



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA
FÁBRICA RIO TEXTIL, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO.**

AUTORA:

MARÍA NATALÍ FIALLO CONYA

Riobamba – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. María Natalí Fiallo Conya, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenín Gaibor
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Natalí Fiallo Conya, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Enero del 2019

María Natalí Fiallo Conya
C.C: 060367813-7

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi compañero de vida, mi esposo Fernando, quien ha sido mi fortaleza y apoyo incondicional para culminar mis estudios.

A mis padres José y Vilma, por ser el pilar fundamental de mi vida, al darme su comprensión, amor y guía en todo momento.

A mis hermanos Belén y Moisés, que de una u otra forma, han sido un gran soporte en la culminación de mi formación profesional.

María Natalí Fiallo Conya

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo primero a Dios por darme salud, vida y fortaleza para cumplir con mi sueño de culminar esta carrera universitaria.

A mis padres, esposo, hermanos, sobrino, cuñado, y toda mi familia por apoyarme en cada momento.

Un agradecimiento especial a todos mis apreciados docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, quienes han contribuido en mi formación académica, y de manera especial a los Ingenieros Lenín Gaibor y Víctor Cevallos, por dedicarme su tiempo y sus conocimientos en la elaboración del presente trabajo.

A la Fábrica “Río Textil” por darme apertura y todas las facilidades para poder realizar la tesis previa a la obtención de mi título profesional; y, en general un sincero agradecimiento a todos mis compañeros (as) y amigos (as) que contribuyeron en la culminación de mi carrera universitaria.

GRACIAS...

María Natalí Fiallo Conya

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. Justificación del Problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de Investigación	6
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Gestión.....	7
2.1.2. Antecedentes Históricos de los Inventarios	8
2.2. Fundamentación Teórica	9
2.2.1. Gestión Empresarial	9
2.2.1.1. Definición de la Gestión Empresarial	9
2.2.1.2. El Proceso Administrativo	9
2.2.2. Gestión.....	12
2.2.2.1. El Control de Gestión.....	12
2.2.2.2. Las claves de una buena gestión	13
2.2.2.3. Modelo de Gestión.....	15
2.2.3. Gestión de Inventarios.....	15

2.2.3.1. Inventarios.....	16
2.2.3.2. Objetivo de los inventarios	17
2.2.3.3. Propósito de los Inventarios.....	17
2.2.3.4. Los costos de la gestión de inventarios.....	19
2.2.3.5. Tipos de inventarios.....	21
2.2.3.6. Métodos de evaluación de inventarios.....	24
2.2.3.7. Sistema de Inventarios	27
2.2.4. Gestión por procesos.....	30
2.2.4.1. Definición de proceso	31
2.2.4.2. Elementos de un proceso	32
2.2.4.3. Cómo lograr el propósito de los procesos.....	33
2.2.4.4. Clasificación de los procesos	34
2.2.4.5. Mapa de procesos.....	36
2.2.5. Análisis FODA.....	36
2.2.6. Coso II.....	38
2.2.6.1. Definición del COSO II	39
2.2.6.2. Objetivos del COSO II.....	40
2.2.6.3. Componentes del COSO II	42
2.2.6.4. Relación entre objetivos y componentes del COSO II	45
2.2.6.5. Beneficios del COSO II	46
2.2.7. Indicadores de Gestión.....	49
2.2.7.1. Qué es un indicador.....	49
2.2.7.2. Clases de indicadores	49
2.2.8. Diagramas de Flujo o Flujogramas	51
2.2.8.1. Definición	51
2.2.8.2. Características Principales de los Flujogramas.....	51
2.2.8.3. Simbología de los Flujogramas.....	52
2.3. Idea a Defender.....	53
2.3.1.1. Variables	53
2.3.1.1. Variable Independiente	53
2.3.1.2. Variable Dependiente.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	54
3.1. Modalidad de la Investigación.....	54
3.2. Enfoque de investigación.....	54
3.2.1. Enfoque Cualitativo	54
3.2.2. Enfoque Cuantitativo	54
3.3. Nivel de Investigación	55

3.3.1. Investigación de campo.....	55
3.3.2. Investigación Bibliográfica – Documental	55
3.3.3. Investigación Descriptiva.....	55
3.4. Diseño de la investigación	56
3.4.1. Investigación no experimental	56
3.5. Población y Muestra	56
3.5.1. Población.....	56
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	57
3.6.1. Métodos de investigación.....	57
3.6.1.1. Método Inductivo.....	57
3.6.1.2. Método Deductivo	58
3.6.1.3. Analítico – Sintético	58
3.6.2. Técnicas de investigación	58
3.6.2.1. Observación directa	58
3.6.2.2. Entrevista	59
3.6.2.3. Encuesta	59
3.6.3. Instrumentos de Investigación	59
3.6.3.1. Registro de observación.....	60
3.6.3.2. Guía de entrevista	60
3.6.3.3. Cuestionario	60
3.7. Análisis e Interpretación de Resultados	61
3.7.1. Análisis por cada componente	61
3.7.1.1. Ambiente de Control.....	61
3.7.1.2. Establecimiento de Objetivos	62
3.7.1.3. Identificación del Riesgo	64
3.7.1.4. Evaluación del Riesgo	65
3.7.1.5. Respuesta al Riesgo	67
3.7.1.6. Actividades de Control	69
3.7.1.7. Información y Comunicación	71
3.7.1.8. Supervisión	72
3.7.2. Análisis General del Cuestionario de Control Interno	74
3.8. Verificación de la Idea a Defender	79
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	80
4.1. Título.....	80
4.2. Contenido de la Propuesta	80
4.2.1. Aspectos Generales	80
4.2.1.1. Misión	80

4.2.1.2. Visión.....	80
4.2.1.3. Objetivos de la empresa.....	81
4.2.1.4. Valores Corporativos	81
4.2.1.5. Principios Empresariales.....	82
4.2.1.6. Organigrama Estructural.....	82
4.2.1.7. Niveles Jerárquicos de la organización.....	84
4.2.1.8. Delimitación de Funciones y responsabilidades	84
4.2.1.9. Políticas de Compras	94
4.2.1.10. Políticas de Ventas.....	94
4.2.1.11. Políticas para el Control de Inventarios	95
4.2.1.12. Políticas para el Control de Bodega.....	95
4.2.1.13. Políticas de Comunicación.....	95
4.2.2. Matriz FODA	97
4.2.3. Gestión por Procesos	98
4.2.3.1. Matriz por Procesos	99
4.2.3.2. Proceso de Compras.....	100
4.2.3.3. Proceso de Producción.....	102
4.2.3.4. Procesos de Ventas	104
4.2.3.5. Indicadores de Gestión.....	106
4.2.4. Operativización de Inventarios en el Sistema Contable Microplus	109
4.2.5. Beneficios del Modelo de Gestión de Inventarios	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de Gestión	50
Tabla 2: Simbología de los Flujogramas	52
Tabla 3: Personal que maneja inventarios	57
Tabla 4: Preguntas – Ambiente de Control.....	61
Tabla 5: Nivel Riesgo Confianza - Ambiente de Control.....	61
Tabla 6: Preguntas - Establecimiento de Objetivos	62
Tabla 7: Nivel Riesgo Confianza - Establecimiento de Objetivos	63
Tabla 8: Preguntas - Identificación del Riesgo	64
Tabla 9: Nivel Riesgo Confianza - Identificación del Riesgo	65
Tabla 10: Preguntas - Evaluación del Riesgo	66
Tabla 11: Nivel Riesgo Confianza - Evaluación del Riesgo	66
Tabla 12: Preguntas - Respuesta al Riesgo	67
Tabla 13: Nivel Riesgo Confianza - Respuesta al Riesgo	68
Tabla 14: Preguntas - Actividades de Control	69
Tabla 15: Nivel Riesgo Confianza - Actividades de Control	70
Tabla 16: Preguntas - Información y Comunicación	71
Tabla 17: Nivel Riesgo Confianza - Información y Comunicación	71
Tabla 18: Preguntas - Supervisión	72
Tabla 19: Nivel Riesgo Confianza - Supervisión	73
Tabla 20: Cuestionario de Control Interno	74
Tabla 21: Nivel Riesgo Confianza – Cuestionario de Control Interno.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo PHVA	31
Figura 2. Proceso	32
Figura 3. Elementos de un proceso.....	33
Figura 4. Mapa de Procesos.....	36
Figura 5. Matriz tridimensional de gestión de riesgos.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ambiente de Control	62
Gráfico 2. Establecimiento de Objetivos	63
Gráfico 3. Identificación del Riesgo	65
Gráfico 4. Evaluación del Riesgo	67
Gráfico 5. Respuesta al Riesgo	68
Gráfico 6. Actividades de Control	70
Gráfico 7. Información y Comunicación	72
Gráfico 8. Supervisión	73
Gráfico 9. Cuestionario de Control Interno	78

