparación del espacio físico en las bodegas que ocuparán los productos	- Logística y almacenamiento	


	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001
en tránsito		
Recibir los productos e ir contando según el pedido aprobado, ordenar de acuerdo con lo planificado y colocar los códigos correspondientes	- Logística y almacenamiento	- Acta de recepción de mercadería - Informe de inconsistencias en cantidad y de novedades en el estado de los productos

Fuente: elaboración propia

- Almacenamiento y etiquetado: las bodegas propias y arrendadas de la empresa son responsabilidad exclusiva del departamento de logística y almacenamiento y deberán permanecer siempre en perfecto orden. Los productos serán almacenados de acuerdo con sus características físicas, como peso, tamaño, capacidad de apilamiento, etc., y/o a los requerimientos particulares de cada uno indicados por el proveedor, procurando agruparlos en función de las familias determinadas por la administración, es decir, puertas, motores, accesorios, herramientas, industrial. El almacenamiento y etiquetado de los productos se realizará como se describe en la tabla 4:

Tabla 4: almacenamiento y etiquetado

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Ubicación de los productos en base a sus características físicas: peso, tamaño, capacidad de apilamiento, requerimientos especiales	- Logística y almacenamiento	- Mapa de la bodega que muestre la división por las áreas establecidas
Revisar, la última semana de cada mes, que los productos se encuentren correctamente etiquetados, con el	- Logística y almacenamiento	- Acta de revisión

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001
código que consta en el documento con el que se ingresan al sistema contable		


Fuente: elaboración propia

- Mantenimiento: a las bodegas de la empresa, sean propias o arrendadas, se les debe dar mantenimiento semanal (limpieza), semestral (pintura, revisión de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, reparaciones varias) y después de cada importación.

El estado de los empaques (cajas, fundas, plástico, cartón) de los productos debe ser revisado cuando estos llegan a las bodegas, adicionalmente se realizarán revisiones mensuales para determinar los daños y tomar las acciones correctivas. El mantenimiento de las instalaciones y de los empaques de los productos se realizará en la tabla 5:

Tabla 5: mantenimiento de productos, materiales, suministros y bodegas

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Elaborar un cronograma de mantenimientos semanales y semestrales	- Personal de limpieza - Logística y almacenamiento	- Cronograma de mantenimientos
Realizar limpieza semanal de las bodegas y revisión de empaques	- Personal de limpieza - Logística y almacenamiento	- Registro de limpiezas y revisión semanales con fechas y firmas de responsables
Realizar mantenimiento semestral de las bodegas, con revisión de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, control de humedad, pintura y revisión preventiva de todas las instalaciones	- Personal de limpieza - Logística y almacenamiento - Servicios generales	- Informe de mantenimiento semestral

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>		CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>		VERSIÓN: 001
Elaboración y presentación de informe mensual de estado de bodegas, productos, materiales y suministros en junta con el Gerente y los jefes de área	- Logística y almacenamiento	- Informe mensual de estado de bodegas, productos, materiales y suministros.	

Fuente: elaboración propia

- Tomas físicas: las tomas físicas en la empresa se realizarán semestralmente, en junio y diciembre con el fin de realizar los ajustes necesarios para la preparación de informes financieros, participará todo el personal y presentará informes con las debidas firmas de responsabilidad al finalizar el mismo. Se realizarán al final de los mencionados meses, el viernes en la tarde (después del horario de oficina) y el sábado todo el día. Se pagarán horas extras al personal por este trabajo o se cruzarán con las horas de permisos tomados en ese tiempo.

Con el fin de evaluar el funcionamiento de esta actividad y del procedimiento en general se usará un indicador que proporcione el rango de diferencias entre lo registrado en libros y los datos que se generen en el conteo físico de los artículos, los rangos variarán en función de las familias así: para accesorios y herramientas el rango debe ser igual o menor al 5 %, para puertas y motores igual o menor al 2 % y para la categoría industrial debe ser inferior a 1 %. El porcentaje se obtendrá dividiendo los valores de la toma física para los registrados en libros y restando el resultado de 1.

$$\text{Quedando: Rango de diferencia} = 1 - \frac{\text{Toma física}}{\text{Saldo en libros}}$$

Se realizarán en la secuencia de la tabla 6:


Tabla 6: tomas físicas de inventarios



	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>		CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>		VERSIÓN: 001
<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>	
Elaborar cronograma de tomas físicas, definir fechas	- Logística y almacenamiento - Talento humano	- Cronograma de tomas físicas de inventarios	
Definir grupos y líderes de grupos, comunicar al personal con un mes de anticipación las fechas de realización de las tomas	- Talento humano - Gerencia	- Listado de grupos con líderes de grupos y con porción de productos a contar - Comunicado	
Revisar que las bodegas estén ordenadas y listas para el conteo	- Logística y almacenamiento	- Informe de estado de bodegas previo a las tomas físicas	
Conteo de productos, materiales y suministros por código y por área	- Todo el personal	- Listados firmados - Acta de realización de toma física	
Registro de la información física recolectada al sistema contable	- Todo el personal	- Listado impreso del sistema	
Auditoría de muestras entre grupos para verificar registros	- Todo el personal		
Verificación y validación de la información, elaboración de ajustes contables de las diferencias presentadas	- Departamento financiero	- Informe de ajustes realizados para aprobación del Gerente	

Fuente: elaboración propia

- Despacho: el despacho de productos, así como la entrega de materiales y suministros de la empresa, se realizará únicamente con un documento impreso y debidamente autorizado y firmado. En el caso de los productos, las facturas (documento habilitante para la entrega) deberán contar con el sello de caja, avalando su pago. Para evaluar la eficiencia en el desarrollo de esta actividad se empleará un indicador que determine el porcentaje de

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

productos mal despachados, para lo cual se dividirá el total de despachos y/o envíos para el total de quejas o reclamos por productos mal despachados en un determinado período.


$$\text{Quedando: Despachos fallidos} = \frac{\text{Total de despachos}}{\text{Quejas por despachos fallidos}}$$

En general la entrega de productos, materiales y suministros se realizará según la tabla 7:

Tabla 7: despacho y envíos fuera de la ciudad

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Elaboración de la factura y/o guía de remisión, requisición de materiales y/o suministros	- Depto. Ventas	- Factura - Guía de remisión - Requisición de materiales y/o suministros
Cobro de la factura, sellado y paso al dpto. de Logística y almacenamiento	- Dpto. Financiero / cobranzas	
Verificación del documento y entrega de productos, materiales o suministros, sello y firma	- Logística y almacenamiento	
Para envíos fuera de la ciudad, elaborar las guías del transportista y preparar los productos para que el mensajero los lleve a las oficinas del transportista	- Logística y almacenamiento	
Elaborar y mantener actualizado el archivo de guías para entregar información al cliente	- Logística y almacenamiento - Recepción / ventas	

Fuente: elaboración propia

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

- Devolución en ventas: el cliente deberá solicitar la autorización de retorno del producto con la factura original, en la que consten los respectivos sellos de cancelación y entrega y en los plazos establecidos en la política de devolución en ventas. El reembolso será efectuado a través de notas de crédito y será aplicable a la factura origen, o en caso de haber sido pagada, a la de mayor antigüedad.


