



Universidad Tecnológica Israel

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

Licenciada en Contabilidad Pública y Auditoría

Tema: Procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Lara & Asociados

Autora:

Blanca Inés Lara Suárez

Tutor:

Mg. Henry Alianza Ch.

Quito – Ecuador

Año: 2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Henry Alianza, en mi calidad de TUTOR del Proyecto: Procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa Lara & Asociados, presentado por la ciudadana Lara Suarez Blanca Inés, estudiante de la carrera 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, 05 de marzo de 2020

EL TUTOR

Mg. Henry Alianza Ch.

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 Licenciada en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Lara Suarez Blanca Inés

C.C. 171511265-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo al Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, 12 de noviembre de 2019

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL 1

F

VOCAL 2

DEDICATORIA

Mi trabajo de tesis va dedicado a mi madre a quien le debo todo por el apoyo incondicional, por su confianza y su esfuerzo diario para sacarme adelante, con su ejemplo digno de superación y perseverancia.

A mi hija Helen Tahis, por su paciencia durante mi etapa de estudiante. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

Millón palabras no alcanzarían para agradecerles su apoyo, su comprensión, su paciencia, su fortaleza, su fe, su amor y sus consejos para nunca dejar de luchar y darme por vencida

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Tecnológica Israel y a sus docentes por su esfuerzo y dedicación quien, con su conocimiento profesional, su experiencia, su paciencia han logrado cultivar en mí el amor por aprender en este camino de cúspide de mi carrera pueda hoy terminar mis estudios con éxito.

A mis compañeros por permanecer en las buenas y malas por su comprensión, paciencia, ejemplo y motivación constante, no solo en los estudios sino 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.

Blanca Lara

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el diseño de un procedimiento para la gestión de inventarios en la empresa LARA & ASOCIADOS, 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 en el 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.

Palabras Clave:

Producto, almacenamiento, control, gestión de inventarios, políticas

ABSTRACT

This work consists in the design of a procedure for the management of inventories in the company LARA & ASOCIADOS, since it has been presenting various disadvantages in this area since its inception. To obtain the necessary information for the design were mainly used documentary research, scientific observation and unstructured interviewing, as it was about knowing the experience of the staff in inventory management. The result of the work has been a procedure that defines and regulates each of the activities that are carried out in the company's warehouses, which has diagrams for a better understanding, as well as the policies that regulate the activities directly related with customers. In addition, indicators are proposed that measure the management of the activities proposed within the procedure. 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 presented in the company, were fundamental to the development of the proposal presented.

Keywords

Product, storage, control, inventory management, policies

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	
APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
Introducción	1
Objetivos	2
CAPÍTULO I	4
1.1 MARCO TEÒRICO	4
1.1.2. La administración del Inventario	4
1.1.3. Importancia del inventario	5
1.2.1. Gestión de inventarios	6
1.2.2. Sistemas de gestión de inventarios	7
1.2.3. Instrumentos requeridos para la gestión de inventarios	10
1.3.1. Proceso de gestión de inventarios	11
CAPÍTULO II	15
2.1 METODOLOGÌA	15
2.1.2. Diseño metodològico	15
2.1.3. Técnicas y herramientas	16
2.1.4. Procesos de la empresa	16
2.1.5 Diagrama de Flujo	17
2.2.1. Población y muestra	18
2.2.2. Resultados de la encuesta	18
2.3.1. Hoja de inspección:	27
2.3.2. Matrices de diagnóstico	32
CAPÍTULO III	38
3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	38
3.2. Propuesta	39
3.2.1. Pronóstico de la demanda:	40

3.2.2. Compras de mercadería	43
3.2.3. Almacenamiento de stock.....	44
3.2.4. Preparación de pedidos	45
3.2.4.1. Flujograma	45
3.2.5. Evaluación y control	47
3.3. Valoración de la propuesta.....	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta No.1.....	18
Tabla 2. Pregunta No.2.....	19
Tabla 3. Pregunta No.3.....	20
Tabla 4. Pregunta No.4.....	21
Tabla 5. Pregunta No.5.....	22
Tabla 6. Pregunta No.6.....	22
Tabla 7. Pregunta No.7.....	23
Tabla 8. Pregunta No.8.....	24
Tabla 9. Pregunta No.9.....	25
Tabla 10. Pregunta No.10.....	26
Tabla 11. Hoja de inspección	28
Tabla 12. FODA	31
Tabla 13. EFI.....	33
Tabla 14. EFE.....	33
Tabla 15. Aprovechamiento	34
Tabla 16. Vulnerabilidad.....	35
Tabla 17. Distribución del inventario en valores	36
Tabla 18. Pronóstico de la demanda	42
Tabla 19. Proyección de la demanda	42
Tabla 20. Datos para la compra de mercadería.....	43
Tabla 21. Costos Totales	44
Tabla 22. Stock de seguridad.....	44
Tabla 23. Indicadores de gestión	47
Tabla 24. Calificación de la propuesta	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura orgánica funcional en la gestión de inventarios	12
Figura 3. Pregunta No.1	18
Figura 4. Pregunta No.2	19
Figura 5. Pregunta No.3	20
Figura 6. Pregunta No.4	21
Figura 7. Pregunta No.5	22
Figura 8. Pregunta No.6	23
Figura 9. Pregunta No.7	24
Figura 10. Pregunta No.9	25
Figura 11. Pregunta No.9	26
Figura 12. Pregunta No.10	27
Figura 13. Factores Internos	34
Figura 14. Factores Externos	35
Figura 15. Ventas.....	36
Figura 16. Sistema propuesto	39
Figura 17. Proyección de la demanda	43

Introducción

Los inventarios en toda organización ameritan una revisión permanente orientada a determinar el impacto económico-financiero producido en la empresa. Su desarrollo parte de la necesidad de contar con este, para garantizar la atención de la demanda, además la necesidad de control puesto que financieramente esta cuenta representa una inversión de activos que puede afectar el resultado principalmente cuando la rotación actual no permite la recuperación de la inversión. Para (Herdández, 2015) es responsabilidad de “toda organización fijar un método de administración y control de inventarios orientado a identificar el costo incurrido en la mercadería comercializada” (pág.102). Se entiende la necesidad de disponer de sistemas integrales acompañados de auditoría permanente enfocada a mantener eficientes sistemas de compra, almacenamiento, despacho y registro.

En Ecuador, la vigencia de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) implica la atención especializada en el inventario. En este sentido, la NIC 2 se orienta en el reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de los inventarios y la definición del costo que debe reconocerse en el activo. Para ello, provee de una norma clara y precisa referente al cálculo necesario para establecer un mecanismo de medición que permita disponer de los resultados operativos.

Para las empresas, la administración del inventario es requerida, no necesariamente por la obligación de llevar contabilidad, sino por la de ejecutar procesos de control orientados a las cuentas de activos. En este sentido, se debe analizar la metodología de inventario a aplicarse en relación a la perspectiva financiera de la empresa.

Es claro que toda organización se encuentra amenazada por los cambios de precio de los bienes adquiridos para ser comercializados. Generalmente, la tendencia es creciente aspecto que puede determinarse en el comportamiento de indicadores como la inflación. La variación de precios genera cambios permanentes en los costos que la empresa debe identificar a fin de establecer el real margen obtenido en la comercialización de los bienes. Esta situación, además, debe estar acompañada de procesos de auditoría administrativa integral que consideren las cuentas de inventario a fin de igualar los saldos contables con aquellos resultantes de la administración. Como se

puede observar, la administración de inventarios es parte de la gestión efectiva en la empresa para mantener un control adecuado orientado a maximizar las ganancias en base a evitar desperdicios o gastos producidos por faltantes, daños o pérdidas de inventario.

El avance científico y administrativo permanente da lugar a nuevos procedimientos cada vez más integrales que fomentan un control del capital permitiendo a las organizaciones desarrollar una cultura orientada a mejorar su rendimiento. Al respecto, la administración del inventario adquiere alta importancia en la medida que su existencia es necesaria pero riesgosa debido a la necesidad de mantener stocks que generan menor rotación del flujo de efectivo.

Sobre este tema, la empresa Lara & Asociados busca mejorar sus sistemas de control para disponer de stocks alineados a su demanda objetivo, evitando incremento de costos y gastos por su manejo. Internamente, la empresa no ha adoptado un mecanismo relacional entre los resultados contables y administrativos lo que ha producido falencias principalmente en los resultados que provocan pago de impuestos (Renta) y egresos laborales como las utilidades.

Si bien la empresa cumple a cabalidad sus obligaciones internas y externas, desde la perspectiva financiera es posible reducir la carga de egresos mediante la efectiva aplicación del control de inventarios, proveyendo sistemas más efectivos que incrementen sus beneficios y permitan sostener un mayor crecimiento económico.

Problema

Los inventarios de la empresa Lara & Asociados no se encuentran adecuadamente gestionados, lo que provoca efectos negativos en los ingresos, costos y gastos.

Objetivos

General

Diseñar un sistema de gestión de inventarios de la empresa Lara & Asociados

Específicos:

Identificar el marco teórico referente a la administración del inventario para establecer los mecanismos viables a ser ejecutados.

Establecer la metodología para el diseño del sistema de gestión de inventarios de la empresa Lara & Asociados.

Proponer el sistema para la gestión de inventarios en la empresa Lara y asociados, basado en las políticas establecidas por la entidad y la NIC 2.

Justificación:

La importancia de la presente investigación se fundamenta en el mejoramiento de la gestión de la empresa Lara & Asociados basada en el perfeccionamiento de sus sistemas de inventario. Su desarrollo es de vital importancia ya que evita gastos innecesarios y mejora la atención del cliente, fomentando un mayor control interno que de paso a la toma de decisiones relacionadas con la gestión de estos.

La utilidad teórica de la investigación se basa en el levantamiento de técnicas actualizadas relacionadas al inventario las cuales se acompañen al marco legal vigente en Ecuador, siendo estas necesarias para alcanzar un direccionamiento adecuado que permita sustentar una propuesta viable y efectiva de aplicar en la empresa. Por otra parte, la utilidad práctica de su desarrollo se basa en diseñar un sistema acorde a las necesidades identificadas en la investigación, lo que permitirá establecer procesos especializados que aporten valor y permitan un mejoramiento en la calidad de servicio prestado por la empresa.

Conforme lo expuesto, la justificación de la presente investigación tiene lugar en la medida que su desarrollo se focaliza en un área crítica de la empresa, siendo los inventarios un proceso directamente relacionado con la eficiencia en la atención al cliente y con su accesibilidad al producto. En tal virtud, el desarrollo propondrá cambios requeridos que permitan alcanzar mayor competitividad y por ende incremento en la utilidad.

De esta manera, se considera justificada la investigación, en la medida que su enfoque se relaciona a procesos críticos que actualmente no permiten un mejoramiento en la satisfacción del cliente y rentabilidad en la empresa Lara & Asociados. En este sentido, es de vital importancia su ejecución para fomentar un mayor crecimiento.

CAPÍTULO I

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.2. La administración del Inventario

El inventario dispone de una amplia doctrina referente a su existencia y administración que se orienta a las necesidades cambiantes de mercado y principalmente a la gestión empresarial requerida para garantizar su buena administración. Desde una perspectiva preliminar, el inventario puede definirse como la “existencia de bienes almacenados de manera temporal para atender la demanda objetivo”. (García, 2015, pág. 58).

El concepto presentado puede ser calificado bajo una perspectiva operativa, la cual es indispensable para la empresa a raíz de la necesidad de disponer de productos para poder atender los requerimientos de la demanda. Bajo su naturaleza, el inventario puede ser clasificado según su tipo. Al respecto, (Tobar, 2016) indica que: “este puede ser identificado como materia prima, productos en proceso y producto terminado” (pág. 115). A continuación, un detalle de cada tipo:

- **Inventario de Materia Prima:** Como su nombre lo indica, su existencia se basa en la necesidad de producción del negocio, es decir, la materia prima comprende productos que son necesarios para poder fabricar un nuevo bien. Su existencia se entiende responde a una planificación de producción, siendo requerida para poder disponer de bienes terminados. Para (Ulloa, 2015) especialista en la gestión administrativa, el inventario de materias primas “debe originarse en función de la necesidad de producción de un bien terminado, siendo la demanda del mismo el indicador que oriente su adquisición” (pág.89). Lo expuesto permite entender que su existencia requiere de una alta rotación, puesto que bajo su estado actual no produce ingresos directos para la empresa. En este caso, es requerido una estimación de la demanda de bienes terminados acompañada de una planificación integral de producción para que se disponga de las cantidades necesarias. Por su naturaleza, este inventario es riesgoso debido a que depende de su transformación para la generación de ingresos. Esta situación obliga un control efectivo de su adquisición y rotación para evitar una rotación que comprometa el resultado financiero.