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA.....	128
ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA.....	129
ANEXO 3: REGISTRO DE TOMA DE TIEMPOS	132
ANEXO 4: PRODUCCIÓN AÑO 2018 – FÁBRICA RIO TEXTIL	133
ANEXO 5: ESTADO DE RESULTADOS	134
ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	135
ANEXO 7: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES	136
ANEXO 8: CALIFICACIÓN ARTESANAL	137
ANEXO 9: CARTA AUSPICIO – FÁBRICA RÍO TEXTIL	138
ANEXO 10: ÁREA DE PRODUCCIÓN – FÁBRICA RÍO TEXTIL.....	139
ANEXO 11: ÁREA DE BODEGA – FÁBRICA RÍO TEXTIL	140

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objeto diseñar un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Río Textil de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con la finalidad de encaminar a sus directivos y administradores a un correcto manejo y control de los: materiales, suministros y mercaderías que posee la empresa, de manera que contribuya al mejoramiento de la eficiencia administrativa y financiera de la organización. En este sentido, en la realización del Modelo de Gestión de Inventarios, se utilizó el método descriptivo y todas las técnicas y herramientas de investigación necesarias para la recolección de información, lo que permitió realizar un diagnóstico e identificar la problemática existente en la empresa en materia de inventarios; mención aparte ameritó el empleo de la entrevista realizada al Gerente y la encuesta aplicada al personal que maneja inventarios en la empresa Río Textil, a través de las cuales se pudo determinar que la raíz del problema en materia de inventarios recae en la falta de controles periódicos de inventarios, ausencia de funciones y responsabilidades del personal adecuadamente delimitadas y segregadas, carencia de un responsable de bodega, entre otros. Estas deficiencias pueden ser oportunamente contrarrestadas con la aplicación del presente modelo de Gestión de Inventarios propuesto, mismo que contiene: matriz de procesos, flujogramas de los procesos claves, delimitación de funciones y responsabilidades del personal, que servirá de guía para un adecuado control y gestión de los inventarios, ayudando a los directivos a tomar decisiones efectivas que incrementen la rentabilidad en la empresa.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<INVENTARIOS> <MODELO DE GESTIÓN> <EFICIENCIA> <PROCESOS>
<GESTIÓN DE INVENTARIOS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

ABSTRACT

This qualification work aims to design a to design an Inventory Management Model for the Rio Textile Factory in the city of Riobamba, Chimborazo Province, in order to guide their executives and administrators a proper handling and control of the materials: materials, supplies and merchandise that the company owns, in a way that contributes to the improvement of the administrative and financial efficiency of the organization. In this sense, in the realization of the Inventory Management Model, it used the descriptive method and all the research techniques and tools necessary for the collection of information were used, which allowed it to make a diagnosis and identify the existing problem in the company in terms of inventories; mention apart merit the employment of the interview made to the Manager and the survey applied to the personnel that manages inventories in the Rio Textil company, through which it was possible to determine that the root of the problem in the matter of inventories lies in the lack of periodic controls of inventories, lack of functions and responsibilities of the personnel properly delimited and segregated, lack of a warehouse manager, among others. These deficiencies can be opportunely counteracted with the application of the proposed model of Inventory Management, which contains: process matrix, flowcharts of the key processes, delimitations of functions and responsibilities of the personnel, which will serve as a guide for an adequate control of inventories, helping to executives make effective decisions that increase profitability in the company.

KEYWORDS: <Economic and Administrative Sciences>, <Inventories>, <Management Model>, <Efficiency>, <Processes>, <Inventory Management>, <Riobamba (Canton)>

INTRODUCCIÓN

Los inventarios son bienes tangibles que posee una empresa, cuyo objetivo es proveer de los materiales necesarios en el momento indicado que lo requiera el negocio, existiendo para el efecto diversos tipos de inventarios, como son: de materiales, de suministros, de productos en proceso, de productos terminados, entre otros, esto depende de la actividad a la que se dedique la empresa. Es así que los inventarios constituyen una parte esencial dentro de cualquier organización, sin importar el tamaño que ésta sea o la naturaleza de sus operaciones, debido a que los inventarios son necesarios para satisfacer la demanda de los clientes.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan actualmente las empresas es el manejo de los inventarios, debido a la falta de conocimientos del personal para la gestión de los mismos. Es por esto que el objetivo del presente trabajo de titulación es diseñar un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Río Textil de la ciudad de Riobamba, que sirva como base para el mejoramiento en el manejo y control de los inventarios.

Por lo mencionado anteriormente, este trabajo de investigación se sustenta en cuatro capítulos: en el Capítulo I se establece el planteamiento, formulación y delimitación del problema, dando especial atención a las causas y efectos que genera el problema que caracteriza a la empresa en cuestión; el Capítulo II abarca los antecedentes investigativos, seguido del marco teórico referencial que incluye todo lo referente a los inventarios como: definiciones, objetivos, propósitos, clasificaciones, costos, valuación, entre otros, hasta llegar a un estudio específico sobre el Modelo de Gestión de Inventarios; el Capítulo III establece el marco metodológico, es decir, la modalidad de la investigación, la población objeto de análisis y los resultados de la aplicación de las técnicas de la entrevista y encuesta, que sirvieron para la comprobación de la idea a defender ya antes planteada; el Capítulo IV contiene la propuesta que es el Diseño de un Modelo de Control de Inventarios para la Fábrica Río Textil, que contiene la cultura empresarial, delimitación de funciones y responsabilidades, matriz de procesos, procesos de compras, proceso de producción, y de ventas, indicadores de gestión, entre otros; y finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones, que ayudarán a los directivos a una correcta gestión de sus inventarios.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fábrica RIO TEXTIL es una empresa que se dedica a la confección de prendas de vestir, fue creada por su Gerente – Propietario Sr. Milton Carrasco, el 05 de abril de 1997, ubicándose en sus inicios en un local arrendado en la calle Carabobo 19-33 entre Olmedo y Villarroel en la ciudad de Riobamba.

Con el paso del tiempo ha ido creciendo hasta convertirse en una empresa representativa de la Ciudad de Riobamba, ubicándose en la actualidad en sus propias instalaciones en el Barrio el Cisne, Sector Langos, vía a Guano, contando con una gran variedad de prendas de vestir para ofrecer a sus clientes tanto locales como nacionales, poseyendo cinco marcas propias y patentadas como son: Cyclone, Mujercitas, Suri Nicole, Arrullos y Dormilón.

Después de haber realizado un breve diagnóstico a la Fábrica Rio Textil, se ha podido determinar una serie de problemáticas que están afectando a las diferentes actividades diarias a considerar:

- Inexistencia de un control periódico del stock de inventarios, lo que genera un desconocimiento del monto real invertido en la cuenta inventarios.
- La información de los inventarios no está actualizada, lo que provoca una falta de conocimiento de los materiales existentes, su cantidad, condiciones, y características.
- La bodega no tiene una distribución física adecuada, lo que genera sobreabastecimiento o faltantes de determinados stocks.
- La empresa no posee un manual de control de inventarios donde se establezcan los máximos y mínimos, ocasionando inversiones innecesarias y stocks muertos.
- De otro lado, el área de bodega donde se almacenan los materiales no posee las condiciones y normas de seguridad necesarias para el almacenaje de las materias primas e insumos, y por consiguiente potenciales riesgos de pérdida de tales bienes.