La recepción de la mercadería devuelta será responsabilidad exclusiva del personal de bodega, registrando en la nota de crédito su firma y el estado de la mercadería en presencia del cliente.

Garajes Flores Cía. Ltda., se hará responsable automáticamente de los productos que resulten con defectos de fabricación o por omisiones internas, comprobables e imputables a la empresa.

En el caso de devoluciones generadas por omisiones del cliente, Garajes Flores Cía. Ltda. no se hará responsable por costos adicionales generados, por lo que el cliente se compromete a cubrir cualquier costo adicional incurrido por motivo de la devolución. Para el caso de productos en promoción, no se aceptarán devoluciones.

Garajes Flores Cía. Ltda., se reserva el derecho de admitir devoluciones que queden al margen de las cláusulas anteriormente expuestas. Para medir la efectividad en esta actividad se determinará un rango de devolución de productos, el cual no podrá ser mayor al 5%, el indicador será el resultado de dividir el total de notas de crédito para el total de ventas facturadas en un período determinado.

$$\text{Quedando: Rango de devoluciones} = \frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Total de ventas}}$$

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001


Para la devolución de mercadería, materiales y suministros se aplicarán los pasos contemplados en la tabla 8:

Tabla 8: devolución en ventas

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Verificar el documento (factura o constancia de entrega) y estado de la mercadería, materiales y suministros	- Logística y almacenamiento	
Autorizar la elaboración de la nota de crédito, firmar y sellar	- Logística y almacenamiento - Cobranzas	- Nota de crédito
Ubicar el producto en la bodega y verificar las cantidades con los datos del sistema	- Logística y almacenamiento	
Elaborar y mantener actualizado un archivo de notas de crédito por secuencia	- Logística y almacenamiento	
Regresar el documento firmado y sellado a cobranzas para la devolución de dinero (de ser el caso)	- Logística y almacenamiento - Cobranzas	

Fuente: elaboración propia

- Baja de inventarios: la baja de inventarios en la empresa se realizará al término del ejercicio fiscal, después de la toma física de fin de año, de la cual resultará el informe de productos obsoletos, dañados, o de lenta rotación. Para medir la cantidad de productos que la empresa da de baja en determinado período y proporcionar información importante para la toma de decisiones se utilizará un indicador que determine que porcentaje de la

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

mercadería resulta defectuoso y/o termina siendo no apto para la venta, para lo cual se dividirá el total de bajas para las compras totales de un período determinado.

$$\text{Quedando: Mercadería defectuosa} = \frac{\text{Total bajas}}{\text{Total compras}}$$

Para la baja de inventarios se tomará en cuenta lo establecido en la tabla 9.


Tabla 9: baja de inventarios

<b>Pasos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Documentos generados</b>
Elaborar informe de productos obsoletos y/o dañados	- Logística y almacenamiento	- Informe de productos obsoletos y/o dañados
Revisión y aprobación de informe	- Gerencia - Financiero	
Presentación ante el notario de informe y demás documentación para baja de inventarios	- Gerencia - Logística y almacenamiento - Financiero	- Acta notariada de baja de inventarios


Fuente: elaboración propia

## 5. Registros y archivos

- Acta de reunión para elaboración de políticas de gestión de inventarios
- Políticas de gestión de inventarios firmadas y codificadas
- Comunicado para reunión con todo el personal para difusión de políticas
- Registro de asistencia a reunión para difusión de políticas
- Registro de entrega de documentos (políticas de gestión de inventarios)
- Acta de reunión para elaboración de pedido borrador de mercadería

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

- Pedido borrador
- Copia de informe de productos más vendidos y solicitudes especiales
- Copia de listado de repuestos requeridos para mantenimientos y reparaciones
- Acta de reunión para revisión y aprobación de pedido
- Pedido aprobado por Gerencia
- Impresión del mail enviado al proveedor con pedido adjunto
- Impresión del mail de confirmación del proveedor
- Detalle impreso de los productos ingresados, sacado del sistema
- Solicitud de requerimientos especiales para almacenamiento de productos; detalle de requerimientos
- Acta de recepción de mercadería
- Informe de inconsistencias en cantidad y de novedades en el estado de los productos
- Mapa de la bodega que muestre la división por las áreas establecidas
- Cronograma de mantenimientos
- Registro de limpieza y revisión semanales con fechas y firmas de responsables
- Informe de mantenimiento semestral
- Informe mensual de estado de bodegas, productos, materiales y suministros

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001


- Cronograma de tomas físicas de inventarios
- Listado de grupos con líderes de grupos y con porción de productos a contar
- Comunicado para realización de toma física con detalle de grupos
- Informe de estado de bodegas previo a las tomas físicas
- Listados de productos divididos por áreas, firmados por los líderes de grupos
- Listado impreso del sistema, una vez ingresada la información al sistema
- Informe de ajustes realizados para aprobación del Gerente
- Factura
- Guía de remisión
- Requisición de materiales y/o suministros
- Nota de crédito
- Informe de productos obsoletos y/o dañados
- Copia de acta notariada de baja de inventarios

## 6. Referencias

Fundación IASC: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES (versión 2010-1),

pág. 3

<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html> (05/06/2018)

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

Eric Chaves Vega, Administración de materiales, Editorial EUNED, 2012

Mónica Míguez Pérez y Ana Isabel Bastos Boubeta, Ideaspropias Editorial S.L., 2010

Susana Villarroel Valdemoro, José Rubio Ferrer, Ministerio de Educación, 2012

Pedro Pablo Meana Coalla, Ediciones Paraninfo, S.A., 2017


Johana Lisseth Portilla Chugá, Sistema de gestión de inventarios para el centro de insumos agrícolas y veterinarios “Punto Agrícola” de la ciudad de Tulcán.

Jessica Carolina Loja Guarango, Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Femapre Cía. Ltda.