- **Inventario de productos en proceso:** Los productos en proceso son aquellos que han mantenido alteración de su estado inicial, pero producto a determinadas circunstancias han tenido que almacenarse y no continuar su proceso de transformación. Para (Cortez, 2016) el inventario de productos en proceso es altamente riesgoso “su existencia revela inadecuados procesos productivos o alternaciones en la planificación interna de la demanda lo que ha obligado al almacenamiento temporal” (pág. 118). Como se observa, el inventario en proceso evita una circulación óptima de capital, toda vez que su existencia debe completar el proceso productivo, mientras su comercialización no procede. Desde una perspectiva financiera, este tipo de inventario afecta los resultados puesto que disminuye la rotación del activo realizable, impidiendo la generación de ingresos.
- **Inventario de productos terminados:** El inventario de productos terminados comprende aquellos bienes que pueden ser comercializados, su estancia puede encontrarse en bodegas o perchas de almacenes. El proceso de compra depende directamente de los patrones de comportamiento de los clientes, siendo un mecanismo de alta importancia para evitar sobre stock o faltantes que no permitan la comercialización. Para (Velez, 2016) investigador de la materia, el inventario de productos terminados “comprende un conjunto de bienes tangibles cuyo propósito es atender las necesidades del cliente mediante artículos que cubren sus requerimientos” (pág.76). Como se observa existe una relación comercial con el inventario, misma que garantiza la accesibilidad del cliente al producto para satisfacer sus requerimientos.

1.1.3. Importancia del inventario

La importancia del inventario puede ser descrita desde dos perspectivas independientes pero relacionadas. La primera se enfoca en un aspecto operativo propio de la atención de mercado. En este caso, el inventario comprende la existencia de bienes necesarios para atender la demanda objetivo. Para (Mc Gregor, 2018) la importancia operativa del inventario radica en “la garantía de consolidación de un cierre de ventas a raíz de disponer de los productos en las condiciones solicitadas por el cliente” (pág.24).

Como se puede observar, el inventario permite operar adecuadamente a la actividad económica, atendiendo la demanda de los clientes en relación a los productos

ofertados. La necesidad comprende la garantía de venta, aspecto que promueve la generación de ingresos como base principal para el desarrollo económico.

Al respecto, la falta de inventarios atenta contra el ingreso, siendo la obligación de la empresa disponer del stock necesario para satisfacer plenamente los gustos y preferencias de mercado. Este requerimiento produce riesgos financieros, toda vez que la existencia de inventarios representa una baja rotación de activo.

La segunda justamente se enfoca en el efecto financiero del inventario, el cual produce riesgos internos producto a la necesidad de mantener activos en bodega. La importancia radica en el control de la rotación requerida, misma que incentiva el flujo de capital.

Para (Barro, 2018) el inventario “fomenta el crecimiento de la empresa producto de la atención del mercado, pero requiere de un control de stock para evitar pérdidas y gastos no controlados” (pág. 117). Lo expuesto, permite entender que el inventario incide en gastos producto de su mantenimiento y necesidad de logística. Por ello, amerita de un control efectivo para evitar faltantes o sobre almacenamiento que incidirá negativamente en los resultados financieros.

1.2.1. Gestión de inventarios

Se entiende como gestión a la práctica de funciones alineadas a objetivos planteados. En el ámbito del inventario, la gestión involucra aspectos relacionados a compras o abastecimiento, almacenamiento, producción y comercialización. La administración de inventarios acorde lo señalado por (Rodríguez, 2015) , quien ha realizado estudios especializados en administración de empresas, debe cumplirse por etapas determinadas mismas que se pueden clasificar en “planificación, operación y control” (pág.49).

La planificación de inventarios determina la necesidad de stock requerida en función al posible comportamiento de la demanda. Al respecto, es necesario disponer de la suficiente cantidad de inventario que garantice la atención de la misma, pero a su vez evite la producción de gastos. En este caso, el abastecimiento debe enfocarse en el comportamiento de mercado a fin de disponer de una rotación que incentive la utilidad esperada.

La operación involucra aspectos logísticos necesarios para que el inventario sea accesible al cliente objetivo. Su administración involucra aspectos relacionados a la preparación de pedidos y despacho. Para (Montaño, 2017) “la logística implica la garantía de acceder al producto adquirido” (pág.309). Toda empresa debe disponer de sistemas que permitan en el menor tiempo tener acceso a la mercadería, siendo este un aspecto que consolida la venta.

Finalmente, el control involucra una revisión permanente de las actividades ejecutadas, las cuales eviten pérdidas que afecten los costos y comprometan la rentabilidad del negocio. Cada una de las etapas señaladas involucra una gestión proactiva y demandan de sistemas diseñados para su correcto seguimiento.

1.2.2. Sistemas de gestión de inventarios

Se conoce como sistema a la integración de procesos alineados previamente definidos los cuales determinan las funciones a cumplirse. Su diseño amerita la adopción de metodologías específicas para garantizar la coordinación de toda actividad en favor de las metas esperadas. (Granda, 2015) quien se ha destacado por sus teorías de integración con respecto al inventario expone que “los sistemas deben ser especializados en base a la realidad de cada negocio para que estos se conviertan en fortalezas que marquen diferencias orientadas a producir valor” (pág.79).

Analizando lo expuesto se infiere que la gestión de inventarios demanda del diseño de sistemas internos los cuales abarquen todo proceso de administración facilitando un manejo efectivo. Los procesos inmersos deberán contemplar aspectos relacionados a la determinación del monto del pedido, la preparación y la entrega.

Con respecto a la determinación del monto de pedido, la cantidad de stock debe estar relacionada a la necesidad del mercado, su fijación debe analizar variaciones de pedidos presentados en temporalidades similares anteriores. Si no existen registros del pasado, es posible establecer estudios cíclicos de demanda para pronosticar montos requeridos. Entre las técnicas relacionadas a los montos de pedido se encuentran las siguientes:

- **Desviación estándar:**

La desviación estándar evalúa las variaciones de inventario requeridas durante un tiempo determinado formulando rangos que permiten establecer stocks de seguridad. Cuando el nivel de inventario se acerca al rango inferior es necesario establecer pedidos que permitan disponer de una cantidad mayor al promedio existente.

Para el cálculo de la desviación estándar se requiere la siguiente fórmula:

$$s = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

Gráfico 1- Desviación Estándar

Fuente: (Salvador, 2016, pág. 44)

Donde,

N = Número de datos

X = Dato

S= Desviación Estándar

- **Orden Económica de Pedido (OEP):**

El proceso permite determinar el lote de pedido con menor impacto en los costos de mantenimiento de inventario. Su desarrollo es útil para mejorar la gestión interna, garantizando un stock apropiado.

El cálculo de la OEP se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * A * D}{H}}$$

Gráfico 2- OEP

Fuente: (Salvador, 2016, pág. 53)

Donde,

A= Requerimiento de unidades en el año

D = Costo de pedir

H = Costo de mantener

- **Stock de seguridad:**

El proceso busca determinar niveles de inventario necesarios para garantizar la atención de los clientes. Su desarrollo es posible realizarlo mediante el estudio del proceso cíclico de mercado.

También determina el stock máximo que debe disponerse para evitar gastos por mantenimiento de bodegas y riesgos en la rotación que pueden afectar los resultados financieros.

La preparación de pedidos incluye actividades enfocadas a cumplir las disposiciones del cliente referente a los productos adquiridos. Su desarrollo incluye mecanismos de almacenamiento que determinan el costo. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran las siguientes:

- Primero en entrar, primero en salir (FIFO) su aplicación es útil cuando existe inventario perecible. El método además se utiliza cuando el inventario pierde vigencia en el mercado por lo que es recomendable una alta rotación.
- Último en entrar, primero en salir (LIFO) su aplicación es útil cuando los precios cambian constantemente en el mercado. Su desarrollo no se encuentra permitido en la legislación ecuatoriana que acoge las disposiciones emanadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Promedio ponderado, su utilización se basa en el cálculo de un costo ponderado en base a las diferentes compras de mercadería.

Con respecto a la entrega, el sistema establece mecanismos de ruta necesarios para reducir los tiempos que el cliente recibe la mercadería. Permite también disponer de la documentación necesaria para mantener controles efectivos.

La importancia del sistema de gestión de inventarios puede resumirse en tres aspectos básicos. El primero permite disponer de un control efectivo del inventario para que la demanda sea atendida. El segundo permite identificar los costos de venta

producidos por la transformación del inventario en ventas. Tercero permite a la empresa identificar la rotación de inventarios para ajustar sus procesos internos.

1.2.3. Instrumentos requeridos para la gestión de inventarios

Debido a que el control es necesario en todo proceso, la administración de inventarios requiere de instrumentos especializados que permitan disponer de la cantidad de stock resultante a una fecha determinada. En la administración de empresas existen varios instrumentos que se pueden utilizar para disponer de un registro completo y oportuno. Dentro de estos destaca el uso del Kárdex, instrumento que según (Albán, 2014) “es necesario para conocer los saldos de inventario a fechas específicas” (pág. 49).

El Kárdex puede definirse como una tarjeta de control útil para registrar las entradas y salidas de mercadería. Su uso debe cumplirse en base a políticas determinadas, siendo las siguientes las más importantes:

- Cada producto debe tener un Kárdex único que permita su diferenciación. Esto garantiza un conocimiento claro de las transacciones en donde el producto se ha involucrado.
- Las entradas del Kárdex registran las compras, devoluciones de ventas y retornos de mercaderías salidas para las órdenes de producción. Es importante que se indique fechas y documentos de soporte que justifiquen los ingresos.
- Las salidas del Kárdex registran las ventas, devoluciones en compras y retiros de mercadería por daños ocasionados durante la manipulación del inventario.
- El Kárdex debe permitir disponer de los saldos a cualquier fecha determinada, siendo necesario para cotejar los datos con aquellos proporcionados por la contabilidad.

Otro instrumento necesario en el control del inventario es el Libro Mayor, mismo que corresponde a la contabilidad básica. Su uso es de vital importancia puesto que permite disponer de los saldos resultantes de los movimientos realizados por empresa en función de sus transacciones. El libro mayor permite registrar los movimientos de inventario en las categorías de Debe y Haber. La primera corresponde a las compras, mientras que la segunda a las ventas o salidas.

El Libro Mayor debe ser cotejado con los valores obtenidos con el Kárdex dando lugar a una auditoría administrativa que se encarga de garantizar la existencia de

inventarios acorde a los movimientos cumplidos. Su utilización fomenta una cultura de control tomando en cuenta que el inventario representa una cuenta de activos.

1.3.1. Proceso de gestión de inventarios

La gestión de inventarios comprende las prácticas requeridas para el adecuado manejo e implementación de sistemas de control que permitan a la empresa disponer de información oportuna y eficiente para la toma de decisiones. Su desarrollo demanda de una planificación integral que permita de manera ordenada disponer de las actividades necesarias a fin de una implementación efectiva.

El desarrollo científico ha permitido en la actualidad disponer de varias metodologías administrativas orientadas a la gestión de inventarios. Estas principalmente se enfocan en el cumplimiento de procesos estandarizados acorde a la siguiente estructura:

- **Planificación:** Es necesario que toda empresa determine las actividades a cumplirse en base a un pleno reconocimiento de las áreas existentes. Si bien las técnicas de gestión de inventarios son generales, estas deben ser adaptadas a la realidad de la empresa. (Baca, 2016) “La planificación comprende la delimitación y organización de actividades relacionadas en relación al objetivo que se espera alcanzar”. (pàg.19). Analizando lo expuesto, la planificación permite definir con claridad las actividades a cumplirse antes de su ejecución, evitando percances que puedan atentar con las metas fijadas. Su cumplimiento maximiza los recursos disponibles a fin de que estos puedan ser correctamente utilizados.
- **Organización:** La gestión de inventarios demanda de una estructura organizacional capaz de definir las funciones requeridas para su correcta administración. Cada empresa deberá disponer de personal definido para que puedan cumplirse las funciones operativas requeridas en la administración del inventario. (Vasquez, 2016) “La administración de inventarios demanda de personal competente cuyas funciones se encuentren definidas a fin de evitar duplicidad que provoque errores en la logística y manejo del inventario”. (pàg.249). Analizando lo expuesto, es necesario disponer de una estructura organizacional especializada, misma que puede ser diseñada en relación al siguiente modelo:

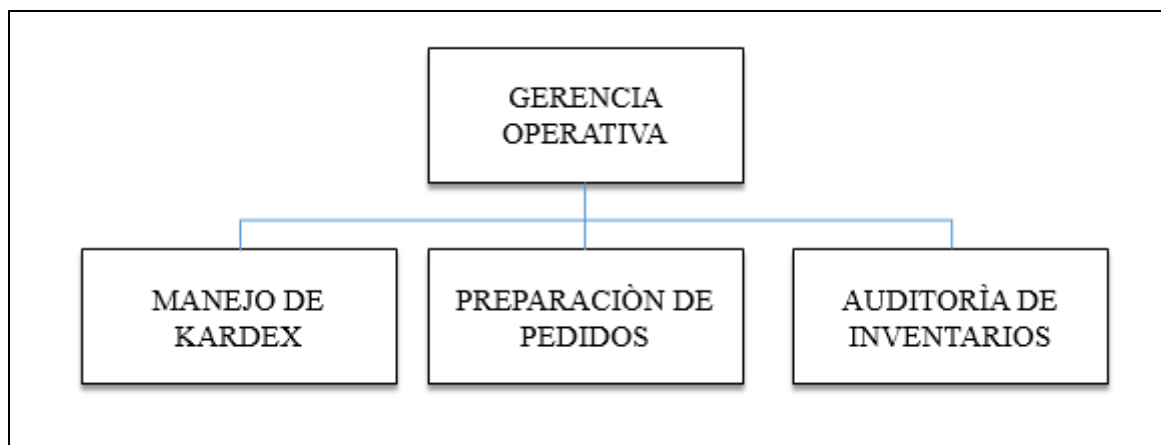


Figura 1. Estructura orgánica funcional en la gestión de inventarios

Fuente: (Vasquez, 2016)

La estructura propuesta se compone de dos niveles. El primero denominado Gerencia Operativa, encargado de la administración general de las bodegas. Son responsabilidades de esta área las siguientes:

- Definir conjuntamente con la Gerencia de Mercadeo la necesidad de productos y materias primas requeridas en relación a la proyección de la demanda esperada.
- Calificar la calidad de proveedores existentes a fin de establecer las órdenes de compra.
- Coordinar las órdenes de compra a fin de disponer de las materias primas y productos requeridos.
- Definir procesos de evaluación de cumplimiento de los proveedores.
- Controlar los presupuestos existentes y asignados al área de gestión.