- Finalmente, los materiales almacenados en bodega carecen de una adecuada codificación, lo que impide su ubicación y posterior utilización.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su raíz en la falta de un modelo de gestión de Inventarios, que permita un manejo adecuado de los materiales utilizados en la producción, descartando un sobreabastecimiento o faltantes de mercaderías, más allá de tener información precisa sobre el tipo, cantidad y condiciones del material.

Por lo anterior, se considera de singular importancia emprender con el diseño del presente Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, que incluya entre otros aspectos: administración, políticas y métodos de control de inventarios, a fin de permitir a sus directivos una toma de decisiones acertada, la optimización de recursos para la satisfacción de clientes; y, el incremento de los beneficios para la organización.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, ayuda al mejoramiento de la eficiencia administrativa y financiera de la empresa?

1.1.2. Delimitación del Problema

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios

Empresa: Fábrica “RIO TEXTIL”

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Barrio El Cisne, Sector Langos

E-mail: riotextil-@hotmail.com

Teléfono: (03) 3-0220076

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

- **Justificación Teórica**

Teóricamente la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se pretende emplear todo el material teórico existente sobre el manejo de inventarios, contenido en diferentes fuentes bibliográficas, tanto físicas como digitales, de tal forma que sirva para fundamentar el diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, documento que puede servir de referente de consulta para otras empresas, que estén atravesando problemas similares.

- **Justificación Metodológica**

Esta investigación se justifica su realización desde la parte metodológica, ya que se pretende utilizar los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, que permitan recopilar la mayor cantidad de datos e información consistente, pertinente, relevante, y suficiente, de tal manera que los resultados de la investigación sean lo más objetivos y reales posibles.

- **Justificación Académica**

La necesidad de la presente investigación se justifica desde el punto de vista académico al poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el diseño de un Modelo de Gestión y Control de Inventarios; paralelamente, el desarrollo de este trabajo permitirá adquirir nuevos conocimientos relacionados con la vida laboral; y, además me permitirá cumplir con un pre requisito previo a la obtención del Título de Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

- **Justificación Práctica**

Esta investigación se justifica desde su parte práctica por que se pretende diseñar un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que incluirá entre otros aspectos: el análisis de la gestión, manejo y control de inventarios, entre otros aspectos que ayuden a la parte administrativa de la empresa a resolver conflictos y a encaminarse a un desarrollo sostenible.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, mediante la definición de procesos, para el mejoramiento de la eficiencia administrativa y financiera de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Construir el marco teórico, mediante una revisión de diferentes fuentes bibliográficas y linkográficas relativas al manejo de inventarios que sustenten el presente trabajo de investigación.
- Establecer el marco metodológico a través de la utilización de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan la recolección de información necesaria para el diseño del Modelo de Gestión de Inventarios.
- Estructurar estrategias de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, de modo que las decisiones administrativas sobre el manejo y control de inventarios se tomen en base a datos ciertos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el marco teórico – conceptual se detalla lo referente a la base científica necesaria para sustentar el tema del trabajo de investigación.

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A fin de sustentar la viabilidad e importancia de emprender con el desarrollo del presente Modelo de Gestión de Inventarios, se ha revisado algunas investigaciones relativas al tema, entre ellas:

Cristina Isabel Reino Chérrez (2014), en su tema de investigación denominado “Propuesta de un Modelo de Gestión de Inventarios, Caso Ferretería Almacenes Fabián Pintado” realizado en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador – Sede Cuenca, concluye que: el Modelo de Gestión de Inventarios mejora las adquisiciones y el flujo de la mercadería dentro de la empresa evitando tener dinero muerto en el inventario son movimiento. (p. 85)

De su parte, Eduardo Javier Gamboa Romero (2015), en el tema de investigación denominado “Modelo de Gestión de Control de Inventarios para la Dirección Provincial del Ambiente de Chimborazo Ministerio del Ambiente” realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Ciudad de Riobamba, concluye que: el Modelo de Gestión de Control de Inventarios permite un mejor manejo de los bienes, facilitando el control y disminuyendo riesgos que afecten de manera directa o indirecta en el cuidado de los mismos. (p. 196)

Finalmente, Katherín Rocío Ayala Vargas (2017), en su tema de investigación denominado “Diseño de un Sistema de Control de Inventarios para la empresa Jiménez Martínez & Asociados de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo” realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Ciudad de Riobamba, concluye que: El Sistema de Control de Inventarios contribuye para que la empresa maneje de manera eficaz sus procesos, conociendo de manera oportuna la cantidad y el precio exacto, stocks máximos y mínimos de su mercadería, que permitan la correcta utilización de los inventarios para una buena optimización de recursos. (p. 114).

Con base en lo anterior, se concluye que al utilizar un modelo de gestión de inventarios en una empresa ayuda a un control adecuado de los bienes y mercancías disminuyendo posibles riesgos, evitando pérdidas económicas y optimizando recursos financieros y administrativos.

2.1.1. Antecedentes Históricos de la Gestión

Según Münch (2015) en lo relacionado a los antecedentes históricos de la gestión relata:

Desde que el ser humano apareció en la tierra ha trabajado para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado la administración. En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, Estados representativos de la época agrícola, la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. En la antigüedad grecolatina surgió el esclavismo, durante el cual la administración se orientaba hacia una estricta supervisión del trabajo mediante el castigo físico.

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien contralaba la producción del siervo. Durante la revolución industrial aparecieron diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo la máquina de vapor, que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas incipientes administradores que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

El siglo XX se distingue por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica cuyo iniciador fue Frederick Winslow Taylor, de ahí en adelante, multitud de autores se han dedicado al estudio de esta disciplina que en todas las organizaciones es indispensable para lograr una mayor competitividad.

Esta disciplina posee ciertas características que la diferencian de otras: universalidad, debido a que existe en cualquier grupo social; valor instrumental, dado que su finalidad es eminentemente práctica, por lo cual, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, y no un fin en sí misma: unidad temporal, ya que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente; amplitud de ejercicio, pues se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal; especificidad, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas a fines; interdisciplinariedad, en virtud de que es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con el logro de la eficiencia en el trabajo y por último, flexibilidad, pues los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica.

En este contexto, la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente sea más necesaria en organizaciones más grandes. Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad; de hecho, la productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos, para optimizar el aprovechamiento de los recursos, a mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en las actividades del hombre. (pp. 12-13)

2.1.2. Antecedentes Históricos de los Inventarios

Durán (2012) manifiesta que:

Los inventarios tienen su origen en los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, donde acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser

utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Estos permiten asegurar la subsistencia del negocio y el desarrollo de sus actividades operativas. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir fue lo que motivó la existencia de los inventarios. (p. 56)

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión Empresarial

2.2.1.1. Definición de la Gestión Empresarial

Para Robbins & Coulter (2005) la gestión empresarial es: “La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7).

Por su parte, Tejerina, Tilián, Jaremko & Party (2015) manifiestan que: “La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente” (p. 82).