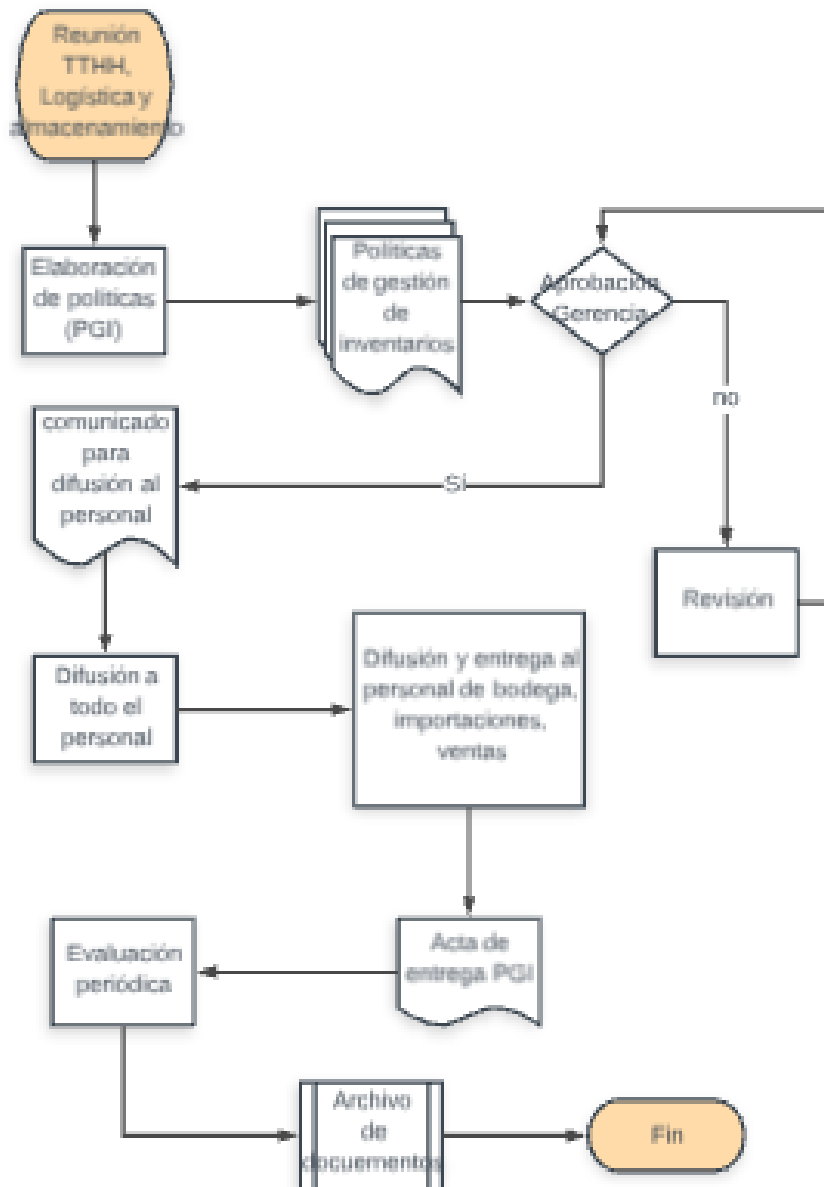
<http://www.iso9001calidad.com/wp-content/uploads/028-procedimiento-compras-material-servicios.pdf> (06/06/2018)

Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno




	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

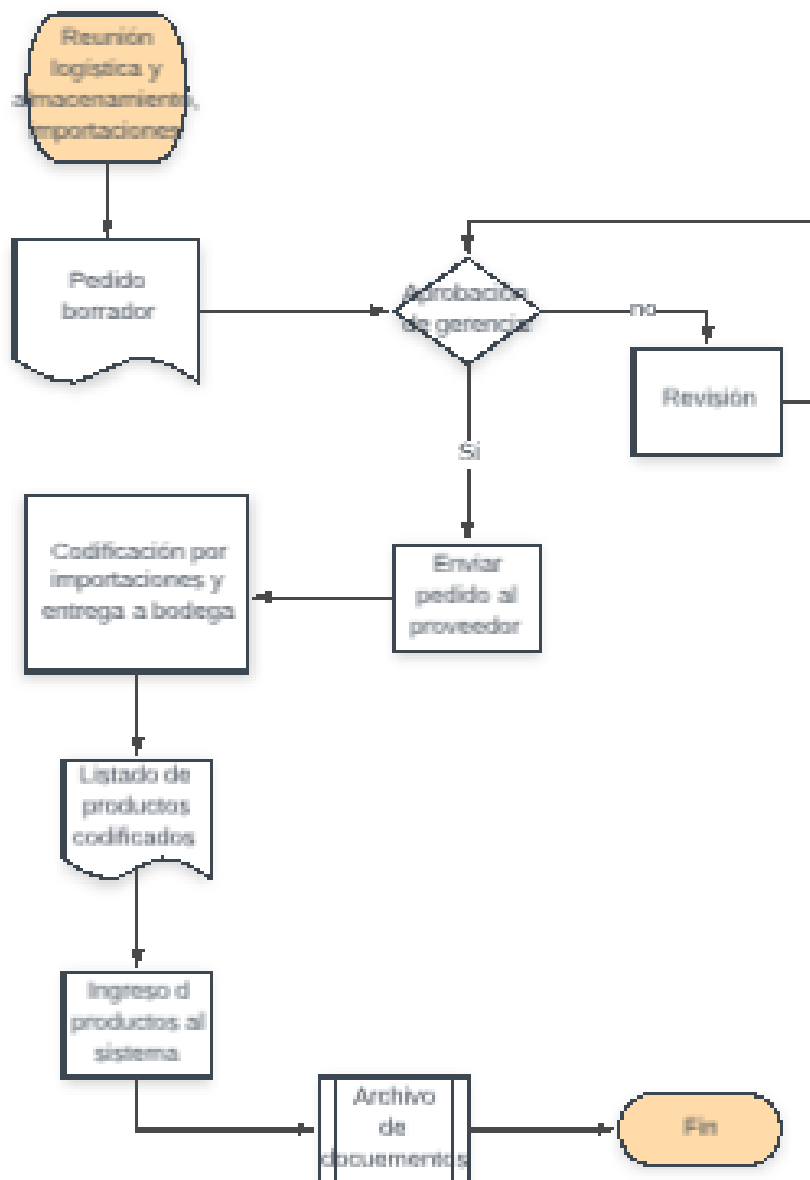
## 7. Anexos



Flujograma No. 2 Elaboración de políticas de gestión de inventarios (PGI)