El segundo nivel se denomina Manejo de Kárdex y será responsable del control de los inventarios. Sus funciones se describen a continuación:

- Abrir tarjetas de kárdex por tipo de producto
- Registrar los ingresos de mercadería acompañados de sustentos tributarios como facturas, notas de venta.
- Registrar ingresos de mercadería por devoluciones sustentados en notas de crédito
- Registrar las salidas de mercadería en base a ventas cumplidas
- Registrar salidas de mercadería por muestras o encargos
- Mantener el stock de seguridad de cada producto
- Disponer de información sobre saldos de mercadería.

Acorde a la actividad de ciertas empresas, es requerido incorporar a la estructura orgánica funcional un área de preparación de pedidos. Esta cumplirá las siguientes funciones:

- Receptar pedidos realizados por clientes
- Realizar la logística interna de la bodega
- Preparar los pedidos
- Preparar la documentación requerida (Factura, guía de remisión)
- Marcar los pedidos según el destino
- Preparar la logística de distribución.

Finalmente, se encuentra la auditoría de inventarios la cual se focaliza en el control interno de las bodegas para revisar el cumplimiento de los procesos ejecutados. Sus funciones son las siguientes:

- Revisar las transacciones ejecutadas durante el tiempo
- Revisar los documentos de soporte de las transacciones
- Realizar el control físico de inventarios
- Cotejar la información física con la existente en el sistema de Kardex
- Notificar desviaciones
- Evaluar las transacciones en el caso de sobrantes o faltantes
- Presentar informes de control efectuados.

La organización interna de la bodega facilita la gestión fomentando una administración adecuada que garantice cumplimiento en tiempos de entrega al cliente de la mercadería, cumplimiento de fechas en las órdenes de producción, control de los saldos en las bodegas, garantía de stock acorde a la demanda de los clientes. Cada una de estas funciones garantiza la generación de valor al cliente, siendo indispensable para alcanzar una diferenciación con relación a la competencia.

- **Dirección:** La correcta administración de la bodega depende de una administración permanente que implique realizar cambios y mejoras constantes en relación a los resultados obtenidos. La dirección guarda relación con la gestión en la medida que comprende el seguimiento de toda la planificación permitiendo su cumplimiento. Su ejecución en la bodega implica las diferentes actividades

operativas necesarias para la efectiva administración, definida en base a las metas planteadas.

- **Control:** El control de la bodega evalúa si el resultado obtenido mediante las acciones cumplidas se relaciona a las metas fijadas. Es necesario que se disponga de indicadores de desempeño para poder levantar la información para compararla con las metas. El control se divide en dos áreas. El general abarca funciones relacionadas a la puntualidad del personal, cumplimiento de normas de seguridad, llenado de registros, entre otras. El específico implica medidas relacionadas a tiempos de preparación, abastecimiento promedio, entrega de mercadería, niveles de stock en bodegas. Cada uno de los controles son necesarios para evaluar debilidades existentes a fin de establecer correctivos.

En base a los procesos definidos, la gestión de inventarios puede cumplirse de una manera técnica indispensable para apoyar a la empresa en la satisfacción del cliente y la rentabilidad esperada. Su desarrollo debe cumplirse mediante el uso de tecnología basada en sistemas de registro y control para poder alcanzar mayor celeridad.

Es responsabilidad de toda empresa diseñar sus procesos internos, a fin de fomentar un control más efectivo que produzca atributos que fomenten una diferenciación en el mercado.

CAPÍTULO II

2.1 METODOLOGÍA

2.1.2. Diseño metodológico

La metodología de investigación comprende la definición de los pasos a seguir para alcanzar un objetivo establecido para (Naranjo, 2017, pág. 12) se define como metodología de investigación a “la selección de procedimientos acompañados de técnicas de levantamiento y análisis de datos que permiten disponer de información relevante sobre el objeto de estudio”. Analizando la definición, se entiende que en toda investigación es necesario definir los procesos a seguir para evitar gasto de recursos innecesarios y generación de información inadecuada, falsa o incompleta.

La metodología investigativa debe cumplir con una estructura apoyada en técnicas que permitan levantar datos, analizarlos y producir información útil que permita a los responsables del objeto de estudio conocerlo a profundidad para tomar decisiones con menor riesgo de falla.

Con relación a lo expuesto, la presente investigación se desarrollará mediante una metodología investigativa compuesta mediante que combine aspectos cualitativos y cuantitativos. Su desarrollo utilizará como base al método deductivo, el cual “parte de lo general hacia lo particular” (Mártinez, 2015, pág. 19).

Su desarrollo se fundamentará mediante la exploración, debido a que comprende un caso de estudio único, no antes analizado correspondiente a la empresa Lara & Asociados. Mediante la exploración, se procederá a ejecutar un diagnóstico integral del proceso de administración de inventario para establecer las bases necesarias a fin de ejecutar una gestión de inventarios pertinente que garantice el crecimiento económico financiero mediante el impulso de las ventas y la reducción de costos y gastos propios de la naturaleza de la administración de inventarios.

La exploración “implica un conjunto de acciones tendientes a descubrir procesos nunca antes desarrollados o aplicados” (Herrera, 2016, pág. 88).

Posteriormente, se aplicará el método histórico el cual comprende un estudio de “situaciones ocurridas con posterioridad relacionadas al objeto de estudio” (Buenaño,

2016). "Su aplicación comprende el estudio de la gestión de inventarios para promover mejoras efectivas que incrementen los resultados obtenidos". (pág.89).

Además, su desarrollo se orienta en identificar debilidades existentes que han incidido en los resultados financieros a fin de que se establezcan correctivos útiles y aplicables en relación a la realidad de la empresa.

Finalmente, la investigación cumplirá el método exploratorio, el cual "genera un conocimiento nuevo a partir de realidades" (Galvez, 2014, pág. 201). Su aplicación permitirá desarrollar un plan efectivo de transición de inventarios que mejore la gestión interna y permita un control más efectivo de esta cuenta de activos.

2.1.3. Técnicas y herramientas

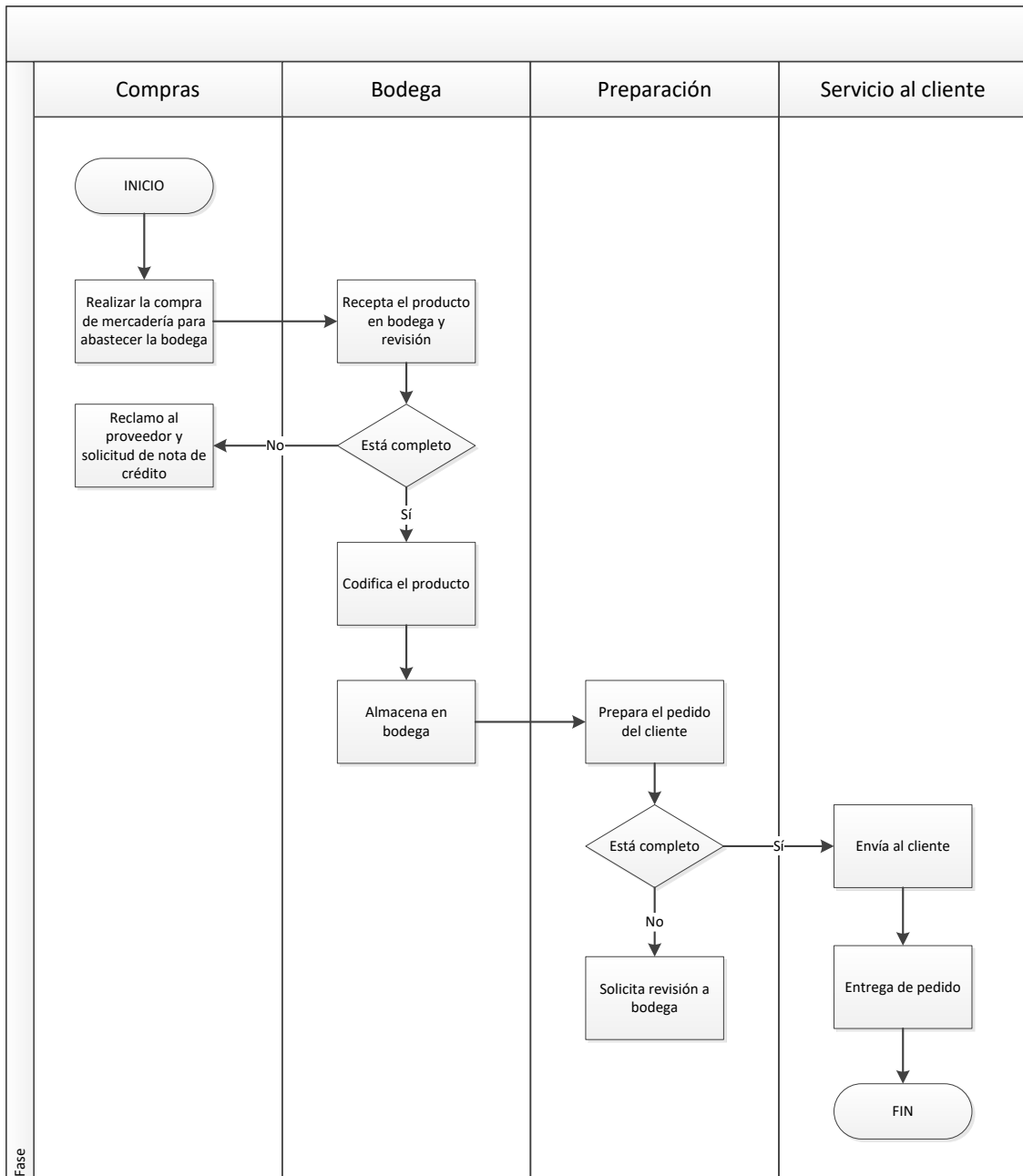
Se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- Encuesta: Aplicable al personal operativo para identificar los problemas existentes actualmente con la gestión de bodegas utilizado por la empresa.
- Entrevista no estructurada: La cual permite acorde la información recibida por parte del entrevistado formular preguntas de aclaración, ampliación y sustento del tema tratado. La entrevista será aplicable a los jefes de bodega para conocer las políticas y procedimiento de inventarios. (Anexo No.1)

2.1.4. Procesos de la empresa

Una debilidad actual en la empresa Lara & Asociados es la falta de procesos definidos apoyados con instrumentos que permitan un mejoramiento en la gestión de inventarios. Pese a ello, se ha logrado realizar un diagrama de flujo explicativo para identificar prácticas comunes realizadas en la actualidad. A continuación, los resultados obtenidos:

2.1.5 Diagrama de Flujo



Elaborado por Autora

2.2.1. Población y muestra

La población objeto de estudio es de 19 personas en el área operativa. Por el número no es necesario el cálculo de una muestra representativa, por lo que se realizará la investigación con el 100% de confiabilidad.

2.2.2. Resultados de la encuesta

La encuesta tuvo lugar el 2/11/2019 en las instalaciones de Lara & Asociados, realizándose a 19 colaboradores. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

1. ¿Dispone de sistemas que regulan el stock de inventarios necesarios?