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente se puede decir que la gestión empresarial es un proceso que conlleva un conjunto de actividades que deben realizar las personas de manera coordinada con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

2.2.1.2. El Proceso Administrativo

Para Robbins & Coulter (2005) las funciones administrativas son:

- **Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- **Dirección:** Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.
- **Control:** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, comparar con una norma y emprender acciones que hicieran falta. (p. 9)

Según Münch (2015) establece que:

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo. Este proceso es una metodología básica que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o a cualquier persona, manejar eficazmente una organización, además de proporcionarle los fundamentos para aplicar otros enfoques o estilos de gestión. Dicho proceso está comprendido por las siguientes etapas:

- **Planeación.-** La planificación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Estos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.
- **Organización.-** Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo.
- **Dirección.-** La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.
- **Control.-** El control implica las etapas de: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación, así como el ejercicio de los principios de excepción, función controlada, desviaciones, oportunidad, equilibrio y de los objetivos. (pp. 13-184)

Para la Escuela Europea de Management (2016) la gestión empresarial se basa en cuatro funciones principales:

- **Planificar:** Consistente en la fijación y programación de las metas u objetivos de la empresa a nivel estratégico, así como el establecimiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo la misión prevista de la forma más eficaz posible.
- **Organizar:** Se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.
- **Dirigir:** Relacionado con la figura de los líderes o ejecutivos, esta función consiste en motivar, impulsar y cohesionar a los distintos miembros de la organización para que desarrollen las funciones asignadas.
- **Controlar:** Radica en la supervisión del trabajo, analizando las fortalezas y debilidades de la compañía, con el objetivo de subsanar los defectos que puedan surgir durante el proceso de gestión empresarial.

Ahora bien, estas cuatro funciones de la gestión empresarial no son compartimentos estancados, sino que están relacionadas entre sí y deben desarrollarse de forma unificada y coherente. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>

Con base en lo anterior, se establece que las fases del proceso administrativo son: la planificación, que es la programación de objetivos fijando los recursos necesarios para llevarlos a cabo; la organización, que es la coordinación de actividades designando quién, cómo y cuándo se va a realizar; la dirección, que es la guía, motivación y liderazgo del personal para que realicen sus tareas designadas; y, el control, que no es más que la supervisión del trabajo para que éste se lleve a cabo de la mejor manera. Estas cuatro funciones deben llevarse a cabo por separado pero actuar conjuntamente para lograr encaminar a la organización al éxito.

2.2.2. Gestión

Rubio (2006) en referencia a la gestión, señala: “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” (p. 12).

De su parte, Münch (2015) señala: “La Administración o gestión comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima competitividad y calidad en los resultados de cualquier tipo de organización” (p. 5).

La Escuela Europea de Management (2016), refiriéndose a la gestión, manifiesta que:

Etimológicamente, la palabra gestión procede de la unión de dos conceptos:

- Del latín gestus, que significa hecho concluido o realizado, y
- El sufijo –tio, aplicado para una acción o efecto.

No difiere demasiado su origen con el concepto actual y, por tanto, la definición de gestión empresarial entronca con la idea de asumir la administración, organización y funcionamiento de un negocio o compañía. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>

Por lo antes mencionado, se establece que la gestión implica la administración y organización del personal para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa, encaminándole al cumplimiento de sus objetivos planteados.

2.2.2.1. El Control de Gestión

Sobre el control de gestión, Rubio (2006) menciona que:

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar – mejorando o corrigiendo – los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización. (pp. 14-15)

Münch (2015) en lo referente al control de la gestión expresa que:

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho, el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control; a partir del momento en el que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

La cultura de calidad total propone que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, lo más probable es que se minimizaran los errores y se evitará el control colectivo.

La aspiración fundamental de la administración de calidad es el autocontrol y la autodirección, en otras palabras, el estilo de gestión, la administración, la estructura y el clima organizacional de una empresa deben propiciar que el personal de realice bien su trabajo y cumpla sus objetivos sin la necesidad de supervisión o sistemas de control colectivo. (p. 184)

Por consiguiente, se puede concluir que para llevar un control adecuado debe existir una eficiente planeación ya que el control servirá para evaluar todo lo planeado, para esto se debe tomar en cuenta ciertos aspectos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, como puede ser: el grado de preparación del personal, la identificación de cambios sociales, reconocimiento claro de los objetivos, entre otras acciones que afecten directamente el buen desarrollo de la entidad.

2.2.2.2. Las claves de una buena gestión

En lo referente a una buena gestión Robbins & Coulter (2005) manifiestan que:

Los gerentes necesitan ciertas habilidades básicas para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo, y estas son:

- **Habilidades técnicas.**- Conocimientos y competencias en un campo especializado.
- **Habilidades de trato personal.**- Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo.
- **Habilidades conceptuales.**- Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. (p. 12)

Según Rubio (2006) en relación a las claves de una buena gestión, manifiesta:

Para convertir el concepto de desarrollo corporativo en una realidad - y para mantenerlo - los gestores deben diseñar nuevos negocios, adaptar los que ya existen, vigilar continuamente los negocios actuales para alcanzar el máximo crecimiento; y, al mismo tiempo vigilar las funciones estratégicas más importantes.

- ¿Cuál es la mejor manera de estimular a los empleados para que desarrollen e implementen nuevas iniciativas?
- ¿Cómo debe comunicarse una empresa con sus principales accionistas?
- ¿Cómo debe buscarse el cambio estratégico, si esto fuera necesario?

Alcanzar un buen desarrollo corporativo requiere un enfoque muy dinámico para diseñar y adaptar las capacidades de una empresa más allá de sólo y exclusivamente explotar al máximo sus operaciones.

Una gestión efectiva mejorará la forma en que una empresa identifica y selecciona sus mejores iniciativas, las dota de los recursos necesarios y se asegura que una vez implementadas sean gestionadas de forma intensiva. (p. 22)

En síntesis, tener una gestión adecuada es indispensable para la buena marcha de una organización, por lo que se requiere que los administradores tengan un enfoque dinámico para crear cargos y adaptar personal de acuerdo a sus capacidades, otorgándoles los recursos necesarios de manera que realicen un buen trabajo, por esto es necesario que los gerentes o administradores posean ciertas habilidades y conocimientos para lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

2.2.2.3. Modelo de Gestión

Pérez (2008) define al modelo de gestión como: “Un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”. Recuperado de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

De otro lado, López (2001) en lo referente al modelo de gestión, manifiesta que:

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (p. 1)

De acuerdo a lo citado anteriormente, un modelo de gestión es un esquema que sirve de referencia para la administración de una organización, de manera que ésta proporcione productos o servicios de la mejor calidad a sus clientes.

2.2.3. Gestión de Inventarios

Martín (2006) en relación a la gestión de inventarios, menciona que: “Esta va dirigida a la producción –entiéndase, materias primas, productos semiterminados o en curso de ser terminados, productos auxiliares de la producción, herramientas, etc., debe ser hecha aplicando criterios de planificación de materiales” (p. 4).

Sobre la gestión de inventarios, Suárez (2012) establece:

Se basa por medio de técnicas, métodos, controles que le permiten tener a la empresa las mercaderías de los productos en los niveles deseados con el fin de optimizar costos por el nivel de mantenimiento y reposición. El principal problema surge cuando la demanda es inestable, existen métodos que sirven a la empresa a evitar imprevistos como inventarios de seguridad por medio de compras masivas, etc. (p. 87)

De su lado, Tejerina et al. (2015) al hablar de la gestión de inventarios, afirman:

En la Gestión de Inventarios el objetivo es mantener los stocks de productos y materias primas necesarios para la actividad de la empresa en unos niveles óptimos que permitan disponer de ellos en la cuantía adecuada, en la calidad conveniente y en el momento oportuno, todo esto con mínimo costo. (p. 72)

De acuerdo a Mora (2016) en lo referente a la gestión de inventarios, manifiesta que:

Las empresas por lo general inician los procesos de inventarios con adaptaciones particulares o modelos propios, con estructuras formales o no, pero siempre tratan de darle un manejo muy particular con argumentos de que su negocio es único y especial, por lo cual normalmente no es usual que practiquen ni pongan en marcha sistemas y estándares exitosos de corte internacional. (p. 32)

En base a lo establecido anteriormente, se puede concluir que la Gestión de Inventarios es considerada como un conjunto técnicas y métodos que utiliza una empresa para controlar sus mercancías, manteniéndolos en niveles óptimos, con la finalidad de optimizar recursos administrativos y financieros.

2.2.3.1. Inventarios

Muller (2005) menciona: “Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados” (p. 1).