Fuente: elaboración propia

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001



Flujograma No. 3 Programación de compras

Fuente: Elaboración propia



**Procedimiento para la gestión de inventario**

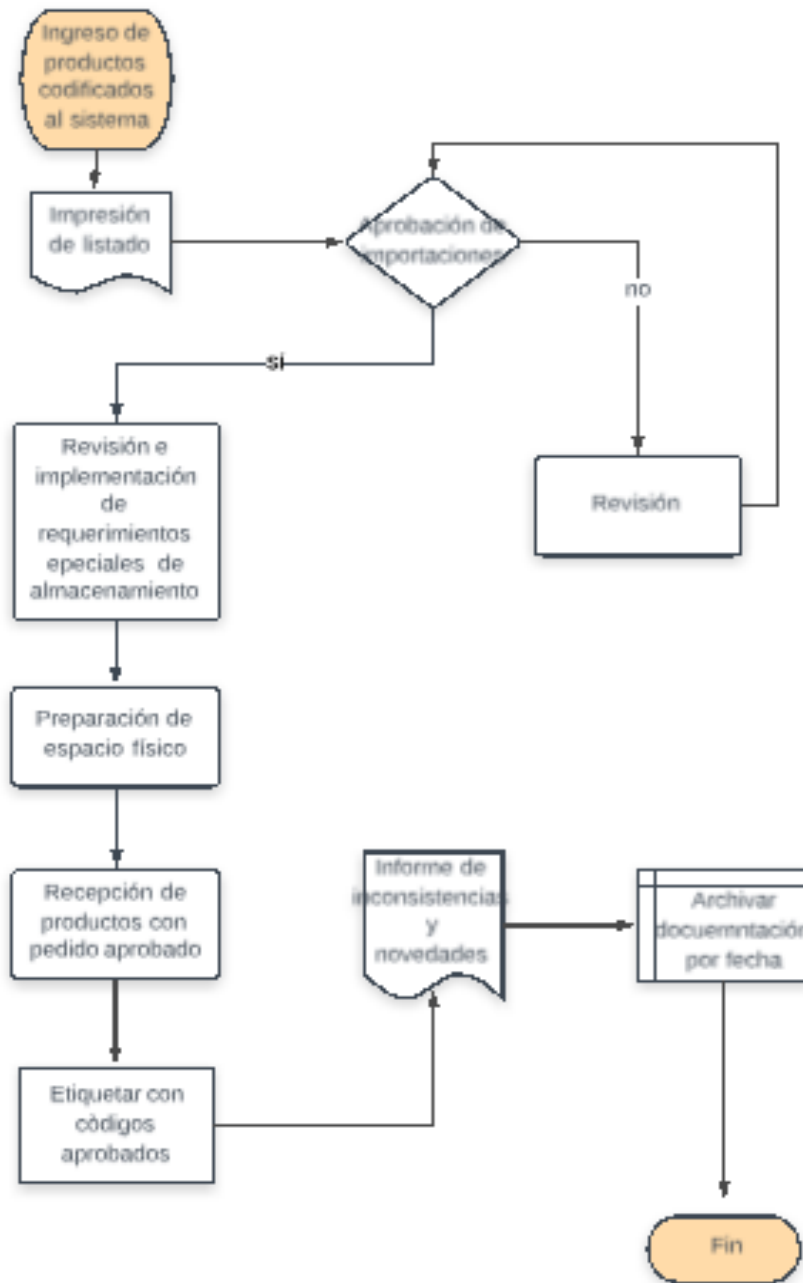
CODIGO: PGF-DLA-001

ELABORACIÓN: 15/06/2018

VIGENCIA: 15/07/2020

**LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO**

VERSIÓN: 001



Flujograma No. 4 Recepción, almacenamiento y etiquetado de productos

Fuente: Elaboración propia



**Procedimiento para la gestión de inventario**

CODIGO: PGF-DLA-001

ELABORACIÓN: 15/06/2018

VIGENCIA: 15/07/2020

**LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO**

VERSIÓN: 001



Flujograma No. 5 Mantenimiento de productos, materiales, suministros y bodegas

Fuente: Elaboración propia



**Procedimiento para la gestión de inventario**

CODIGO: PGF-DLA-001

ELABORACIÓN: 15/06/2018

VIGENCIA: 15/07/2020

**LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO**

VERSIÓN: 001



Flujograma No. 6 Tomas físicas de inventarios

Fuente: Elaboración propia

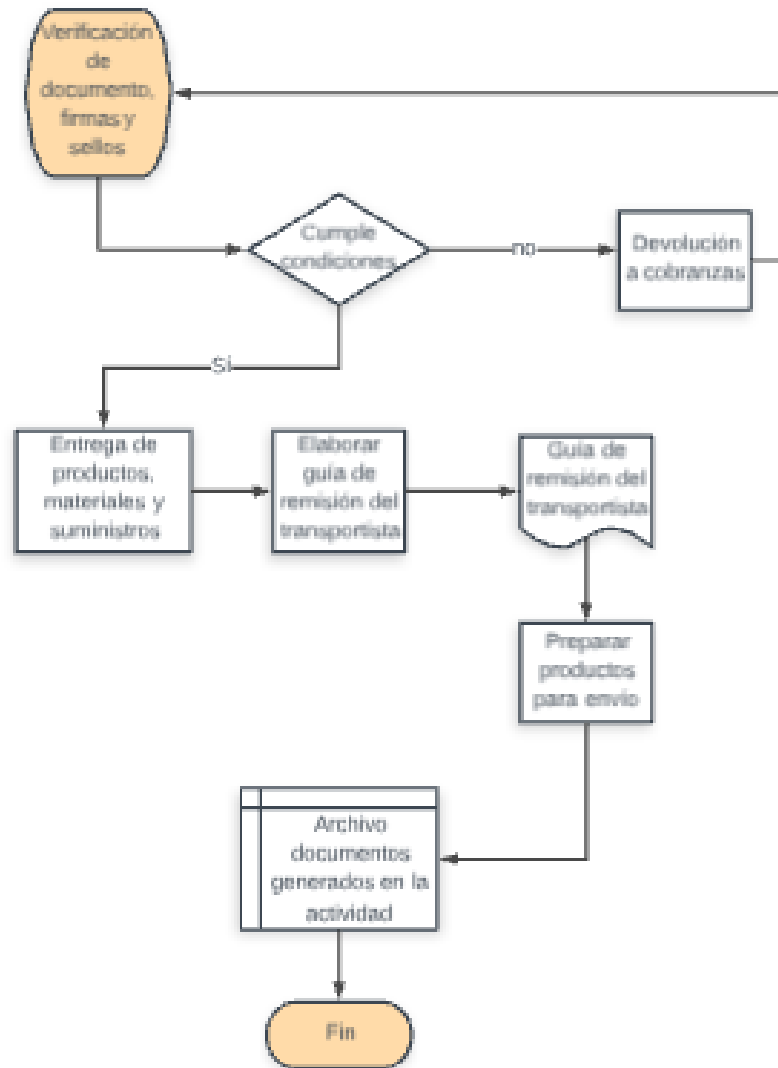


### Procedimiento para la gestión de inventario

CODIGO: PGF-DLA-001


ELABORACIÓN: 15/06/2018

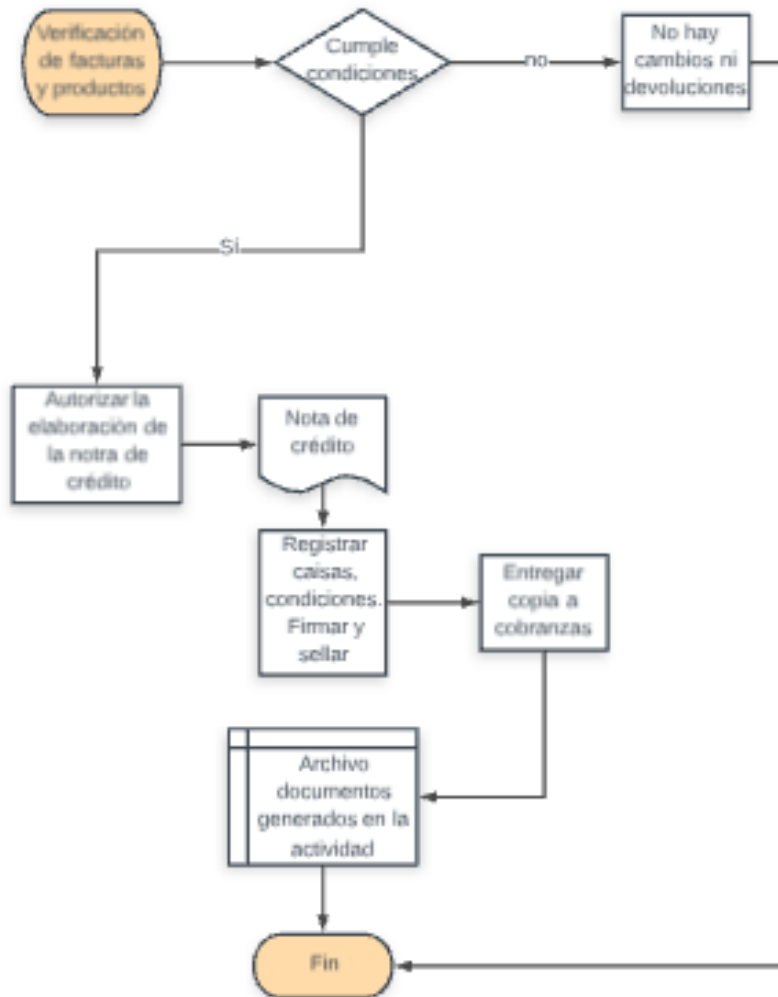
REVISIÓN: 15/07/2020



Flujograma No. 7 Despacho y envíos fuera de la ciudad


Fuente: Elaboración propia

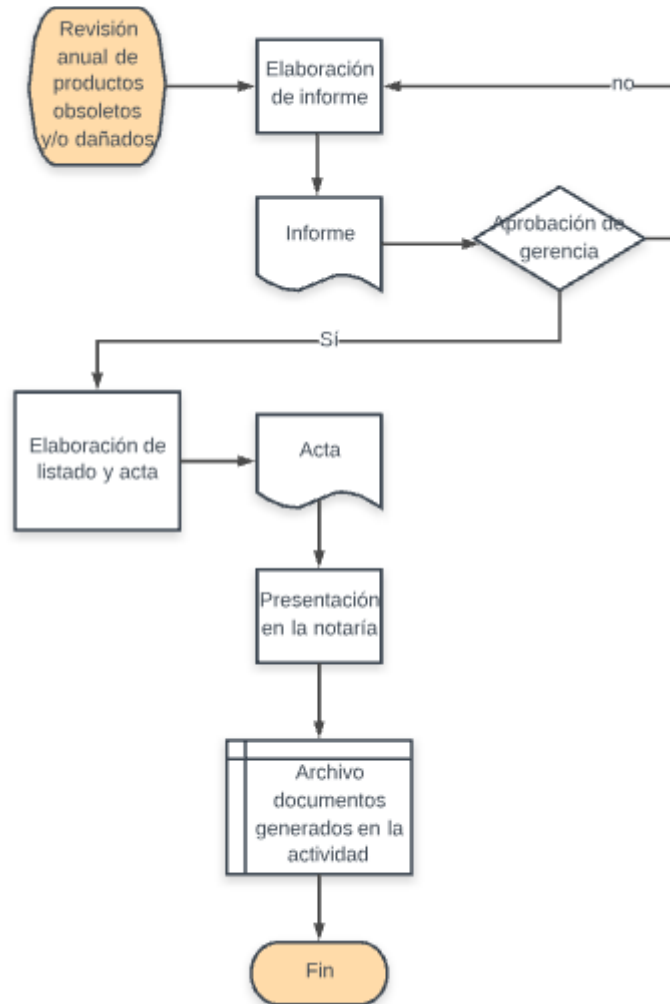
	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001



Flujograma No. 8 Devolución en ventas

Fuente: Elaboración propia


	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001



Flujograma No. 9 Baja de inventarios

Fuente: Elaboración propia



	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

## POLÍTICA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS


**Garajes Flores Cía. Ltda.**, importadora y comercializadora de puertas, motores y accesorios para garaje; con la finalidad de mantener el prestigio y la calidad empresarial, con productos garantizados y personal capacitado con cobertura a nivel nacional, se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes al adquirir productos, mediante:

- ✓ El cumplimiento de las leyes y la asignación de recursos tecnológicos, económicos y humanos.
- ✓ Al establecimiento de metas y objetivos para el mejoramiento continuo de todas y cada una de las actividades que se realizan en las bodegas.
- ✓ Impulsando la participación de su personal y directivos en las capacitaciones, cursos y seminarios que la empresa organice con el fin de optimizar el manejo de los inventarios.

La presente Política será, documentada, implementada, mantenida y revisada periódicamente para que pueda ser cumplida por todos los colaboradores de la organización.

---

**Representante Legal**

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001


## POLÍTICA DE DESPACHO Y ENVÍOS FUERA DE LA CIUDAD

Garajes Flores Cía. Ltda., podrá entregar y enviar productos, materiales y suministros siempre y cuando se cumplan todas y cada una de las condiciones establecidas en la esta política:

- Todos los productos materiales y suministros saldrán de las bodegas exclusivamente con un documento impreso habilitante elaborado por el personal de Logística y almacenamiento, debidamente firmado y sellado.
- El personal de Logística y almacenamiento deberá entregar los productos probados, si es posible frente al cliente, en caso de envíos fuera de la ciudad se deberá tomar y enviar fotografías al correo electrónico y/o whatsapp del cliente de los componentes y las condiciones de los productos enviados.
- En caso de existir daños o imperfecciones menores en los empaques y/o equipos deberán ser expuestos al cliente y registrados en los documentos de entrega, pues no serán motivo de devoluciones posteriores.
- El personal de Logística y almacenamiento será responsable de elaborar y mantener un archivo actualizado con las guías de remisión de los transportistas, con el fin de proporcionar información oportuna a los clientes sobre el traslado productos.
- Garajes Flores no se responsabilizará por productos que no hayan sido probados al momento de la entrega por solicitud expresa del cliente, esto será indicado y quedará registrado en el documento de entrega de estos.

---

**Representante Legal**

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001


## POLÍTICA DE DEVOLUCIÓN EN VENTAS


Garajes Flores Cía. Ltda., aceptará la devolución de algún producto siempre y cuando cumpla con todas y cada una de las condiciones que se establecen en la siguiente política de devoluciones:

- El plazo máximo para solicitar la devolución de un producto será de 5 (cinco) días hábiles para repuestos y accesorios (controles, receptoras, piezas y partes); y 15 (quince) días hábiles a partir de la fecha de facturación para motores y herramientas, no hay excepciones.
- El producto deberá encontrarse completo y en perfecto estado para su venta, los empaques, manuales y accesorios deben ser originales.
- Cualquier devolución será reembolsada, de ser el caso, con notas de crédito, aplicable a facturas actuales o futuras.
- No se aceptan devoluciones por sobre pedido, salvo convenios específicos y/o autorizados por la Gerencia.
- La empresa no aceptará la devolución de ningún producto que cumpla con alguna de las características que se describen a continuación:
  - El empaque o las cajas de producto se encuentren rayadas, con golpes, sucias o con otra forma de maltrato.
  - El empaque o las cajas no sean originales.

---

**Representante Legal**

	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CÓDIGO: BCF-DA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

		<b>INFORME DE INCONSISTENCIAS IMPORTACIONES</b>		
		<b>GARAJES FLORES SILVA CIA. LTDA</b>		
Fecha:	07 de marzo 2018	Autor: Bodega	Revisado por: Importaciones	Aprobado por: Gerencia
Código:	doc2018-05			

Fecha:

Encargado:

Por medio del presente informe doy a conocer las diferencias encontradas en la importación N.- \_\_\_\_\_ del proveedor \_\_\_\_\_, arribada a las bodegas de la empresa el \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_.