Tabla 1. Pregunta No.1

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	4	21,05%
Parcialmente	6	31,58%
Algunas Veces	3	15,79%
Nunca	6	31,58%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

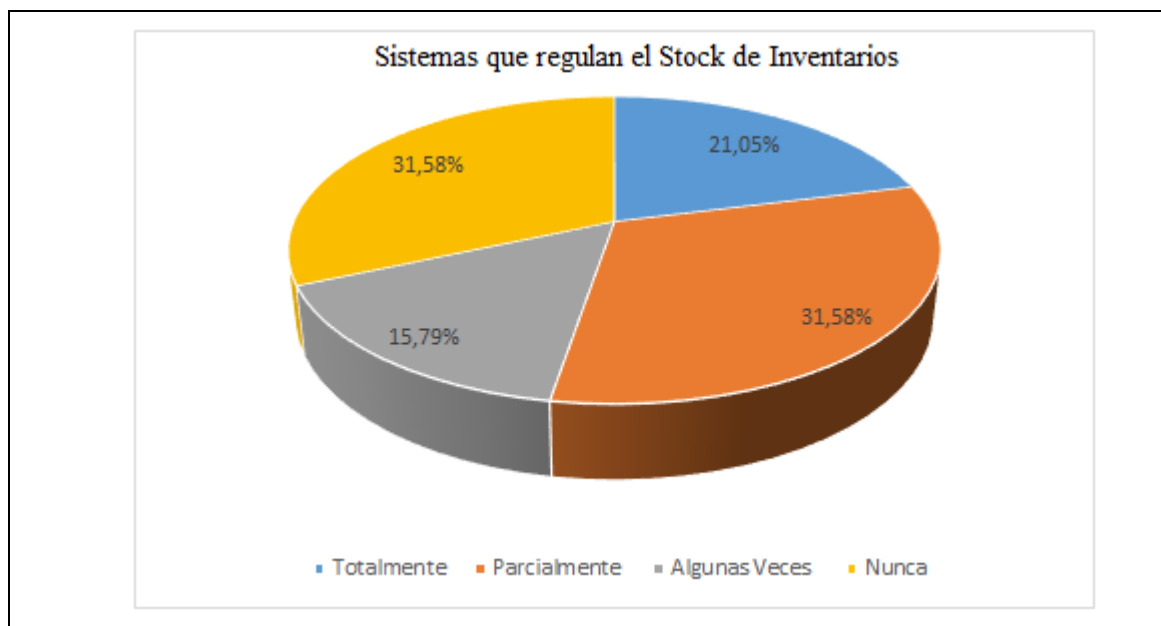


Figura 2. Pregunta No.1
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

Los resultados señalan con el 31,58% que los sistemas que regulan el sistema de inventarios es una debilidad, lo que impide una administración efectiva. Esta situación muestra necesidades que deben ser atendidas en la propuesta a desarrollarse.

2. ¿Realiza el abastecimiento de productos en base de alertas tempranas?

Tabla 2. Pregunta No.2

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	1	5,26%
Parcialmente	2	10,53%
Algunas Veces	4	21,05%
Nunca	12	63,16%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

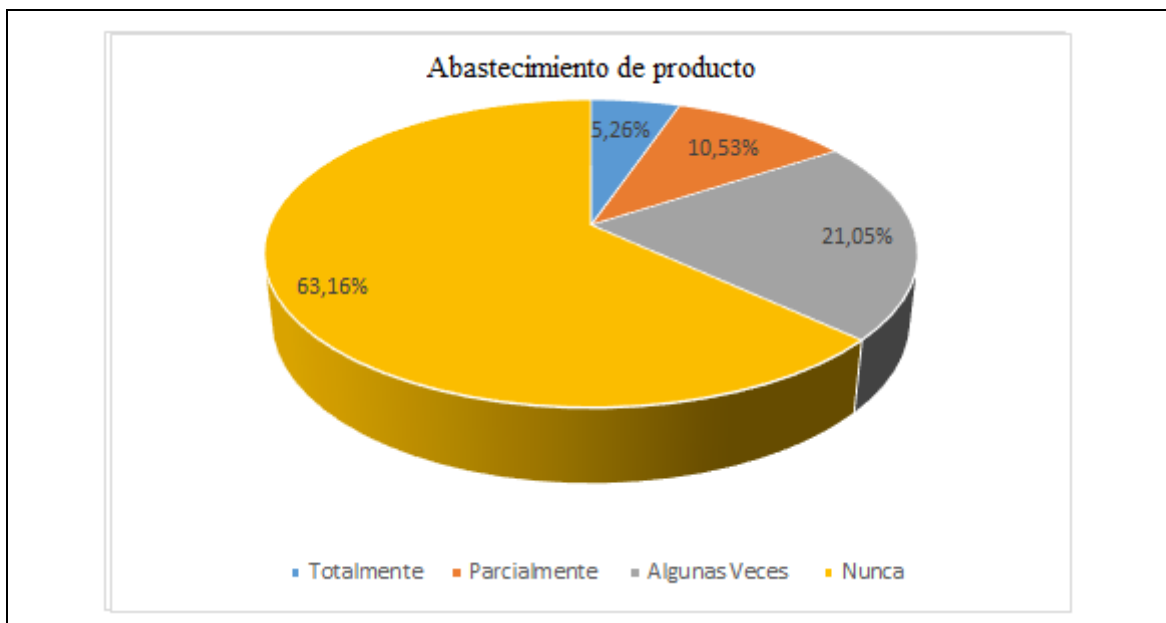


Figura 3. Pregunta No.2
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

El abastecimiento por alertas tempranas evita quedarse sin stock. Los resultados muestran con el 63,16% que la empresa tiene esta debilidad lo que no permite realizar pedidos de manera oportuna.

3. ¿Mantiene registros de todas las transacciones internas que comprende el inventario?

Tabla 3. Pregunta No.3

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	3	15,79%
Parcialmente	4	21,05%
Algunas Veces	1	5,26%
Nunca	11	57,89%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

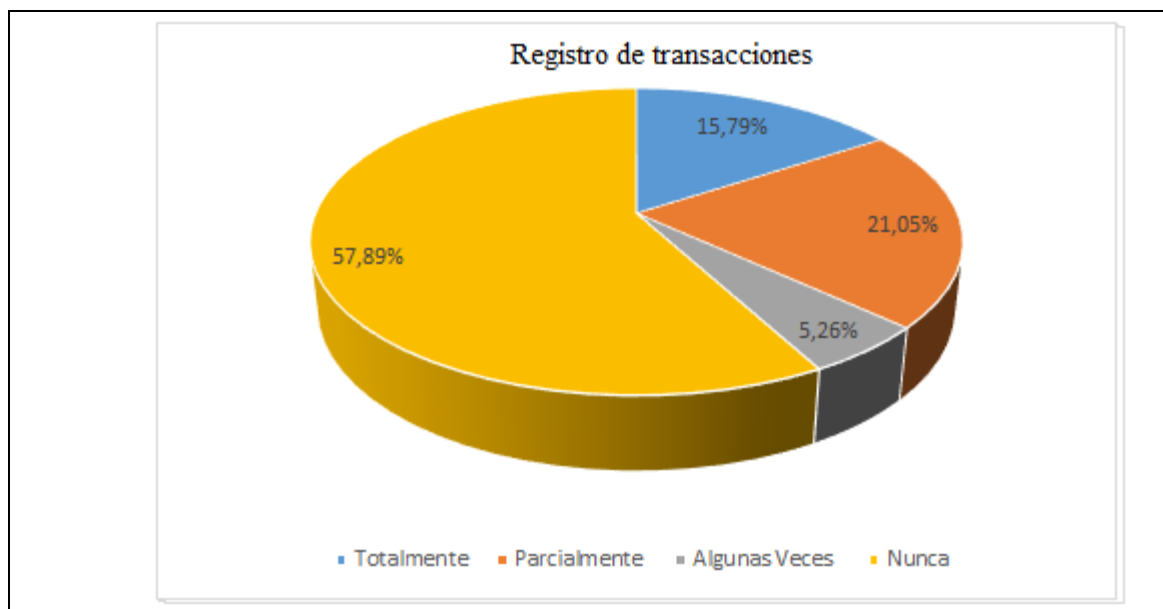


Figura 4. Pregunta No.3
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

La falta de registros internos no permite disponer de stocks actualizados lo que afecta la distribución y atención a los clientes. El 57,89% del personal señala a este factor como una debilidad que debe atenderse de manera urgente.

4. ¿Dispone de técnicas de localización física de productos por categorías en la bodega?

Tabla 4. Pregunta No.4

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	2	10,53%
Algunas Veces	3	15,79%
Nunca	14	73,68%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

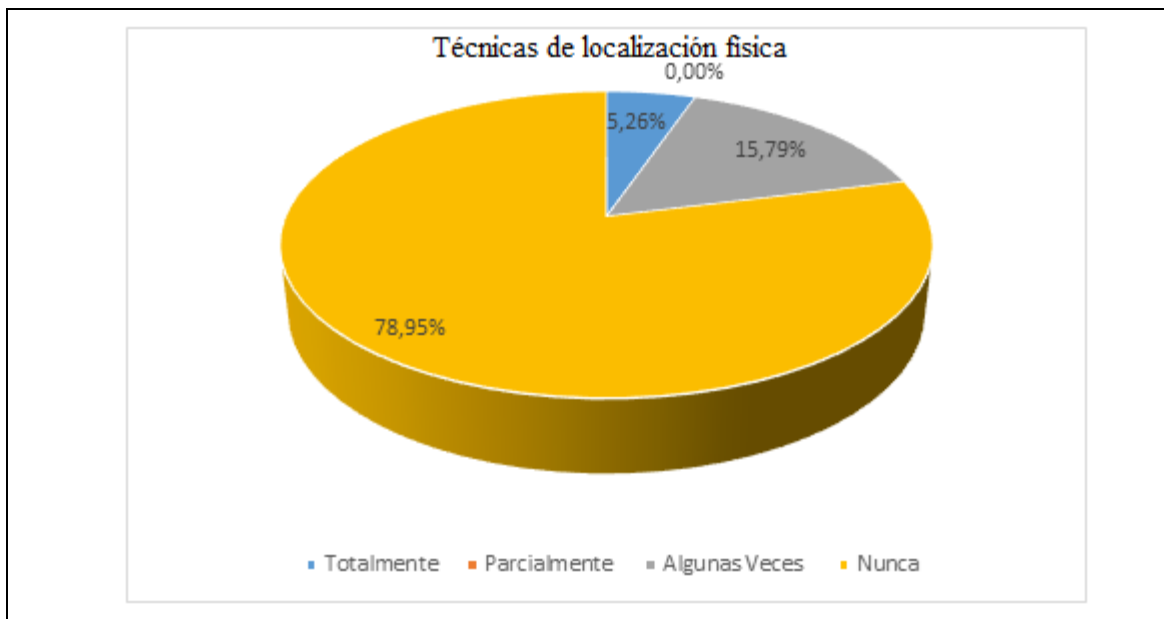


Figura 5. Pregunta No.4
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

La localización física de productos permite una pronta atención de los despachos, facilitando la logística interna. Los resultados muestran con el 78.95% que no dispone de una distribución adecuada lo que afecta el proceso de despacho de pedidos y control de la bodega.

5. ¿Cuenta con automatización en los procesos de la gestión de inventarios?

Tabla 5. Pregunta No.5

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	1	5,26%
Algunas Veces	1	5,26%
Nunca	17	89,47%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

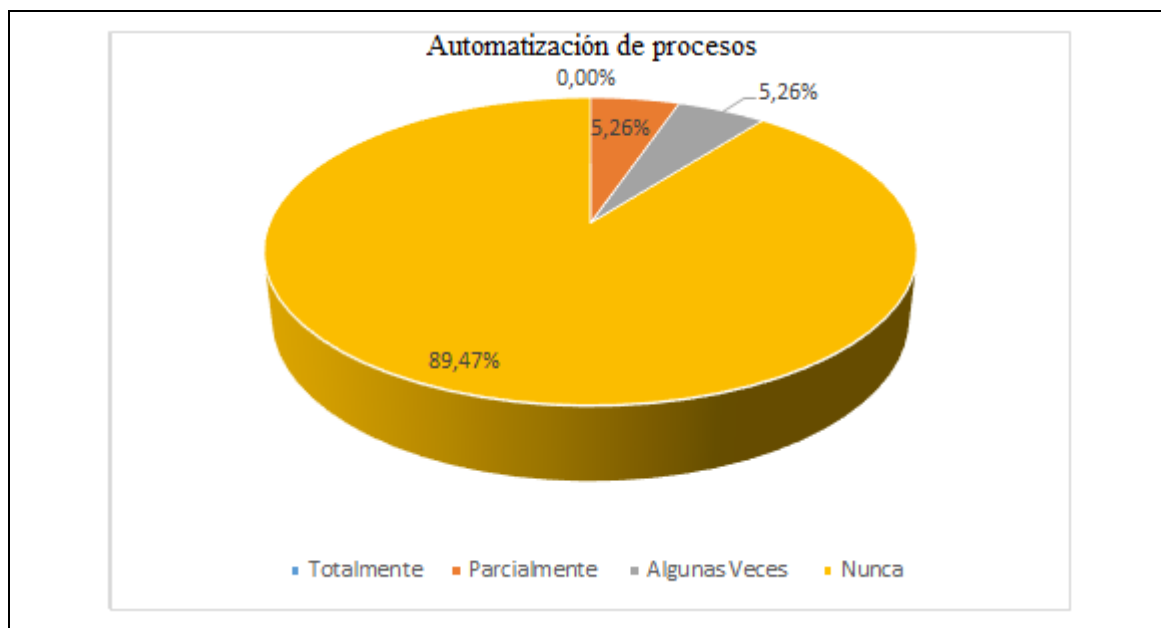


Figura 6. Pregunta No.5

Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

La automatización permite disponer de información en el menor tiempo posible. Según los resultados el 89,47% señala que no existe una automatización completa afectando la información y por ende la toma de decisiones internas.