De su parte, Suárez (2012) afirma: “Las existencias son los bienes propiedad de la empresa destinados a la venta en la actividad normal de la explotación, o bien, para su transformación o incorporación al proceso productivo” (p. 13).

Para Zapata (2014) indica: “Inventario es un activo y se define como el volumen del material disponible en un almacén: insumos, productos elaborados o productos semielaborados” (p. 11).

En base a las definiciones citadas anteriormente, se puede decir que los inventarios son todos los bienes que posee una empresa, y que son utilizados en sus actividades normales, conformados por las materias primas, productos en proceso y productos terminados a más de todos los suministros que sean utilizados dentro del proceso productivo.

2.2.3.2. Objetivo de los inventarios

Muller (2005) establece que los inventarios existen con el objetivo de: “Controlar y manejar los artículos que entran, pasan por y salen de las instalaciones, es importante no sólo dónde se encuentra físicamente determinado artículo en un momento dado, sino también de qué manera se reconoce su existencia dentro del sistema” (p. 17).

De su lado, Ramírez (2008) con referencia a los objetivos de los inventarios, señala:

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos y pérdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada. (p. 18)

Por lo anterior, se determina que el objetivo de los inventarios es controlar los materiales que ingresan, se encuentran dentro y salen de la empresa, mediante un manejo adecuado y vigilancia constante de los inventarios, para evitar pérdidas en los mismos.

2.2.3.3. Propósito de los Inventarios

Muller (2005) menciona que:

Entre las razones más importantes para construir y mantener un inventario se cuentan:

- **Capacidad de Predicción:** Con el fin de planear la capacidad y establecer un cronograma de producción, es necesario controlar cuánta materia prima, cuántas piezas y cuántos subensamblajes se procesan en un momento dado. El inventario debe mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa.
- **Fluctuaciones en la Demanda:** Una reserva de inventario a la mano supone protección: No siempre se sabe cuánto va a necesitarse en momento dado, pero aun así debe satisfacerse a tiempo la demanda de los clientes o de la producción.
- **Inestabilidad del suministro:** El inventario protege de la falta de confiabilidad de los proveedores o cuando escasea un artículo y es difícil asegurar una provisión

constante. En lo posible, los proveedores de baja confiabilidad deben rehabilitarse a través del diálogo, o de lo contrario deberán reemplazarse.

- ***Protección de Precios:*** La compra acertada de inventario en los momentos adecuados ayuda a evitar el impacto de la inflación de costos. Muchos proveedores prefieren hacer envíos periódicos en lugar de despachar de una vez el suministro completo para un año, de una unidad particular de existencias.
- ***Descuentos por cantidad:*** Con frecuencia se ofrecen descuentos cuando se compra en cantidades grandes en lugar de pequeñas.
- ***Menores costos de pedido:*** Si se compra una cantidad mayor de un artículo, pero con menor frecuencia, los costos de pedido son menores que si se compra en pequeñas cantidades una y otra vez. (pp. 3-4)

Ballou (como se citó en Vidal, 2005) menciona que:

Existen diversas razones por las cuales es ventajoso que una empresa mantenga inventarios de materias primas y/o productos terminados, siendo las principales ventajas de mantener inventarios las siguientes:

- ***Mejoramiento del servicio al cliente,*** en el sentido de satisfacer sus órdenes directamente del inventario disponible, sin producir despachos pendientes u órdenes perdidas. Al mejorar el servicio al cliente, puede incluso producirse un aumento en las ventas.
- ***Reducción de costos de producción,*** de compra y/o de transporte de una forma indirecta, a través de la producción o compra de lotes más grandes y más homogéneos, con los cuales se logran economías de escala en la cadena de suministro. Adicionalmente, puede pensarse en realizar compras de lotes mayores a bajo costo actual, en anticipación de un alza de precios en el futuro.
- ***Reducción de costos de operación,*** al reducir el impacto de la variabilidad de los tiempos de producción y transporte.

- ***Implementación de mecanismos para responder a factores externos o internos inesperados***, tales como huelgas, demoras excesivas en el envío de materiales, desastres naturales, etc. (pp. 4-5)

En base a lo anterior, se puede concluir que el mantener inventarios tiene algunos propósitos que benefician a la empresa, entre los más importantes: la reducción de costos tanto de producción como de operación, donde se controla el abastecimiento de los materiales, se puede comprar en lotes grandes y reducir tiempos de producción; y, por consiguiente mejora el servicio al cliente al mantener un inventario adecuado que permita satisfacer las órdenes requeridas de cada uno de los clientes.

2.2.3.4. Los costos de la gestión de inventarios

Muller (2005) establece que:

Los inventarios traen consigo una serie de costos. Pueden formar parte de estos costos los siguientes:

- Dinero
- Espacio
- Mano de obra para recibir, controlar la calidad, guardar, retirar, seleccionar, empacar, enviar y responsabilizarse
- Deterioro, daño y obsolescencia
- Hurto

Por lo general los costos de inventarios se clasifican como costos de pedido y costos de almacenaje. Los costos de pedido, o adquisición, se producen independientemente del valor real de las mercancías tales costos comprenden los salarios de quienes compran el producto, los costos de despacho etc. Los costos de almacenaje comprenden los costos del capital inmovilizado en el inventario, por ejemplo el alquiler, y los costos de manejo de producto, entre ellos los del equipo, el personal de bodega y de mantenimiento de existencias, las pérdidas y desperdicios de existencias, los impuestos, etc. (p. 2)

Según Martín (2006) afirma que:

Las partidas que componen el coste de un inventario (se advierte que no se trata de los costes de un almacén, sino los costes derivados de la gestión de mantener producto en el almacén) son tres:

1. *Coste de las órdenes de reposición.* Este coste engloba todos aquellos gastos realizados por la empresa para conseguir el producto. Algunos de ellos son las gestiones hechas para la selección de los proveedores, gastos de papeleos y llamadas telefónicas, controles para verificar la calidad y cantidad del producto, transportes, desembalado, colocaciones, etc.

2. *Coste de mantener el producto almacenado.* Lo denominaremos también Coste de Mantenimiento. Comprende dos partes.

i. Coste derivado de las infraestructuras. Es un coste que no cambian con la cantidad almacenada. Algunas posibles partidas son:

- Alquiler de la nave.
- Salarios del personal.
- Pólizas de seguro correspondientes al continente.
- Amortización de activos.
- Consumos de energía eléctrica, etc.

ii. Coste derivado del producto almacenado (también denominado Coste de Mantener). Este coste si cambia con la cantidad almacenada. Comprende las siguientes partidas.

- Obsolescencia.
- Roturas.
- Pérdidas.
- Robos.
- Pólizas de seguros ligadas al producto.
- Energía eléctrica ligada al producto (usos de energía para refrigeración o conservación del producto)
- Coste financiero o uso alternativo del dinero equivalente al valor de lo almacenado.

3. *Coste de Ruptura.* Es el coste originado por la carencia de productos en el almacén. Este coste es de difícil valoración, ya que careceremos de una

información previa de cuál será la opción que tome el cliente, cuando no se le suministre el producto.

De todas ellas la que suele tener más peso económico comparativo es el coste financiero, además de que es un coste asociado al producto; es decir, las otras partidas correspondientes a este punto pueden o no existir según sea la gestión del almacén, pero siempre habrá un coste financiero. Por lo que con frecuencia se equipara el coste financiero a todo el coste de mantener productos en el almacén. (pp. 10-14)

Por lo anteriormente mencionado, se determina que los costos que se generan por la gestión de los inventarios por lo general son: los costos de pedido, que son aquellos que se producen por la adquisición de los materiales independientemente del valor real de la compra, como puede ser el costo de despacho; y, los costos de almacenaje, que son los costos que se generan al tener almacenados los materiales, pueden ser los gastos de bodega, mantenimiento, entre otros.