De acuerdo al listado entregado por el Dpto. de Importaciones (adjunto), las novedades registradas son las siguientes:

Cantidades diferentes:

\_\_\_\_\_

Cajas abiertas:

\_\_\_\_\_

Envolturas rotas:

\_\_\_\_\_

Piezas faltantes:

\_\_\_\_\_

Otros:

\_\_\_\_\_

Reportes adicionales

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

Firma de responsabilidad

CI:



	<b>Procedimiento para la gestión de inventario</b>	CODIGO: PGF-DLA-001 ELABORACIÓN: 15/06/2018 VIGENCIA: 15/07/2020
	<b>LOGÍSTICA Y ALMACENAMIENTO</b>	VERSIÓN: 001

		<b>INFORME DE PRODUCTOS OBSOLETOS Y/O DAÑADOS</b> <b>GARAJES FLORES SILVA CIA. LTDA</b>		
		Fecha: 07 de marzo 2018 Código: doc2018-05	Autor: Bodega	Revisado por: Importaciones

Fecha:

Encargado:

Por medio del presente informe doy a conocer los productos obsoletos y/o dañados después de realizada la toma física del mes de diciembre del \_\_\_\_\_, y la limpieza semestral correspondiente al mismo mes.

Código	Producto	Obsoleto	Dañado	Otro (*detalle)

\*Detalle

---



---



---

Los productos obsoletos son aquellos que tienen más de dos (2) años en las bodegas de la empresa.

Los productos dañados son aquellos que no están en condiciones de ser vendidos y no es posible completarlos o arreglarlos, de acuerdo al informe emitido por el Dpto. Técnico.

**Firma de responsabilidad**

CI:

### 3.4 Resultados de la validación con especialistas

La propuesta fue evaluada en 5 aspectos: pertinencia, sustentación teórica, factibilidad, novedad y coherencia, considerando una escala que iba desde: malo, regular, bueno, muy bueno hasta excelente. En la tabla a continuación se muestran los resultados en general de los 5 especialistas evaluadores.

Tabla 10: Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Total
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
<b>Pertinencia</b>	2	3				<b>5</b>
<b>Sustentación teórica</b>		5				<b>5</b>
<b>Factibilidad</b>	4	1				<b>5</b>
<b>Novedad</b>	1	3	1			<b>5</b>
<b>Coherencia</b>		5				<b>5</b>

Fuente: elaboración propia

La tabulación fue realizada por cada uno de los aspectos considerados para la calificación y proporcionó los siguientes resultados:

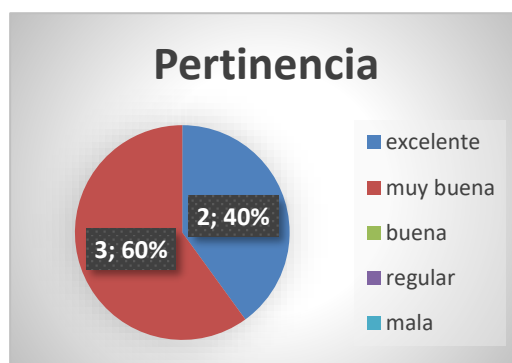


Gráfico No. 3 Pertinencia

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la pertinencia, se observa que el total de los especialistas consideran la propuesta entre muy buena y excelente, es decir, adecuada a la realidad de la empresa para la cual fue diseñada.



Gráfico No. 4 Sustentación teórica

Fuente: elaboración propia

Respecto a la sustentación teórica del procedimiento, todos los especialistas evaluadores consideran que es muy buena, es decir, que se revisaron adecuadamente las referencias sobre las cuales se fundamentó teóricamente la propuesta.

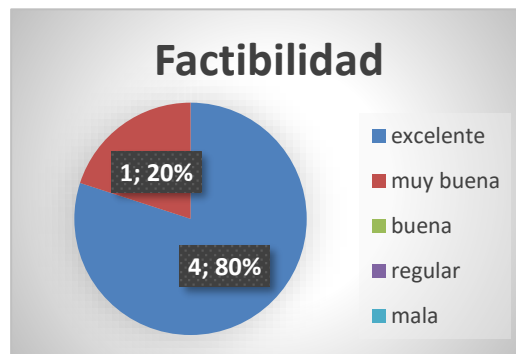


Gráfico No. 5 Factibilidad

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, la totalidad de especialistas han determinado que la propuesta es factible, pues los recursos que requiere no son elevados y alcanzar para cumplir los objetivos planteados para su aplicación.

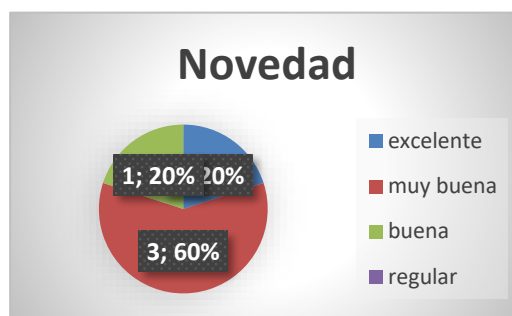


Gráfico No. 6 Novedad

Fuente: elaboración propia



Respecto a la novedad de la propuesta, el 60% la consideró muy buena, sin embargo, el comentario que dejó uno de los especialistas que la calificó como buena, decía que existen otros procedimientos similares. Pese a que existen instrumentos que tienen cierta similitud al propuesto como resultado de este trabajo, hay que considerar que este tiene gran capacidad de adaptación en la empresa para la que fue diseñado y para otras de giro similar.

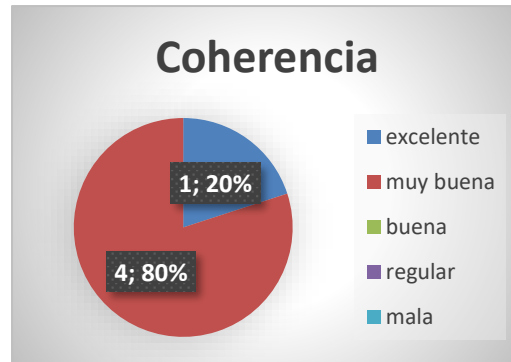


Gráfico No. 7 Coherencia

Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra que la totalidad de especialistas considera la propuesta coherente a la realidad de la empresa y a la investigación realizada.

En general, las opiniones de los especialistas han sido positivas respecto a la propuesta, en todos los aspectos, como se observa en los gráficos, la calificación va de muy buena a excelente en la mayoría de los aspectos evaluados.

#### Viabilidad de la aplicación de la propuesta

Para la aplicación de la propuesta se estima la utilización de costos mínimos pues no requiere de sistemas informáticos, tampoco la contratación de más personal o la adquisición de recursos materiales, por lo que no representará costos o gastos significativos para la empresa, si no, más bien al controlar las diversas actividades generará mayores ingresos.