6. ¿Dispone de estadísticas de daños de mercadería por mala manipulación?

Tabla 6. Pregunta No.6

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	2	10,53%
Parcialmente	3	15,79%
Algunas Veces	1	5,26%
Nunca	13	68,42%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

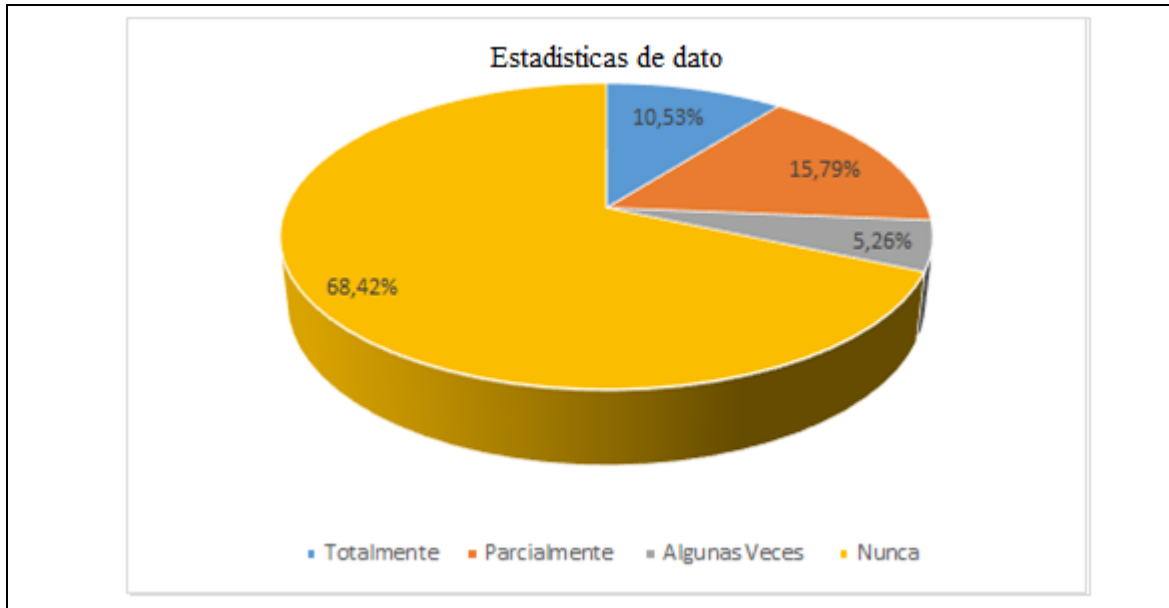


Figura 7. Pregunta No.6
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

Al no disponer de automatización se entiende como efecto que no se dispone de estadísticas completas. El 68,42% del personal indica que no se tiene indicadores internos lo que no permite evaluar las debilidades de una manera oportuna pudiendo esto derivarse en insatisfacción a los clientes.

7. ¿Dispone de control de ingresos a bodegas para garantizar la seguridad interna?

Tabla 7. Pregunta No.7

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	4	21,05%
Parcialmente	5	26,32%
Algunas Veces	3	15,79%
Nunca	7	36,84%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

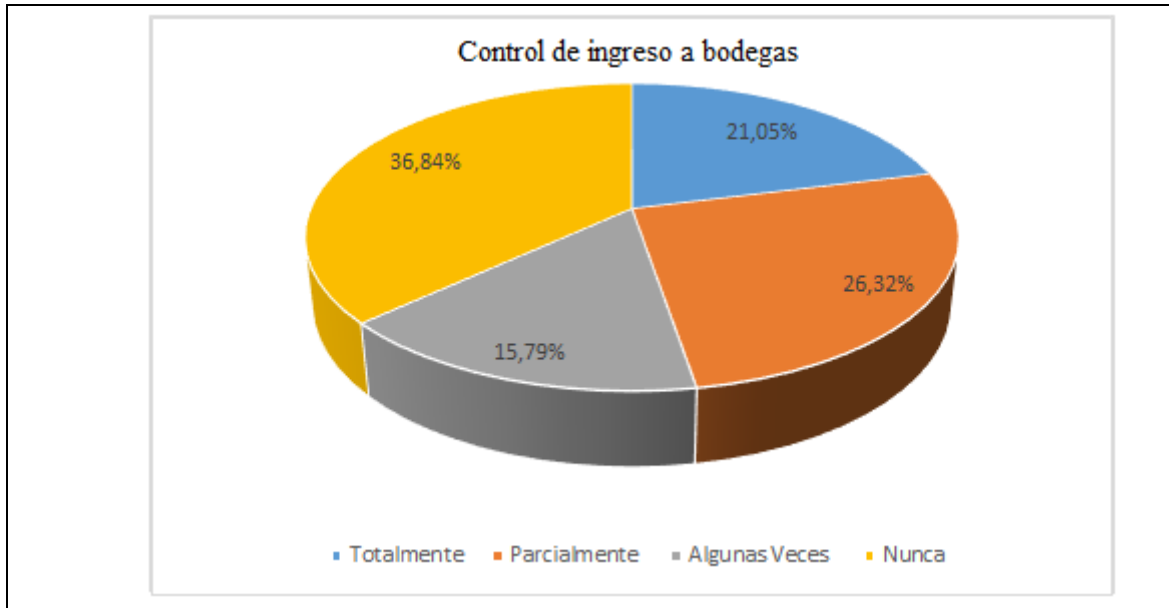


Figura 8. Pregunta No.7
 Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

El control de ingreso a bodegas es requerido para evitar pérdidas o accidentes que pueden afectar al personal. El 36.84% del personal señala que existen falencias en este tema que deben ser atendidas en la propuesta.

8. ¿Cuenta con programas de seguridad para el personal en el caso de existir eventos no controlables?

Tabla 8. Pregunta No.8

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	6	31,58%
Parcialmente	4	21,05%
Algunas Veces	3	15,79%
Nunca	6	31,58%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

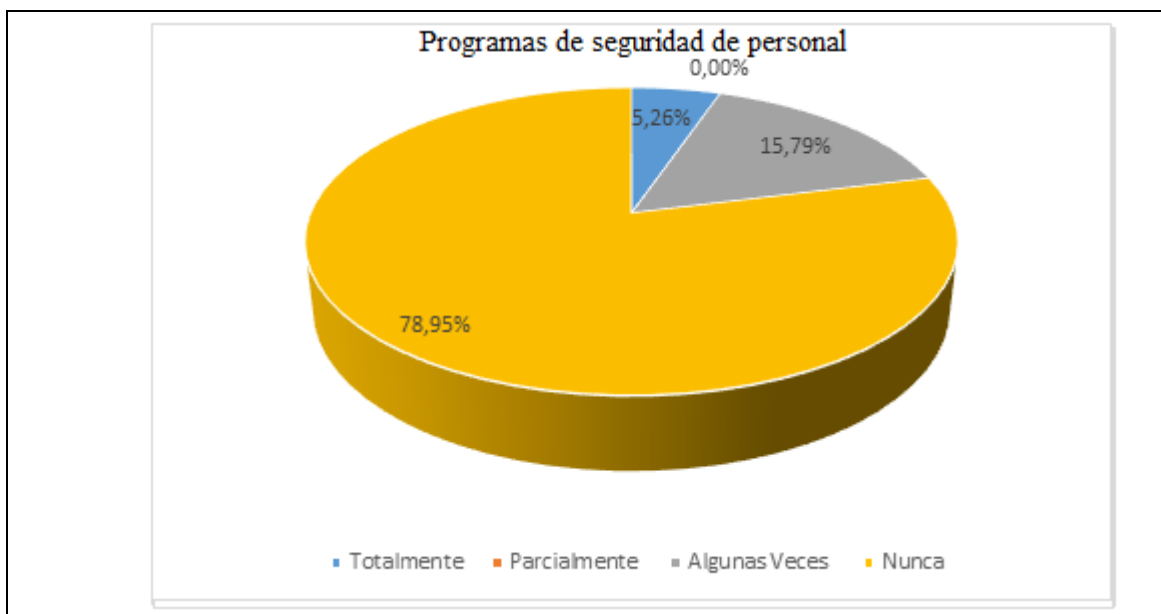


Figura 9. Pregunta No.9
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

Los programas de seguridad del personal implican procedimientos a cumplirse y controles periódicos tendientes a evitar incidentes o accidentes que puedan afectar la integridad del personal. El 78,95% del personal señala que este aspecto es una debilidad que afecta la gestión de los inventarios.

9. ¿Cuenta con presupuestos internos para identificar el comportamiento de la demanda?

Tabla 9. Pregunta No.9

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	2	10,53%
Parcialmente	5	26,32%
Algunas Veces	2	10,53%
Nunca	10	52,63%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

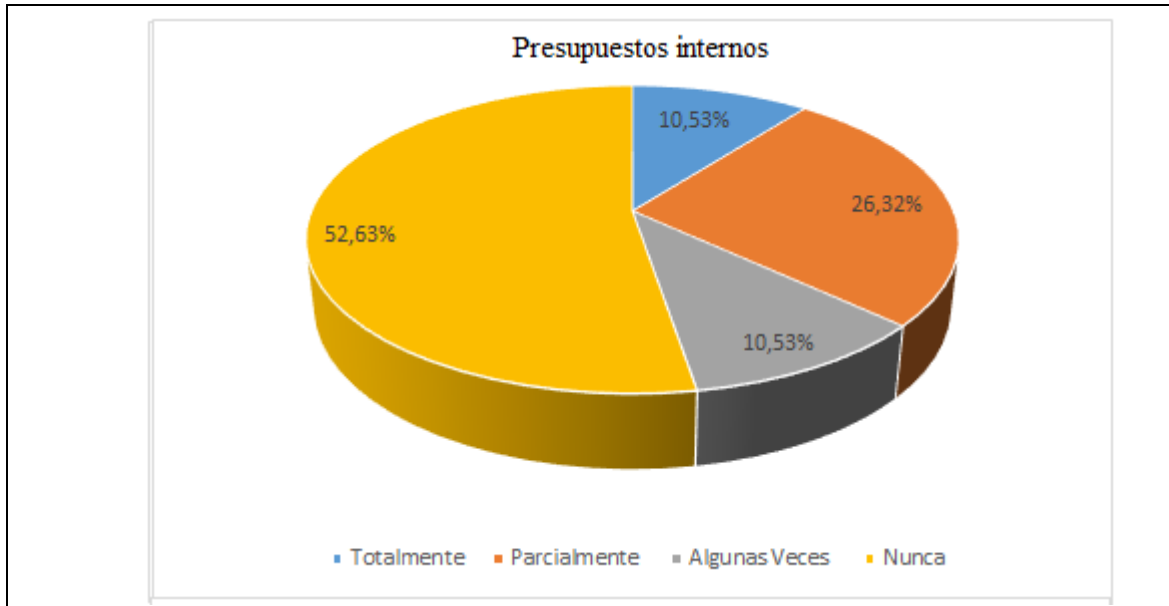


Figura 10. Pregunta No.9
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

Los presupuestos internos fomentan un adecuado uso del capital necesario para sustentar una administración adecuada de los inventarios. La falta de presupuesto afecta el seguimiento de las actividades lo que incide en la satisfacción de los clientes. Los resultados señalan con el 52,63% del personal que no existen presupuestos siendo un elemento que debe implementarse.

10. ¿Dispone de control de costos en la bodega por producto?

Tabla 10. Pregunta No.10

Opción	Frecuencia	Tasa
Totalmente	1	5,26%
Parcialmente	0	0,00%
Algunas Veces	3	15,79%
Nunca	15	78,95%
Total	19	100,00%

Tomado de: Encuestas aplicadas

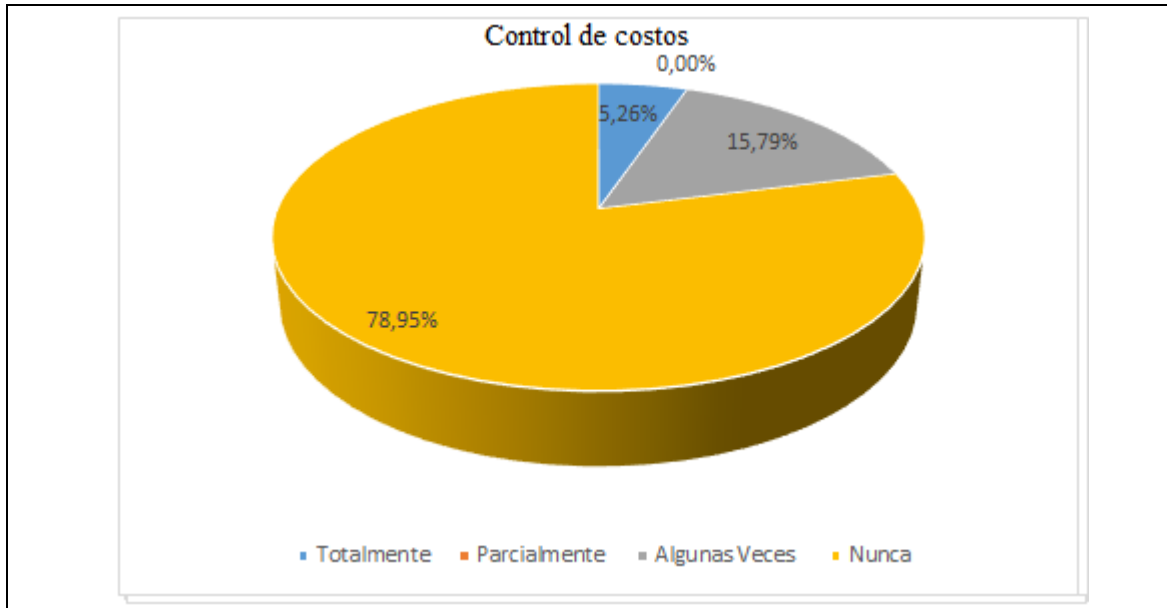


Figura 11. Pregunta No.10
Elaborado por: Autora

- **Análisis e interpretación**

El manejo de los costos permite la determinación efectiva de las utilidades percibidas en base a los ingresos. La falta de control sobre este aspecto no permite identificar la rentabilidad real obtenida complicando la toma de decisiones. El 78,95% indica que no se dispone de un control de costos por lo que amerita ajustes sobre este tema.