2.2.3.5. Tipos de inventarios

Para Muller (2005) los tipos de artículos de inventarios son:

Básicamente, los inventarios se dividen en las categorías generales de materias primas, productos terminados y productos en proceso. Recuerde:

- ***Materias primas:*** Se utilizan para producir artículos parciales o productos terminados.
- ***Productos terminados:*** Son productos listos para la venta a los clientes. También se utiliza para ajustar la producción a la demanda, predecible o impredecible del mercado. Por ejemplo, un fabricante de juguetes puede completar una provisión a lo largo del año para atender las ventas predeciblemente mayores de la temporada de diciembre.
- ***Productos en proceso:*** Se considera que los artículos son productos en proceso durante el tiempo en que las materias primas se convierten en productos parciales, subensamblajes, y productos terminados. Los productos en proceso se deben mantener en el mínimo nivel posible. Se acumula por demoras en el trabajo,

tiempos prolongados de movilización entre operaciones de generación de cuellos de botella. (pp. 4-5)

A criterio de Suárez (2012) los materiales se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios en donde se destacan los siguientes:

1. Atendiendo a la clasificación del Plan General de Contabilidad:

- *Materias primas:* elementos que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final de la empresa objeto de su actividad; es decir, son aquellos elementos que, mediante elaboración o transformación se destinan a formar parte de los productos fabricados.
- *Elementos y conjuntos incorporarles:* son aquellos elementos que se incorporan al proceso productivo para la obtención del producto final, pero que no son la base de dicho producto; se añaden a la materia prima en una fase posterior al proceso productivo.
- *Materias auxiliares:* son elementos que no forman parte del producto final, pero que su consumo se relaciona directamente con el volumen de producción.
- *Materiales para consumo y reposición:* se trata de elementos destinados a la estructura de la empresa, tienen fines de reparación, de prevención, del funcionamiento de los equipos... Pueden ser los materiales energéticos, repuestos y combustibles.
- *Productos en curso:* son aquellos materiales, que una vez que han salido del almacén, se incorpora en el ciclo de producción incrementando su valor. Se encuentran en fase de formación o transformación en un centro de actividad, una vez terminado el ejercicio.
- *Productos semiterminados:* aquellos fabricados por la empresa, y no destinados, normalmente a la venta, hasta que no hayan sido sometidos a procesos de elaboración, incorporación o transformación. Pueden ser considerados como los productos finales de los procesos productivos intermedios.

- *Productos acabados:* son el producto final del proceso productivo por lo tanto, son fabricados por la propia empresa y están destinados al consumo final o a la utilización por otras empresas

2. Atendiendo a la imputación contable de los diferentes materiales en la determinación del coste del producto.

- *Materiales directos:* son aquellos materiales que pasan directamente a formar parte del producto final, es decir, que pueden identificarse de forma fácil con un producto determinado. Representarán el mayor porcentaje de costes de materiales del producto.
- *Materiales Indirectos:* serán todos los elementos destinados y utilizados en la fabricación de un producto, diferentes de los materiales directos. El coste derivado del consumo de materiales indirectos se considera como gastos generales de fabricación, que han de imputarse al producto a través de diversos criterios de reparto.

3. Atendiendo la capacidad de almacenamiento.

- *Materiales almacenables:* en general, existe un desfase temporal entre el momento de recepción de los diversos elementos y su utilización en el proceso productivo. Se almacenan en lugares destinados especialmente para ellos. Dentro de este grupo podemos incluir todos los elementos, excepto los combustibles.
- *Materiales no almacenables:* son aquellos que no gozan de la característica de poder almacenarse en lugares físicos. Dentro de este grupo incluimos todos los materiales energéticos, como son luz, teléfono, etc. (pp. 14-15)

En base a lo anterior se puede determinar que por lo general existen tres tipos básicos de inventarios en una empresa, como son: las materias primas, que son los materiales utilizados para producir un bien; los productos en proceso, que son los artículos que se encuentran en proceso productivo es decir que están en fase de transformación; y los productos terminados, que son la mercadería lista para la venta.

2.2.3.6. Métodos de evaluación de inventarios

Según Muller (2005) existen cinco métodos comunes para este avalúo que son:

1. Primeros en entrar, primeros en salir (FIFO, por las siglas de su nombre en inglés, First-in, First-out). Este método de avalúo de inventarios presume que las primeras mercancías adquiridas son las primeras que se utilizan o se venden, independientemente del momento real de su utilización o venta. El método está estrechamente relacionado con el flujo físico real de las mercancías inventariadas.

2. Últimos en entrar, primeros en salir (LIFO, por las siglas de su nombre en inglés, Last-in, First-out). Este método de avalúo de inventarios presume que las mercancías compradas o adquiridas más recientemente son las primeras que se utilizan o se venden, independientemente del momento real de su utilización o venta. Puesto que los artículos que se acaban de comprar suelen costar más que aquellos que se adquirieron en el pasado, este método establece una mejor correspondencia entre los costos corrientes y los ingresos corrientes.

3. Método del costo promedio. Este método de avalúo de inventarios identifica el valor del inventario y el costo de las mercancías vendidas mediante el cálculo del costo unitario promedio de todas las mercancías disponibles para la venta durante un período de tiempo dado. Este método de avalúo presume que el inventario final está formado por todas las mercancías disponibles para la venta.

$$\text{Costo promedio} = \frac{\text{Costo total de la mercancía disponible para la venta}}{\text{Cantidad total de la mercancía disponible para la venta}}$$

4. Método de costo específico (también Método de costo real). Este método de avalúo de inventarios presume que la organización puede rastrear el costo real de un artículo que entra, se encuentra o sale de sus instalaciones. Dicha capacidad permite asignar el costo real de un artículo dado a producción o a venta. El costeo específico generalmente sólo lo emplean compañías con sofisticados sistemas de cómputo y se reserva para artículos de alto valor, como obras de arte u objetos fabricados por encargo.

5. Método de costo estándar. Este método de avalúo de inventarios suelen utilizarlo las empresas manufactureras para proporcionar a todos sus departamentos un valor uniforme de cada artículo durante todo un año dado. El método consiste en un cálculo aproximado basado en los costos y gastos conocidos, como los costos históricos y cualquier cambio que se pueda prever en el futuro inmediato. No se emplea para calcular la utilidad neta real ni para efectos de impuesto sobre la renta. Es una herramienta de trabajo, más que un enfoque formal de contabilidad. (pp. 20-22)

Para Suárez (2012) dentro de los métodos de valoración de inventarios cita los siguientes:

1. Método FIFO: (First in, first out). Para valorar los elementos en almacén, se supone que las primeras unidades que entran son las primeras en salir. Se encontrarán, por tanto, distintas partidas con precios de adquisición distintos y momentos de compra distintos, que se van agotando de forma sucesiva hasta consumir los stocks. Según este método, las existencias finales quedan valoradas al precio de las últimas entradas, con lo cual se produce un incremento de costes indirectos que se imputan al material. Las unidades consumidas, por tanto, se valoran al precio de las entradas más antiguas.

2. Método LIFO: (Last in, first out). Es un método basado en el principio del método de adquisición. Supone que las últimas unidades que entran en almacén, son las primeras en salir, por lo que los consumos de materiales están valorados con relación a las últimas unidades adquiridas, mientras que las de existencias finales tienen un menor valor según las primeras entradas. Mediante la aplicación de este método, si los precios están en alza, el coste de las ventas se determina a precios reales de reposición, es decir, a precios elevados. El beneficio se determina con cierta corrección.

3. Método HIFO: (higher in, first out). Supone que las unidades que primero se consumen son aquellas que se encuentran valoradas a precios más elevados. El principal problema que supone este método es que este precio más elevado no responda a la realidad, y sea origen de una deficiente actuación del servicio de compra o de la política de adquisición de materiales.

4. Método NIFO: (next in, first out). Se trata de valorar las primeras materias consumidas en base al precio de entrada de las próximas, es decir, las que se repondrán en un futuro. Si la estimación es la acertada, la empresa puede disponer de los recursos necesarios para la reposición, sin afectar a su ciclo de explotación.