## CONCLUSIONES

Se ha sustentado teóricamente la importancia de un adecuado manejo de los inventarios que permita delimitar y regular las actividades que se desarrollan en el interior de las bodegas, particularmente de las empresas importadoras y comercializadoras, demostrando que en el 50% de las mismas (en el Ecuador), los inventarios representan más del 30% de los activos; así también, se obtuvo información sobre el diseño de procedimientos en diversas empresas similares a la del estudio, lo que permitió diseñar uno que se adapta de manera adecuada a las necesidades de Garajes Flores Cía. Ltda.

Los tipos, métodos e instrumentos de investigación revisados, así como el conocimiento de la historia, misión, visión y giro del negocio; permitieron obtener, clasificar y sintetizar información sobre el manejo de los inventarios en la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad, incluso tomando en cuenta la proyección de los socios a largo plazo, esta información fue fundamental para el diseño del procedimiento, pues permitió conocer las necesidades y requerimientos tanto de los clientes internos como externos de la compañía.

La investigación propone un procedimiento que procura delimitar y regular las diferentes actividades que se realizan en las bodegas de la empresa, empezando por la elaboración de políticas, seguida de la programación de pedidos, recepción de productos, almacenamiento y etiquetado, mantenimiento de bodegas y productos, despacho en oficina y envíos fuera de la ciudad, devolución en ventas, tomas físicas y, finalmente, la baja de inventarios. Se propone, además, la aplicación de diversos indicadores que permitan evaluar la eficiencia en la gestión de inventarios.

## RECOMENDACIONES

Para la elaboración y evaluación de cualquier procedimiento es recomendable que la empresa recurra a fuentes bibliográficas, es decir, argumente teóricamente todos los documentos que desarrolle para la regulación de las actividades que se practican en la empresa, así también, para la modificación de cualquier instrumento de control se recomienda la consulta y análisis de bibliografía relacionada que provea la información y ejemplos necesarios para una correcta rectificación.

La definición de métodos e instrumentos de investigación es sumamente importante para el diseño y evaluación de instrumentos para la gestión de las diversas actividades que se desarrollan en la empresa, por lo que es recomendable revisar estas herramientas al momento de elaborar los procedimientos y la normativa en general sobre la cual se va a fomentar el control interno. Así también, el conocimiento del giro del negocio y del funcionamiento en general de la entidad son indispensables para la creación de instrumentos de regulación y control.

Finalmente, se recomienda la aplicación del procedimiento para gestionar los inventarios en la empresa, así como la utilización de los indicadores para evaluar su efectividad, además, es necesaria la realización de revisiones periódicas con el fin de lograr el mejoramiento continuo y la eficiencia en las actividades que se desarrollan en relación al manejo de los inventarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fundación IASC: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES (versión 2010-1),

pág. 3

<https://www.emprendepyme.net/tipos-de-inventarios.html> (05/06/2018)

Eric Chaves Vega, Administración de materiales, Editorial EUNED, 2012

Mónica Míguez Pérez y Ana Isabel Bastos Boubeta, Ideaspropias Editorial S.L., 2010

Susana Villarroel Valdemoro, José Rubio Ferrer, Ministerio de Educación, 2012

Pedro Pablo Meana Coalla, Ediciones Paraninfo, S.A., 2017

Johana Lisseth Portilla Chugá, Sistema de gestión de inventarios para el centro de insumos agrícolas y veterinarios “Punto Agrícola” de la ciudad de Tulcán.

Jessica Carolina Loja Guarango, Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa Femapre Cía. Ltda.

<http://www.iso9001calidad.com/wp-content/uploads/028-procedimiento-compras-material-servicios.pdf> (06/06/2018)

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf) (13/06/2018)

<http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/> (13/06/2018)

<http://www.boetsch.cl/iso9001/pdf/pe03.pdf> (20/06/2018)

La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos

Ileana Vargas Jiménez, 2012

Muñoz, A. A. M. (2012). Tipos de investigación.

Abril, V. H. (2008). Técnicas e instrumentos de la investigación. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas\\_e\\_Instrumentos\\_Material\\_de\\_clases\\_1.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf).

Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.

## ANEXOS

## Entrevista

Cargo: **Jefe de logística y almacenamiento**

Entrevistado: Johnny Escobar

Tiempo en la empresa: 6 meses

Fecha: 28 de junio de 2018

### **Inicio de la entrevista no estructurada**

Se dio la bienvenida y se explicó que el propósito de la entrevista era conocer su opinión y experiencia en relación con el manejo del inventario en la empresa durante sus años de trabajo en la misma.

Pregunta (P): ¿Se realizan tomas físicas de inventario? ¿Cómo y con qué frecuencia?

Respuesta (R): En lo que va del año se ha realizado 1 (una) toma física, se hicieron grupos de 3 personas y a cada grupo se le entregó una parte del inventario en hojas impresas, se realizó el conteo y se entregó el listado firmado en el Dpto. Financiero.

P: ¿En base a qué se organizan los productos en la bodega?

R: En la bodega pequeña no existe mucho espacio por lo que se trata de acomodar las cosas por el tamaño, en las repisas los accesorios y piezas pequeñas y en el piso los motores y repuestos grandes.

En la bodega grande existe un cuarto cerrado en el que se guardan los accesorios y piezas pequeñas en repisas dependiendo de la función, es decir, controles, lamparas, receptoras, etc., y los motores en el piso dependiendo de la marca.

P: ¿Se etiquetan los productos? ¿Cómo?

R: No, se etiquetan las repisas de los accesorios, pero los productos en sí no, aunque algunos si vienen etiquetados, y otros tienen etiqueta, pero no corresponde al código que se les asigna aquí.

P: ¿Le indicaron las tareas que debe realizar cuando lo contrataron? ¿Cómo?

R: La verdad solo me dijeron que iba a estar encargado de la bodega, las tareas las fui aprendiendo de la persona que estaba encargada de la bodega en ese momento y de lo que me han ido indicando día a día.

P: ¿Cree usted que un procedimiento (se le indica en que consiste) puede mejorar la forma en que se desarrollan las actividades en las bodegas?

R: Sí, sería excelente. Todas las actividades se realizan solo por lo que se ha venido haciendo, o sea, saben los que ya han trabajado aquí varios años, pero cuando llega uno, nuevo, se le hace difícil aprender todo. Además, con eso podemos decirles las cosas ya directamente a los clientes, porque cuando pasa algo hay que preguntar a todos a ver que debemos hacer para dar solución a algún problema pequeño.



## Entrevista

Cargo: **Jefe de importaciones**

Entrevistado: Patricia Flores

Tiempo en la empresa: 8 años

Fecha: 28 de junio de 2018

### **Inicio de la entrevista no estructurada**

Se dio la bienvenida y se explicó que el propósito de la entrevista era conocer su opinión y experiencia en relación con el manejo del inventario en la empresa durante sus años de trabajo en la misma.

Pregunta (P): ¿Cómo se realizan los pedidos y con qué frecuencia?

Respuesta (R): Los pedidos se realizan de acuerdo con las corazonadas del Gerente (risas).

No, se realizan en base a los acuerdos que el Gerente tiene con los proveedores en el exterior y dependiendo de lo que se observa que va saliendo con más frecuencia de la bodega.