2.3.1. Hoja de inspección:

Para disponer de una adecuada información sobre el proceso de inventarios actual, se procede a aplicar una hoja de control, la cual permite evaluar el proceso, detectando falencias no observadas en los otros instrumentos a fin de sustentar la propuesta de manera efectiva. A continuación, los resultados:

Tabla 11. Hoja de inspección

Criterio	Descripción
Abastecimiento	El abastecimiento no tiene una relación directa con la demanda lo que tiende a producir un sobre stock o déficit que incide en los resultados económicos. En varias ocasiones la empresa se ve obligada a realizar descuentos y/o promociones para salir de stock retenido. En otras, existen pérdidas por falta de inventarios.
Control de inventarios	El control de inventarios no cuenta con procedimientos determinados por lo que su realización es empírica únicamente. Esta situación no permite determinar el correcto manejo de inventario lo que impide establecer soluciones de manera efectiva.
Formatos de control	Los formatos utilizados actualmente no son estandarizados por lo que no siempre se cumplen de manera efectiva. Esta situación provoca ausencia de datos que afecta a la información. No es posible.
Compras	Las compras no disponen de un mecanismo de selección y evaluación de proveedores lo que incide en precios y condiciones de compra los cuales no siempre son a favor de la empresa.
Preparación de pedidos	La preparación de pedidos tiene aumento de tiempos por una falta de organización efectiva del inventario, lo que produce altos tiempos de espera por disponer de los productos necesarios para armar el pedido.
Procesos financieros	Se evidencia que los procesos de manejo de inventarios no cuentan con una estructura financiera establecida lo que no permite evaluar resultados obtenidos, afectando los procesos de mejora.

Elaborado por: Autora

Seguidamente se presentan los resultados del análisis de la entrevista efectuada al jefe de Bodega (Ver anexo 1)

Entrevista a jefes de bodega Lara & Asociados

La presente entrevista fue realizada al Jefe de Bodega Sr. Gustavo Samaniego. Su desarrollo fue cumplido el 02/11/2019 en las instalaciones de Lara & Asociados. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

1. ¿Cómo se realiza el abastecimiento de productos en la bodega?

El departamento de compras nos entrega las órdenes adquiridas a los diferentes proveedores señalando la fecha probable de arribo. El día que llega la carga el personal suspende sus funciones e inicia el proceso de recepción.

La bodega no emite ningún reporte sobre necesidades de producto debido a que no conocemos las necesidades del cliente para ello, el departamento de ventas es responsable de determinar el volumen de stock requerido por producto.

2. ¿Qué tipo de controles se cumplen al momento de ingresar la mercadería?

Se realizan dos tipos de control. El primero al ingreso de la mercadería en donde se cuentan las unidades para ingresarlas a bodega. El segundo mediante conteo físico cada seis meses. No tiene una fecha específica, pero se realiza principalmente cuando no existen frecuencias altas de demanda de preparación de pedidos.

Los resultados obtenidos son cotejados con las ordenes de entrada y salida de mercadería para definir si existen sobrantes o faltantes

3. ¿Cuáles considera usted son las principales falencias actuales en el manejo de inventario?

Las falencias son la falta de una organización interna adecuada que permita disponer de los productos de manera ágil en relación a la demanda de preparación de pedidos. Por otro lado, no se cuenta con stock actualizado lo que complica la preparación debiendo a que en muchas ocasiones demora la entrega por falta de stock.

Otro problema importante es la falta de seguridad. El personal se somete a riesgos de trabajo por la falta de equipos de protección al ingreso.

4. ¿Qué probabilidad de error existen al preparar los pedidos?

Existen altas probabilidades de error debido a la rotación de personal en las bodegas. Además, no se dispone de ubicación física ni stocks actualizados lo que no permite conocer la existencia de productos que son requeridos en la preparación. Tampoco se dispone de marcas de las cajas despachadas lo que no permite hacer una ruta de utilización de productos lo que puede conducir al error en el despacho.

5. ¿Cómo evalúa usted los sistemas informáticos de apoyo actualmente disponibles?

Actualmente, los sistemas utilizados son manuales principalmente. El personal se apoya también con hojas de cálculo en las cuales se ingresan los stocks de productos y las ordenes despachadas. Estas hojas han sido desarrolladas directamente por nosotros y permiten disponer de conocimiento sobre los ingresos y despachos realizados por día.

6. ¿Existe seguridad para el personal que trabaja en la bodega?

La seguridad es mínima. Los elementos de protección son escasos y se encuentran en mal estado. No disponemos de un proceso de control que defina políticas internas sobre su utilización.

Afortunadamente, no se han registrado incidentes y accidentes en bodega debido a que el personal es cuidadoso en el cumplimiento de sus funciones.

3.1.3. Análisis situacional:

Con el objetivo de verificar el estado actual de la empresa, se procedió a realizar un análisis FODA de la bodega, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 12. FODA

FORTALEZAS	
F1	Espacios disponibles de manera exclusiva para el almacenamiento de los productos comercializados.
F2	Estructura organizacional propia para el almacenamiento de productos.
F3	Áreas internas adecuadas para la seguridad industrial

DEBILIDADES	
D1	Sistemas de distribución no actualizados
D2	Tecnología de apoyo no especializada en temas de almacenamiento de productos.
D3	Sistemas de abastecimiento no alineado a la demanda objetivo.
D4	Demoras en la preparación de productos
D5	Productos no codificados adecuadamente
D6	Información de stocks no actualizada

OPORTUNIDADES	
O1	Amplio desarrollo de conocimiento especializado en la administración de bodegas.
O2	Disponibilidad de mecanismos de gestión y control de bodegas
O3	Acceso a herramientas tecnológicas adaptables a la necesidad de la empresa.

AMENAZAS	
A1	Alta competitividad en el mercado en el campo de tecnología.
A2	Cambio en los patrones de comportamiento del cliente, demanda de procesos más eficientes.
A3	Mayor control por parte de las entidades públicas sobre el manejo contable relacionado a los inventarios.

Elaborado por: Autora

3.2.1. Diagnóstico

En primera instancia, se procedió a evaluar los factores internos y externos disponibles, para lo cual se establece la matriz EFI, EFE, aprovechamiento y vulnerabilidad. A continuación, los resultados:

2.3.2. Matrices de diagnóstico

Se procede a relacionar los factores internos y externos descritos en el FODA, identificando que la información es la debilidad de mayor importancia en la empresa, debiendo esta ser superada. En cuanto a las fortalezas, los espacios disponibles para el manejo del stock son relevantes toda vez que permiten diseñar procesos adecuados para seguridad del personal y eficiencia.

Los factores externos muestran como principal oportunidad el desarrollo del conocimiento en el área de gestión de inventarios, aspecto que permite establecer sistemas personalizados que permitan incrementar la productividad y el rendimiento. En cuanto a las amenazas, la alta competitividad en el mercado existente tiende a afectar la empresa, lo que indica la necesidad urgente de procesos viables y adecuados que permitan preparar los pedidos y despacharlos oportunamente.

En cuanto a la relación de los factores, se puede observar que las fortalezas con un 64,02% de concentración tienen mayor relevancia que las debilidades, aspecto que debe aprovecharse para poder mejorar el servicio interno.

Por otro lado, las oportunidades con un 60,19% tienen mayor relevancia con respecto a las amenazas lo que indica que existen amplias posibilidades para mejorar la gestión de la empresa.

Matriz EFI.- La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Este instrumento será vital para formular las estrategias, ayudará a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes asociadas a las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 13. EFI

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	TOTAL
		Sistemas de distribución no actualizados	Tecnología de apoyo no especializada en temas de almacenamiento de productos.	Sistemas de abastecimiento no alineado a la demanda objetivo.	Demoras en la preparación de productos	Productos no codificados adecuadamente	Información de stocks no actualizada	
F1	Espacios disponibles de manera exclusiva para el almacenamiento de los productos comercializados.	3	3	2	1	2	3	14
F2	Estructura organizacional propia para el almacenamiento de productos.	1	2	3	2	1	2	11
F3	Áreas internas adecuadas para la seguridad industrial	3	2	1	1	2	3	12
TOTAL		7	7	6	4	5	8	37

Elaborado por: Autora

Tabla 14. EFE

		A1	A2	A3	TOTAL
		Alta competitividad en el mercado en el campo de tecnología.	Cambio en los patrones de comportamiento del cliente, demanda de procesos más eficientes.	Mayor control por parte de las entidades públicas sobre el manejo contable relacionado a los inventarios.	
O1	Amplio desarrollo de conocimiento especializado en la administración de bodegas.	3	2	3	8
O2	Disponibilidad de mecanismos de gestión y control de bodegas	2	1	2	5
O3	Acceso a herramientas tecnológicas adaptables a la necesidad de la empresa.	3	2	1	6
TOTAL		8	5	6	19

Elaborado por: Autor

Tabla 15. Aprovechamiento

COD	Factor	Puntaje	Importancia	Valor	Tasa
F1	Espacios disponibles de manera exclusiva para el almacenamiento de los productos comercializados.	13	4	52	27,51%
F2	Estructura organizacional propia para el almacenamiento de productos.	11	3	33	17,46%
F3	Áreas internas adecuadas para la seguridad industrial	12	3	36	19,05%
D1	Sistemas de distribución no actualizados	7	2	14	7,41%
D2	Tecnología de apoyo no especializada en temas de almacenamiento de productos.	6	1	6	3,17%
D3	Sistemas de abastecimiento no alineado a la demanda objetivo.	6	3	18	9,52%
D4	Demoras en la preparación de productos	4	3	12	6,35%
D5	Productos no codificados adecuadamente	5	2	10	5,29%
D6	Información de stocks no actualizada	8	1	8	4,23%
TOTAL				189	100,00%

Elaborado por: Autora

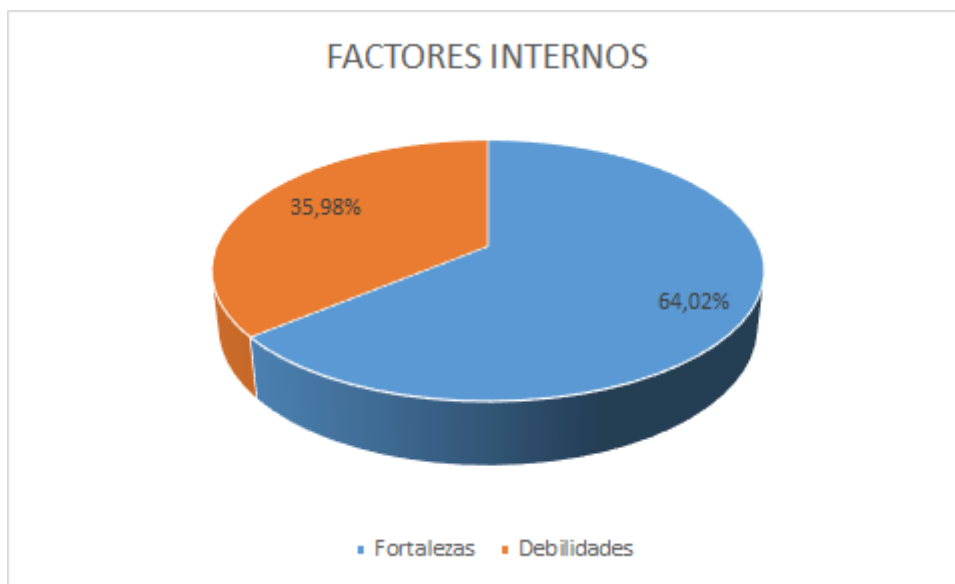


Figura 12. Factores Internos

Elaborado por: Autora

Tabla 16. Vulnerabilidad

COD	Factor	Puntaje	Importancia	Valor	Tasa
O1	Amplio desarrollo de conocimiento especializado en la administración de bodegas.	8	4	32	29,63%
O2	Disponibilidad de mecanismos de gestión y control de bodegas	5	3	15	13,89%
O3	Acceso a herramientas tecnológicas adaptables a la necesidad de la empresa.	6	3	18	16,67%
A1	Alta competitividad en el mercado en el campo de tecnología.	8	2	16	14,81%
A2	Cambio en los patrones de comportamiento del cliente, demanda de procesos más eficientes.	5	3	15	13,89%
A3	Mayor control por parte de las entidades públicas sobre el manejo contable relacionado a los inventarios.	6	2	12	11,11%
TOTAL				108	100,00%

Elaborado por: Autora



Figura 13. Factores Externos

Elaborado por: Autora

La distribución total del inventario responde a los siguientes valores:

Tabla 17. Distribución del inventario en valores

Inventario Guayaquil	8.302.952,81	55,58%
Inventario Quito	2.293.358,82	15,35%
Inventario garantías y control	115.065,42	0,77%
Provisión obsolescencia de mercadería	106.673,77	0,71%
Inventario bodega del exterior	1.100.963,84	7,37%
Inventario en tránsito	2.733.273,21	18,30%
Inventario demo y transfer	69.384,65	0,46%
Garantías proveedores	217.013,26	1,45%

Fuente: Lara & Asociados 2019

Como se puede observar, la empresa mantiene el 18,30% del total de inventario en tránsito, aspecto que permite mantener las perchas con producto a fin de evitar desabastecimiento de líneas. Además, mantiene una bodega en el exterior para evitar desabastecimiento, permitiendo una mejor distribución de mercadería a nivel interno.