Recuerde que hay métodos de valoración de salidas de almacén que el Plan General de Contabilidad (PGC) no nos permite utilizar, como son: el LIFO, el HIFO y el NIFO.

5. Método del coste medio ponderado. Se basa en determinar un precio unitario ponderado de las materias, dividiendo el coste total de varias entradas por su cantidad total, y en aplicar este precio a las salidas. Este criterio consiste en calcular el valor medio de las existencias iniciales y de las entradas ponderadas según sus cantidades.

6. Método del precio estándar. Supone la valoración, tanto de las entradas como de las salidas, al mismo precio teórico o estándar calculado por la empresa. Al final del ejercicio, la empresa debe determinar las desviaciones existentes entre el precio real de los materiales en almacén y el precio estándar, que se imputará al resultado del período. Este valor se calculará en base a la situación del mercado, de las estimaciones acerca de la mayor o menor rentabilidad del artículo, sobre las experiencias pasadas, etc.

Independientemente del criterio de valoración utilizado para la determinación de los consumos de salidas de materiales del almacén, se debe cumplir el principio de que la suma de las existencias iniciales más las entradas ha de ser igual a la suma de las salidas más las existencias finales. (pp. 22-28)

$$E_i + Entradas = E_f + Salidas$$

Por su parte las Normas Internacionales de Contabilidad (2005) en su apartado de la NIC 2 (Existencias), en el párrafo 25, establece que: “El coste de las existencias, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o coste medio ponderado” (p. 5).

De otro lado, para la Fundación IASC (2010) en su Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, en el módulo 13: Inventarios, sección 13.18, menciona que: “Una

entidad medirá el costo de los inventarios, utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o costo promedio ponderado. El método última entrada primera salida (LIFO) no está permitido en esta NIIF” (p. 21).

Por todo lo mencionado anteriormente se puede establecer que existen varios métodos para valorar los inventarios, pero en la actualidad solo dos de ellos son los aceptados por las normas de control internacional, siendo estos: el método FIFO o PEPS, que supone que la primera mercadería en entrar es la primera en salir o vender; y el método del costo promedio ponderado, que se deberá calcular el costo promedio del total de la mercadería que se dispone para la venta, es decir, este será el resultado de la división del costo total de varias entradas para su cantidad total, y este precio promedio resultante aplicar a las salidas.

2.2.3.7. Sistema de Inventarios

Para Ureña (2010) existen dos sistemas de inventarios:

1. El sistema de inventario periódico. Consiste en que para determinar la cantidad y el valor de las mercancías, es necesario efectuar un conteo físico y elaborar un juego de inventarios, mediante el siguiente procedimiento:

- Determinar el Inventario Inicial.
- Establecer el valor de las compras.
- Efectuar el conteo físico al finalizar el periodo contable.

2. El sistema de inventario permanente. En este sistema, no es necesario esperar hasta la terminación del periodo contable, para determinar el saldo de la cuenta de mercancías no fabricadas por la empresa, porque los movimientos de compraventa o devoluciones de mercancías, se registran directamente en esta cuenta. También se registra inmediatamente la cuenta Costo de Ventas, que se necesita para determinar el costo de la mercancía en venta. (pp. 93-94)

Por su parte Altahona (2009) sobre los sistemas de inventarios menciona que:

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, de acuerdo con la magnitud de los negocios, el volumen de ventas y de existencias de mercancías, los

comerciantes pueden elegir el sistema que mejor se adapte a sus necesidades. Los sistemas más utilizados son:

1. Sistema de inventario periódico o juego de inventarios. Para poder determinar el costo de venta, se debe tomar el Inventario Inicial, más el costo de la mercancía neta comprada, menos el inventario final. Este juego debe realizarse por lo menos una vez al año con el cierre fiscal.

El inventario inicial es la relación detallada y minuciosa de las existencias de mercancías que tiene una empresa al iniciar sus actividades, después de hacer un conteo físico.

El inventario final es la relación de existencias al finalizar un periodo contable.

El costo de ventas se reflejaría:

- (+) Inventario Inicial de Mercancías.
- (+) Compra de Mercancías.
- (-) Devoluciones en Compras.
- (=) Mercancía Disponible para la venta.
- (-) Inventario Final de Mercancías.
- (=) Costo de Ventas.

Como se puede observar el Costo de Venta es la diferencia que existe entre la mercancía disponible para la venta y el inventario final de mercancías, valorados de acuerdo al sistema adoptado por la empresa.

2. Sistema de inventario permanente o continuo. Este sistema puede ser adoptado por cualquier empresa, pero aquellas que están obligadas a tener contador o revisor fiscal, su carácter es obligatorio.

Este sistema a pesar de ser complejo, presenta una ventaja sobre el sistema anterior, permite conocer el valor del inventario en forma permanente, el costo y la existencia, sin necesidad de recurrir a un conteo físico, ya que cada vez que la empresa realiza operaciones de compras o de ventas, estas se registran en la cuenta Mercancías no fabricadas por la empresa, a precio de costo. (pp. 121-126)

De otro lado, Economía WS (2018) establece que existen los siguientes sistemas de inventarios:

1. Sistema de inventario periódico o analítico. Las existencias se determinan realizando un conteo físico cada determinado tiempo (por ejemplo una vez al mes, o al finalizar el ejercicio económico). Para determinar la valuación de las mercaderías, además del conteo físico, se realiza un procedimiento llamado “juego de inventario”. No se puede conocer en cualquier momento la cantidad de existencias, el valor de las mercaderías o el “Costo de las Mercaderías Vendidas” sin hacer el conteo físico junto y el “juego de inventario”.

Las compras de mercaderías no se contabilizan en la cuenta “Mercaderías” (de activo) sino que se utiliza una cuenta temporal llamada “Compras”. Para las ventas no se calcula el Costo de las Mercaderías Vendidas hasta que finalice el período. Al hacer el juego de inventario se acredita la cuenta compras y se determina el valor de la cuenta “Mercaderías” y el valor de la cuenta “Costo de las Mercaderías Vendidas” que se debitan.

2. Sistema de inventario permanente o perpetuo. En todo momento se conoce la cantidad de artículos en existencia, la valuación de las mercaderías y el costo de las mercaderías vendidas, sin necesidad de hacer un conteo físico ni el “juego de inventario”.

Este método requiere que cada vez que ingresen o egresen mercancías se hagan los correspondientes registros de costos. Cuando se hace de forma manual se utiliza un registro auxiliar denominado “Kárdex” o “Ficha de stock” para registrar las compras y las ventas. Recuperado de: <http://www.economia.ws/sistemas-de-registro-de-inventario.php>

De acuerdo a lo citado, se puede concluir que existen dos sistemas para el registro y control de los inventarios que son aplicados de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa, estos son: el sistema de inventario permanente, permite conocer el valor del inventario en forma permanente, el costo y la existencia, de ahí que no habrá necesidad de un conteo físico, porque los costos de los movimientos de compra, venta o devolución se registrarán directamente en la cuenta correspondiente de las mercaderías, y se puede

utilizar el registro auxiliar de Kárdex; por otro lado, el sistema de inventario periódico, permite determinar la cantidad y valor de las mercaderías mediante el conteo físico cada cierto tiempo, es decir, no se podrá conocer en cualquier momento la cantidad, el valor o el costo de las mercaderías vendidas, sin hacer un previo conteo físico pertinente.

2.2.4. Gestión por procesos

Para Pérez (2010) la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial, ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa y contribuyen a cohesionar la Organización.
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).
(p. 46)

Por su parte Agudelo (2012) sobre la Gestión por Procesos, establece:

La Gestión por Procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

- **Planear:** Es establecer las metas funcionales, en donde se definen los niveles de resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
- **Hacer:** Es poner en práctica las acciones específicas, aplicando el método identificado y aprobado.