En lo que va del año solo se han realizado importaciones para cumplir con el contrato que la empresa mantiene con TIA.

P: ¿Quién elabora los pedidos? ¿En base a qué?

R: Los pedidos los realiza directamente el Gerente con su asistente, mediante correos electrónicos pues los proveedores de la empresa son extranjeros.

Los pedidos se realizan en base a la observación de los productos que mas salen, a pedidos especiales de los clientes o al flujo de efectivo de la empresa.

## Entrevista

Cargo: **Jefe de ventas**

Entrevistado: Sonia Terán

Tiempo en la empresa: 8 años

Fecha: 28 de junio de 2018

### **Inicio de la entrevista no estructurada**

Se dio la bienvenida y se explicó que el propósito de la entrevista era conocer su opinión y experiencia en relación con el manejo del inventario en la empresa durante sus años de trabajo en la misma.

Pregunta (P): ¿Se mide la demanda? ¿Cómo?

Respuesta (R): No, es decir, solo se observa que es lo que los clientes piden más, que es lo que sale con mayor frecuencia. No se ha usado nunca fórmulas.

P: ¿Hay periodos específicos en los que la demanda es superior? ¿Cuáles?

R: Los primeros meses del año son bajos, porque la gente está gastada y cuando los chicos salen a vacaciones porque igual es gasto, en los demás meses las ventas son normales, no podría decir que existe un mes o temporada específica en la que se venda más. Aunque si puedo decir que las ventas suben cuando nos llegan productos gancho, en ese momento si se vende más, pero por cuestiones de las negociaciones esos productos no están llegando tan seguido.

P: ¿La bodega está siempre abastecida?

R: No, y es uno de los principales problemas con los clientes, uno hace la venta y tiene lista la documentación, le ofrece al cliente para cierta hora y cuando llega, ¡nada! Ese rato se van a la otra bodega a traer o se ponen a buscar. Es un lío. Igual, cuando vienen los clientes a preguntar por ciertos productos se les dice que no hay o que se demoran en llegar uno o dos meses y se van a comprar en otros lados porque los pedidos no se realizan con anticipación. No hay una programación para eso.

## Entrevista

Cargo: **Contadora**

Entrevistado: Ana Lucía Nicolalde

Tiempo en la empresa: 7 meses

Fecha: 28 de junio de 2018

### **Inicio de la entrevista no estructurada**

Se dio la bienvenida y se explicó que el propósito de la entrevista era conocer su opinión y experiencia en relación con el manejo del inventario en la empresa durante sus años de trabajo en la misma.

Pregunta (P): ¿Los ingresos y egresos de la mercadería se realizan de forma adecuada?

Respuesta (R): La empresa el año anterior tenía otro sistema contable, que les generó muchos problemas, sobre todo, en el egreso de la mercadería y esos problemas se arrastraron a este año, con el nuevo sistema y con nuevos controles implementados por la administración se están tratando de solucionar estos inconvenientes, sin embargo, aún se quedan rezagos.

P: ¿La facturación se realiza de forma correcta siempre?

R: De lo que se ha revisado hasta el momento sí, existen pequeños errores al momento de facturar, pero se los soluciona inmediatamente o máximo al día siguiente, se procura hacer revisiones aleatorias diarias para evitar que las correcciones se demoren o no se realicen.

P: ¿La información que proporciona el sistema es veraz?

R: En ciertas cosas sí, en el tema del ingreso de las importaciones si he tenido problemas pues se demoran por diversos temas, pero se ha tratado de solucionar ejerciendo un poco de presión a los encargados.

P: ¿Cómo se realiza la baja de inventarios?

R: Hasta el momento, de lo que he podido revisar y he preguntado, no se han realizado bajas de inventario, pese a que existen varios productos que tienen ya mucho tiempo en las bodegas. Supe que en la auditoría del año anterior les realizaron una observación sobre este tema, por lo que se realizó un informe sobre los productos obsoletos y de lenta rotación, supongo que se actualizará ese informe a fin de año para proceder a la baja de inventarios obsoletos y al tratamiento de los otros.

## Entrevista

### **Reunión general con los involucrados.**

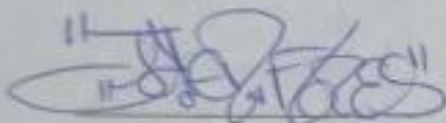
Fecha: 28 de junio de 2018

Todos concuerdan en que existen problemas en el área de despacho de la empresa, que los clientes se quejan frecuentemente por el desabastecimiento de las bodegas y los largos periodos de tiempo que tienen que esperar a que lleguen los productos.

Existió un acuerdo general sobre la falencia en la forma en que se realizan los pedidos, dicen que la demanda no se mide adecuadamente y que en muchos casos los productos no han cumplido las expectativas de los clientes y permanecen desde hace varios años en las bodegas.

Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Observación
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
Pertinencia		X				
Sustentación teórica		X				
Factibilidad	X					
Novedad	X	X	X			
Coherencia		X				

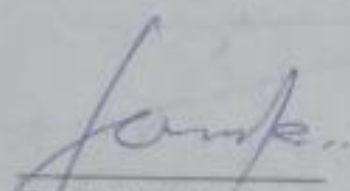


Ing. Javier Flores S.  
Gerente Garajes Flores

Fecha de revisión: 02-08-18

### Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Observación
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
Pertinencia	X					
Sustentación teórica		X				
Factibilidad	X					
Novedad	X					
Coherencia		X				



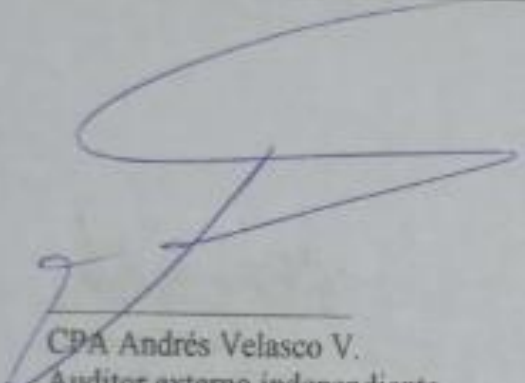
Jhonny Escobar S.  
Jefe de Logística y almacenamiento  
Garajes Flores

Fecha de revisión: 02/08/18



Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Observación
	Excelente 5	Muy buena 4	Buena 3	Regular 2	Mala 1	
Pertinencia		/				
Sustentación teórica		/				
Factibilidad		/				
Novedad			/			Existen precedentes similares.
Coherencia		/				

  
CPA Andrés Velasco V.  
Auditor externo independiente

Fecha de revisión: 07/08/18

Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Observación
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
Pertinencia		/				
Sustentación teórica		/				
Factibilidad	/					
Novedad		/				
Coherencia		/				



Carmen Silva B.  
Socia Garajes Flores  
Encargada de inventarios

Fecha de revisión: 01/08/18

Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Observación
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	
Pertinencia	X					
Sustentación teórica		X				
Factibilidad	X					
Novedad		X				
Coherencia		X				

*GP*

Mg. Grisel Perez

Directora Carrera CPA

Universidad Tecnológica Israel