En cuanto a los ítems, el 78% de la mercadería corresponde a equipos de computación de los cuales el 17% es laptops, el 12% monitores y el saldo entre CPU, accesorios y periféricos. La mayor rotación de inventarios se basa en estos equipos los cuales ameritan mayor atención en cuanto al abastecimiento.

En cuanto a las ventas, la empresa registra un crecimiento sostenido desacelerado. Esta situación si bien es positiva, muestra la incidencia de la competencia. A continuación, el gráfico de ventas totales:

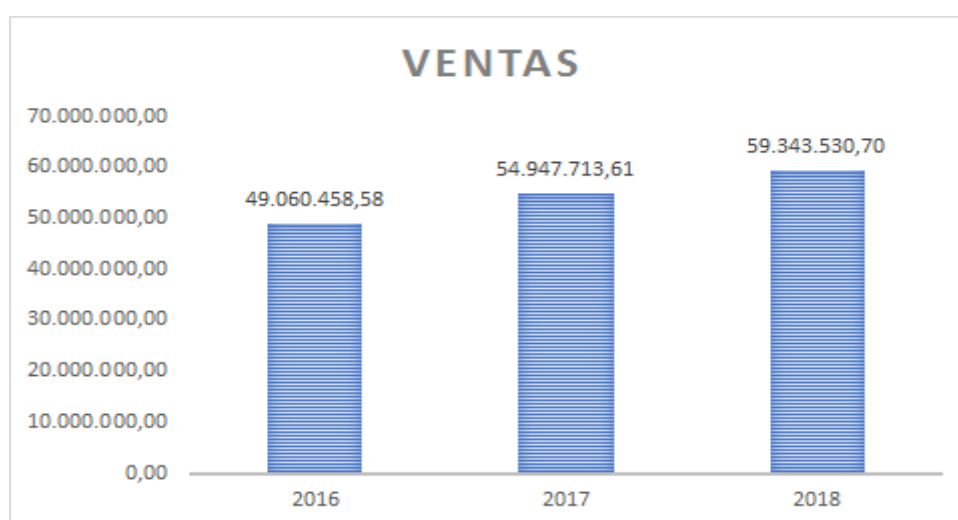


Figura 14. Ventas
Elaborado por Autora

Como se puede apreciar, las ventas en promedio crecen en el 11% lo que es adecuado, pero no suficiente, tomando en cuenta que el mercado de tecnología en el Ecuador se desarrolla en un 17% anual en promedio. Esto señala la necesidad de mejorar los procesos internos a fin de poder atender ampliamente la demanda.

Dado a la alta rotación necesaria, la empresa mantiene una tasa del 0,71% de obsolescencia lo cual se considera alto debido a que en promedio se estimó un máximo del 0,42. Esta tasa puede mejorarse mediante un mejor abastecimiento y salida de mercadería tanto a los puntos de venta como en las entregas al cliente.

En el año 2019 se realizaron algunos ajustes de inventario, principalmente en reducir el tránsito de productos. Esta situación no obstante no ha tenido levantamientos de datos actualizados por lo que se desconoce si mejoró la gestión interna.

CAPÍTULO III

3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El procedimiento para la gestión de inventarios se han considerado 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 enfoques 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, acorde a las necesidades con el fin de lograr la optimización del espacio físico y la reducción de gastos como: mantenimiento de bodegas, arrendamiento etc.

Recepción de pedidos: la planificación de la recepción de mercadería es importante para la empresa, 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.

Soporte y mantenimiento: la empresa necesita conocer y analizar exactamente la cantidad de productos que se encuentran dañados por lo que se debe realizar revisiones periódicas para determinarlos.

Tomas físicas: determinar y realizar ajustes sobre las diferencias existentes que se presentan en libros v&s lo que existe físicamente, es sumamente importante para todas las empresas, sobre todo si son importadoras y comercializadoras como Lara & Asociados.

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

Devoluciones: se registra a diario devoluciones de productos ya sea por error de pedido, variación en precio, por lo que es importante determinar normas para esta actividad.

Baja de inventarios: la empresa si ha realizado bajas de inventarios ya que existen productos dañados por tal razón es importante que se realicen informes y se den de baja los productos que están generando gastos, en lugar de utilidad.

3.2. Propuesta

El control de los inventarios es parte de una gestión efectiva que permita relacionar los niveles de stock en base a la demanda existente por cada uno de los productos ofertados. A nivel interno, la empresa demanda de un sistema integral que permita de manera paralela garantizar un despacho oportuno de productos a los clientes, mantener un stock efectivo y una seguridad en cuanto a las unidades almacenadas.

Conforme lo expuesto, la propuesta planteada se conforma por cuatro subprocesos que dan lugar a la conformación de un sistema especializado en relación a las necesidades de la empresa levantadas en la metodología. A continuación, el esquema del proceso general que representa el fundamento de la propuesta:



Figura 15. Sistema propuesto

Elaborado por Autora

A continuación, se procede a analizar el proceso de manera amplia determinando las técnicas que sobre cada uno de estos se efectuará:

Compras: En la actualidad la empresa adquiere sus productos a nivel internacional y nacional, para lo cual el proceso incluye la emisión de una orden de compra que autoriza la misma y debe ser cotejada con una factura. El proceso se basa en las siguientes actividades:

- **Solicitud de pedido:** El departamento de inventarios emite una solicitud de pedido en la cual señala la cantidad requerida. Esta solicitud la emite el departamento de bodegas y es entregada a Financiero.
- **Aprobación:** El departamento financiero solicita revisión a mercadeo quien autoriza la cantidad y tipo de producto. Con ello se establece una orden de compra que es notificada al proveedor para que proceda al despacho. La orden es notificada a financiero para el pago acorde las condiciones establecidas. De igual manera es notificada a bodega para la recepción del pedido.
- **Recepción de mercadería:** Cuando el proveedor procede al despacho, se receipta en bodega y se establece la recepción total para el pago respectivo. En el caso de existir novedades se notifica a financiero para la emisión de la nota de crédito correspondiente.

Almacenamiento de stock: El almacenamiento no cuenta en la actualidad con un sistema efectivo de distribución. Esto genera lentitud tanto en los despachos de mercadería como también en la solicitud de renovación de inventario. Se considera necesario trabajar en este proceso utilizando un mapeo general que destine espacios específicos en relación a la rotación de inventarios. La propuesta permitirá mejorar la preparación y entrega de pedidos lo que fomentará mayor calidad en el servicio.

Control: La empresa mantiene un control de inventarios cíclicos que se efectúa cada tres meses. El sistema comprende un conteo físico que es comparado con los saldos monetarios de la contabilidad. En el caso de existir sobrantes y faltantes se notifica a contabilidad para realizar una auditoría de revisión contable y física. En el caso de no encontrarse solución se procede al ajuste contable y a la aplicación del reglamento interno correspondiente a multas al trabajador.

Financiero: El análisis financiero es escaso, no se realiza una optimización del inventario lo que no permite determinar las verdaderas ganancias existentes. Esta situación limita la gestión de la empresa, siendo un área que debe optimizarse en la propuesta.

3.2.1. Pronóstico de la demanda:

Uno de los inconvenientes existentes en la empresa es la fijación de la demanda que determina el proceso de compras. Actualmente, la empresa no ha establecido un sistema óptimo de pedido lo que produce errores en cuanto al abastecimiento. Los

estudios señalan la necesidad de establecer un Lote para lo cual se considera que las condiciones de la empresa permiten la aplicación de la Orden Económica de Pedido OEP la cual minimiza los gastos correspondientes a pedido y mantenimiento

El pronóstico de la demanda busca establecer la cantidad de ítems necesarios a mantener en stock la cantidad necesaria que permita la entrega oportuna de mercadería a los clientes sin que se incurra en gastos excesivos por concepto de mantenimiento.

El almacenamiento de stock incluye técnicas que permitan disponer de ventajas financieras a fin de maximizar las utilidades esperadas. Además, permite establecer sistemas de control internos referentes al almacenamiento a fin de que la manipulación sea efectiva.

La preparación incluye técnicas de manejo de inventario que permitan mantener un control de salidas de stock a fin de evitar pérdidas y daños que afecten la satisfacción de los clientes y los resultados financieros.

La evaluación incluye mecanismos de control permanentes que permitan obtener información oportuna que fomente la toma de decisiones necesarias para el crecimiento del negocio.

En cada uno de los subprocesos establecidos se aplicarán técnicas que permitan disponer de un sistema especializado que apoye la gestión de la empresa y permita garantizar un mayor crecimiento.

Para la realización del pronóstico, se utilizó la herramienta previsión de Excel, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 18. Pronóstico de la demanda

Producto	Laptop HP	
Código:	001-986AB	
MES	CÓDIGO	DEMANDA
ENERO	1	189
FEBRERO	2	210
MARZO	3	489
ABRIL	4	478
MAYO	5	546
JUNIO	6	425
JULIO	7	369
AGOSTO	8	120
SEPTIEMBRE	9	458
OCTUBRE	10	693
NOVIEMBRE	11	500
DICIEMBRE	12	789

Fuente: Investigación documental

Tabla 19. Proyección de la demanda

2020	
ENERO	648
FEBRERO	680
MARZO	712
ABRIL	745
MAYO	777
JUNIO	809
JULIO	841
AGOSTO	873
SEPTIEMBRE	905
OCTUBRE	938
NOVIEMBRE	970
DICIEMBRE	1002

Fuente: Investigación documental



Figura 16. Proyección de la demanda

Elaborado por Autora

Como se observa, la ecuación lineal calculada permitió determinar la posible demanda a presentarse para el año 2020. Con esta se procede a determinar las compras.

3.2.2. Compras de mercadería

Mediante el uso de la orden económica de pedido se establece el proceso de abastecimiento que se aplicará. Para ello se toma como referencia los siguientes datos:

Tabla 20. Datos para la compra de mercadería

Producto	Laptop HP
Código	001-986AB
Requerimiento	9900
Costo Pedido	\$ 48,60
Costo Unitario	\$ 287,00
Tasa de prorrateo	10%
Orden Económica de pedido	183
Número de pedidos año	54

Fuente: Investigación documental

Aplicando la OEP se obtuvo un lote de pedido de 183 unidades realizando 54 pedidos en el año. Esto minimiza los costos de operación, garantizando la eficiencia financiera de la empresa. Los costos obtenidos mediante esta alternativa son:

Tabla 21. Costos Totales

Costo de pedido	\$ 2.627,64
Costo de mantenimiento	\$ 697,41
Costo Anual	\$ 3.325,05

Fuente: Investigación documental

A continuación, se describe la desviación estándar para el producto tomado como base de ejemplo en el presente caso:

Tabla 22. Stock de seguridad

2020		VALOR – PROMEDIO	CUADRADO
ENERO	648	-177	31329,354
FEBRERO	680	-145	20972,54276
MARZO	712	-113	12687,09377
ABRIL	745	-80	6473,007025
MAYO	777	-48	2330,282529
JUNIO	809	-16	258,920281
JULIO	841	16	258,920281
AGOSTO	873	48	2330,282529
SEPTIEMBRE	905	80	6473,007025
OCTUBRE	938	113	12687,09377
NOVIEMBRE	970	145	20972,54276
DICIEMBRE	1002	177	31329,354
PROMEDIO	825	SUMA	148102,4007

DESVIACIÓN	111
LÍMITE DE STOCK	714

Fuente: Investigación documental

El proceso resultante determina como stock de seguridad la cantidad de 714 unidades que deben mantenerse en bodegas. Cuando la cantidad sea inferior se procederá a realizar un pedido tomando en cuenta la OEP calculada.

3.2.3. Almacenamiento de stock

El almacenamiento es un proceso de vital importancia para evitar tener demoras en los procesos de entrega de mercadería a clientes. Su desarrollo se efectúa mediante la distribución ABC el cual busca clasificar los productos de acuerdo a su rotación.

A nivel interno de bodegas se utilizará racks de tres pisos, en los que se ubicarán los productos de acuerdo al peso bajo el siguiente mecanismo:

- Rack superior: Se ubicará en el rack superior los productos de menor peso, facilitando su movilidad cuando sea necesario. Además de la facilidad en el manejo, el proceso reduce los riesgos en el trabajo puesto que evita que pesos altos puedan afectar al personal.
- Rack medio: Se ubicarán en el rack medios los productos de mayor peso facilitando el acceso al personal.
- Rack bajo: Se ubicarán en el rack bajo los productos de peso bajo facilitando su movilidad.

La distribución propuesta se basa en la rotación de inventarios antes que en el tamaño y peso de los productos. Con ello, se busca facilitar el armado de pedidos para reducir los tiempos de entrega al cliente. Para determinar la rotación de inventarios se utilizará la siguiente fórmula: $(\text{Costo mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N$ veces.

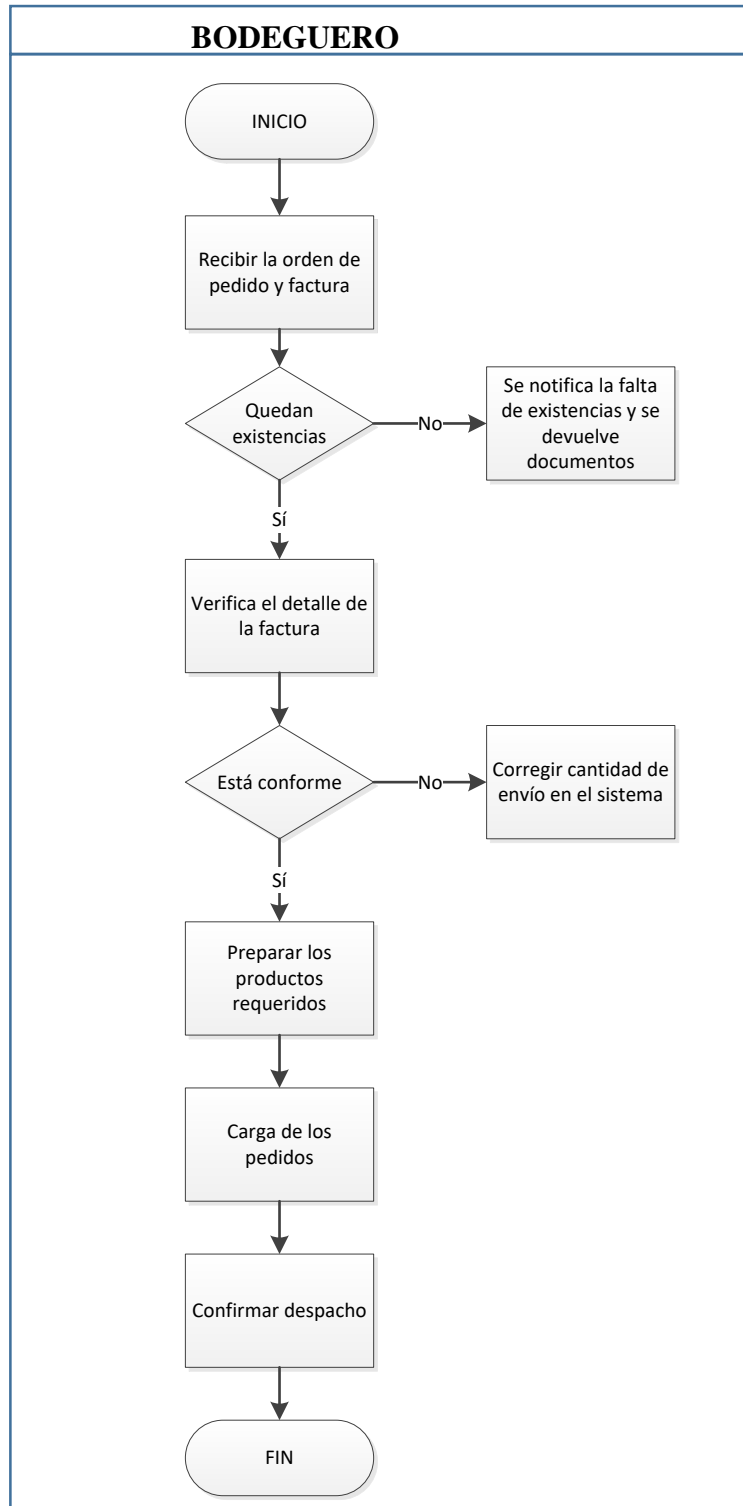
La propuesta plantea un sistema de ruteo en donde los productos se ubican acorde a la salida de bienes, siendo este un proceso esencial que determina el cambio del proceso frente al sistema actual. Se busca mayor eficiencia para alcanzar una mejor preparación de los pedidos.

3.2.4. Preparación de pedidos

Una vez establecido el proceso de almacenamiento, la preparación de pedidos se basa en la identificación de la posición del producto para luego su conformación. Esto gracias a la distribución de bodegas será más eficiente, reduciendo los tiempos de entrega.

Se ha preparado el flujo correspondiente para la preparación de pedidos:

3.2.4.1. Flujograma



Elaborado por Autora

Las ventajas de la propuesta se describen en los siguientes aspectos:

- Se garantiza la existencia de stock que evite disponer de armado de pedidos en tránsito.
- Se reduce tiempos de preparación de pedidos lo que facilita la entrega
- Se descarga del sistema lo que garantiza la existencia de saldos actualizados

3.2.5. Evaluación y control

El control es un proceso esencial para disponer de información que permita identificar de manera oportuna deficiencias que conlleven a una toma de decisiones encaminada a elevar la calidad.

El sistema de control propuesto se efectúa mediante indicadores de control, los cuales se definen en relación a las necesidades que tenga el cliente. En este caso, la propuesta presenta el siguiente tablero de comando que se considera necesario para la evaluación permanente a ser aplicada:

Tabla 23. Indicadores de gestión

Indicador	Fórmula	Descripción
Abastecimiento	Fecha que debe llegar el abastecimiento – fecha en que llego	Días de demora que inciden en el stock de seguridad disponible
Rotación de Inventario	Costo de Venta del período/ Inventario promedio del período	Indica cuán rápido el dinero invertido en inventario se está convirtiendo en efectivo
Duración del Inventario	Días del período / Rotación de Inventario	Indica cuantos meses durará el inventario que tiene actualmente si las ventas continúan con un comportamiento más o menos similar al que presentan en el momento del análisis
Satisfacción del cliente	Cantidad de despachos sin reclamos / Cantidad de despachos totales	Evaluación de cumplimiento de procesos de calidad

Elaborado por Autora

Los indicadores serán aplicados semanalmente, dando lugar a la presentación de resultados mediante gráficas de dispersión las cuales establecerán la calidad en función de los siguientes parámetros:

- Calidad baja: Cuando los resultados muestren un cumplimiento igual o menor al 40% del estándar fijado
- Calidad media: Cuando los resultados muestren un cumplimiento entre el 40% y 60 % del estándar fijado.
- Calidad alta: Cuando los resultados muestren un cumplimiento igual o mayor al 80% del estándar fijado.

3.3. Valoración de la propuesta

Como variantes experimentales, la investigación se apoya en los criterios de Big Data vigentes en la actualidad y las normas NIC No.2 referentes al inventario. Las primeras establecen la necesidad de conformar un sistema de información actualizado, necesario para ejercer un control efectivo que permita mejorar el rendimiento de la empresa. Las segundas enfocadas en tratamientos contables que permitan disponer de un tratamiento efectivo acorde a las exigencias del Estado Ecuatoriano, necesarias para evitar sanciones o situaciones que incidan en el desempeño adecuado de la empresa.

Adicionalmente, como proceso de valoración, se ha tomado la versión de 5 expertos especializado en inventarios a fin de disponer de una orientación efectiva que permita consolidar un sistema totalmente viable de ser aplicado y útil en relación a los objetivos planteados.

A continuación, se presentan sus perfiles profesionales:

- 1.-El experto en mención el Ab. BA Juan Sebastián Cárdenas Paz MBA, especializado en procesos y calidad total, con sólidos conocimientos en la implementación de sistemas de control de inventarios.
- 2.- Magister en Contabilidad y Auditoría Contador Pública (UTE), desempeño el cargo de experto en inventarios, ocupación servidor público.
- 3.- Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Pública Autorizada (UCE), desempeño el cargo de Contadora General en la empresa TESQUIMSA S.A.

4.- Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Pública Autorizada (UCE), asesor tributario, declaraciones de impuestos y contabilidad a empresas, ocupación empleado privado empresa propia.

5.- Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Pública Autorizada (UCE), auditor interno de procesos y tributación Cuerpo de Ingenieros del Ejército, ocupación empleado público.

Tabla 24. Calificación de la propuesta

Indicador	Calificación					Total	Observación
	Exce lente	Muy buena	Buen a	Regul ar	Mal a		
Pertinencia		4	1			5	
Sustentación teórica	3	1	1			5	
Factibilidad	4	1				5	
Novedad	3	2				5	
Coherencia	4	1				5	
TOTAL	14	9	2	0	0	25	
TOTAL %	56%	36%	8%	0%	0%	100%	

Elaborado por Autora

Análisis:

En base a los criterios conseguidos por los expertos sobre la propuesta del Procedimiento para la gestión de inventarios se ha obtenido las calificaciones de excelente, muy buena y buena, por lo que podemos indicar que la propuesta planteada tiene coherencia con lo establecido durante la investigación realizada a la empresa Lara & Asociados.

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. En la empresa Lara & Asociados sus procesos de pedido no se encuentran relacionados a la demanda lo que produce demoras en la entrega de pedidos causando insatisfacción en el cliente. Además, los controles actuales son bajos lo que afecta la gestión interna de las bodegas incrementando riesgos de tipo laboral.

Los tipos, métodos e instrumentos de investigación revisados, así como el conocimiento del 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, seguida de la programación de pedidos, recepción de productos, almacenamiento y etiquetado, despacho de la mercadería dentro y fuera de la ciudad, devolución en ventas, tomas físicas. Se propone, además, la aplicación de diversos indicadores que permitan evaluar la eficiencia en la gestión de inventarios.

RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones presentadas, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que la empresa realice el diagnóstico cumplido cada tres meses durante el primer año a fin de evaluar los resultantes en las mejoras planteadas. Esta situación permitirá que la empresa pueda realizar correctivos en los procesos que muestren debilidad.
- Se recomienda que la propuesta sea socializada con todo el personal de la empresa a fin de que se puedan realizar ajustes que se consideren necesarios a fin de perfeccionar los procesos. Esta situación fomentará un crecimiento y por ende mayor satisfacción del cliente.
- Se recomienda que el proceso propuesto sea acoplado a mejoras permanentes en base a los resultados a obtenerse mediante los indicadores de gestión. Esta situación permitirá inclusive mayor compromiso por parte del personal en el cumplimiento de las nuevas actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, S. (2014). *Inventario periódico*. Bogotá: Ediciones Universal.
- Baca, O. (2016). *Procesos de gestión de inventarios*. Madrid: Mean Team.
- Barro, L. (2018). *Administración empresarial*. Bogotá: Americana.
- Buenaño, A. (2016). *Metodología de Investigación*. Bogotá: Centro de Formación.
- Cortez, S. (2016). *Sistemas de Inventarios*. Madrid: Diaz de Saltos.
- Galvez, R. (2014). *Métodos de investigación*. Madrid: Diaz de Saltos.
- García, I. (2015). *Administración de Empresas*. Madrid: ESIC.
- Granda, C. (2015). *Administración Integral*. Bogotá: Mercado.
- Herdández, J. (2015). *Administración de inventarios*. Madrid: LS.
- Herrera, M. (2016). *Investigación Científica*. Madrid: AyM.
- Martínez, J. (2015). *Metodos Científicos*. Madrid: ESIC.
- Mc Gregor, A. (2018). *Administración empresarial*. Madrid: Esic.
- Montaño, O. (2017). *Administración de Bodegas*. México DF: AR Consultores.
- Naranjo, A. (2017). *Métodos de investigación*. Buenos Aires: Centro de Investigación.
- Rodríguez, E. (2015). *Sistemas Integrales en la Administración de Bodegas*. Bogotá: Empresario.
- Salvador, R. (2016). *Estadística Descriptiva*. Madrid: Díaz de Saltos.
- Tobar, B. (2016). *Sistemas de Calidad*. México DF: GN Empresa.
- Ulloa, A. (2015). *Manejo de Inventarios*. Bogotá: Gestión 2000ç.
- Vasquez, H. (2016). *Administración de inventarios*. México DF: Global.
- Velez, X. (2016). *Administración Integral*. Lima: Centro Empresarial

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.

Toscano Amores, J. (2017) *Sistema de Control Interno de los procesos de gestión del Instituto Geográfico Militar del Ecuador*. Repositorio Universidad Israel

Sánchez Larco, R. L. (Abril de 2016). *Propuesta de un sistema de Control Interno aplicado al Área Administrativa de la empresa la Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A.* Quito, Pichincha, Ecuador.

Bravo, J. (2008) *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.