- **Verificar:** Es supervisar los resultados en donde se le da seguimiento y se controla el desempeño de las propuestas dentro de la organización.
- **Actuar:** Es comunicar las conclusiones y hacer conocer en la organización las actividades realizadas y los resultados alcanzados para que se siga aplicando el mismo método o se implementen propuestas de mejora. (pp. 23-133)

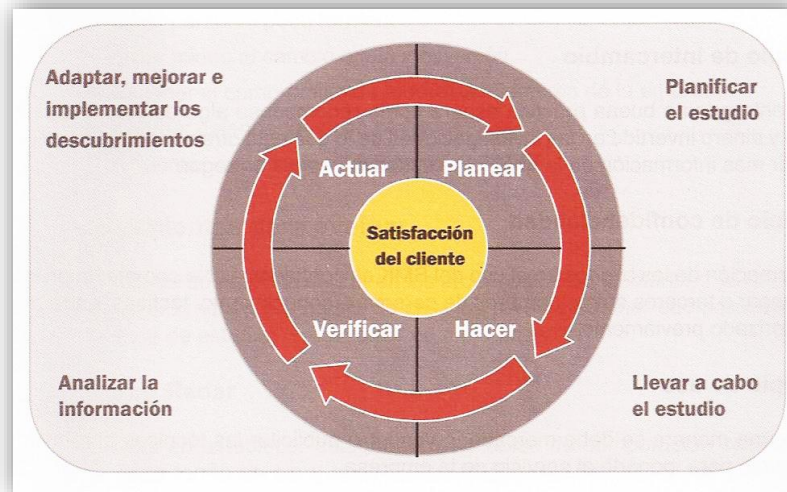


Figura 1. Ciclo PHVA

Fuente: Agudelo (2012)

Por lo anteriormente mencionado, se determina que la gestión por procesos es una estrategia corporativa que utilizan los administrativos para lograr la eficiencia y eficacia en una organización mediante el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, en todos los procesos en el trabajo diario que realice la empresa.

2.2.4.1. Definición de proceso

Para Dávila (2009) el proceso es:

El desarrollo continuo de tareas/actividades que en determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción (valor agregado); con el objeto, de mezclar y transformar los insumos (inputs) para que produzcan un rendimiento, identificado como resultado interno o externo (outputs), el cual debe satisfacer al cliente interno o externo. (p. 130)

Por su parte Agudelo (2012) manifiesta que el proceso es: “Un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (p. 29)



Figura 2. Proceso

Fuente: Agudelo (2012)

En base a las definiciones anteriores, se establece que el proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que realiza una empresa con el objetivo de transformar insumos para obtener un producto con valor agregado y lograr la satisfacción del cliente.

2.2.4.2. Elementos de un proceso

Según Pérez (2010) todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input (entrada principal),* producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.
- b) La secuencia de actividades* propiamente dichas que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- c) Un output (salida),* producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, es decir, la salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente. (p. 55)

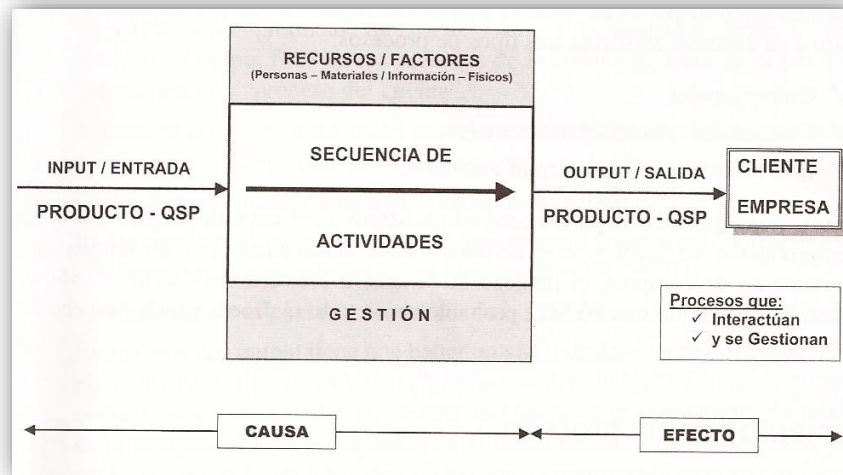


Figura 3. Elementos de un proceso

Fuente: Pérez (2010)

2.2.4.3. Cómo lograr el propósito de los procesos

Agudelo (2012) expresa que el propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y se logra el propósito si se busca permanentemente, que el proceso sea eficaz y eficiente:

- **Eficacia:** Alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con calidad requerida. Es importante anotar que en el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, para satisfacer con eficacia. Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar, a través de mediciones, los diferentes requisitos o especificaciones técnicas del producto. A partir de éste se determinan las actividades esenciales para lograr el propósito. En suma, la adecuada relación entre Actividades y Producto determinan la Eficacia.
- **Eficiencia:** Es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final. Puede establecerse de tres maneras diferentes:
 - Hacer más producto con menos recursos.
 - Hacer más producto con iguales recursos.
 - Hacer igual producto con menos recursos.

Lo óptimo es hacer más con menos; y esto depende de las características, especificaciones de los insumos, el uso y la disponibilidad de los recursos

adecuados y la forma cómo se hayan definido las actividades de transformación. En síntesis, la adecuada relación entre Insumos y Actividades determina la Eficiencia. (p. 33)

De otro lado, Pérez (2010) define a la eficiencia y eficacia como:

- **Eficiencia:** Por eficiencia vamos a entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos.
- **Eficacia:** Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes. (p. 157)

Con base en lo citado anteriormente, se establece que la eficiencia comprende el cumplimiento de un objetivo con el mínimo de recursos, mientras que la eficacia implica la consecución del mismo objetivo sin que importe la cantidad de recursos a ser utilizados por la organización.

2.2.4.4. Clasificación de los procesos

Según Dávila (2009) para encontrar las clases de procesos se sigue una secuencia del enfoque sistemático, siendo éstos:

1. **Procesos primarios.** La identificación y determinación de los procesos primarios se encuentran determinados por los siguientes grupos:
 - **Grupo de gobernadores.** La identificación de los procesos gobernadores es muy sencilla ya que pertenecen al liderazgo de la empresa. En este grupo también está la identificación de los procesos estratégicos o macros, que son aquellos que pertenecen a la administración (planificar, organizar, dirigir, integrar, coordinar y controlar).
 - **Grupo de protectores.** La identificación de los procesos claves denominados también micros o habilitantes o de realización, son los que incursionan en los requerimientos y satisfacción de los clientes.

2. **Procesos secundarios.** La identificación de los procesos secundarios se encuentran determinados por el siguiente grupo:

- **Grupo de ecosistema** el cual pertenecen los procesos denominados apoyo, gestión y asesoría.
 - *Los procesos de apoyo* u operacionales, coadyuvan con el desarrollo del producto.
 - *Los procesos de gestión* o generadores, son los sistemas que integran la organización (recursos humanos, mantenimiento, abastecimiento, etc.); y,
 - *Los procesos de asesoría*, son aquellos que proporcionan creatividades e innovaciones. (pp. 134-136)

Pérez (2010) en cuanto a la clasificación de los procesos, establece que:

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto se distinguen los siguientes procesos:

- **Procesos Operativos.** Confirman y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.
- **Procesos de Apoyo.** Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto del proceso y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos de Gestión.** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejoras eficaces.
- **Procesos de Dirección.** Son los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa, para esto vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa. (pp. 107-111)

En base a lo citado anteriormente, se determina que existen varias clases de procesos entre los principales están: los procesos de dirección establecidos en la parte administrativa perteneciente al liderazgo, los procesos de gestión que asegura el mejoramiento de los

demás procesos, los procesos de apoyo con el personal y los recursos necesarios; y, los procesos operativos que transforman los recursos para obtener un producto final para la satisfacción del cliente.

2.2.4.5. Mapa de procesos

Pérez (2010) define al mapa de procesos como: “Una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos, y con los de Gestión porque comparten datos e información” (pp. 113-114).

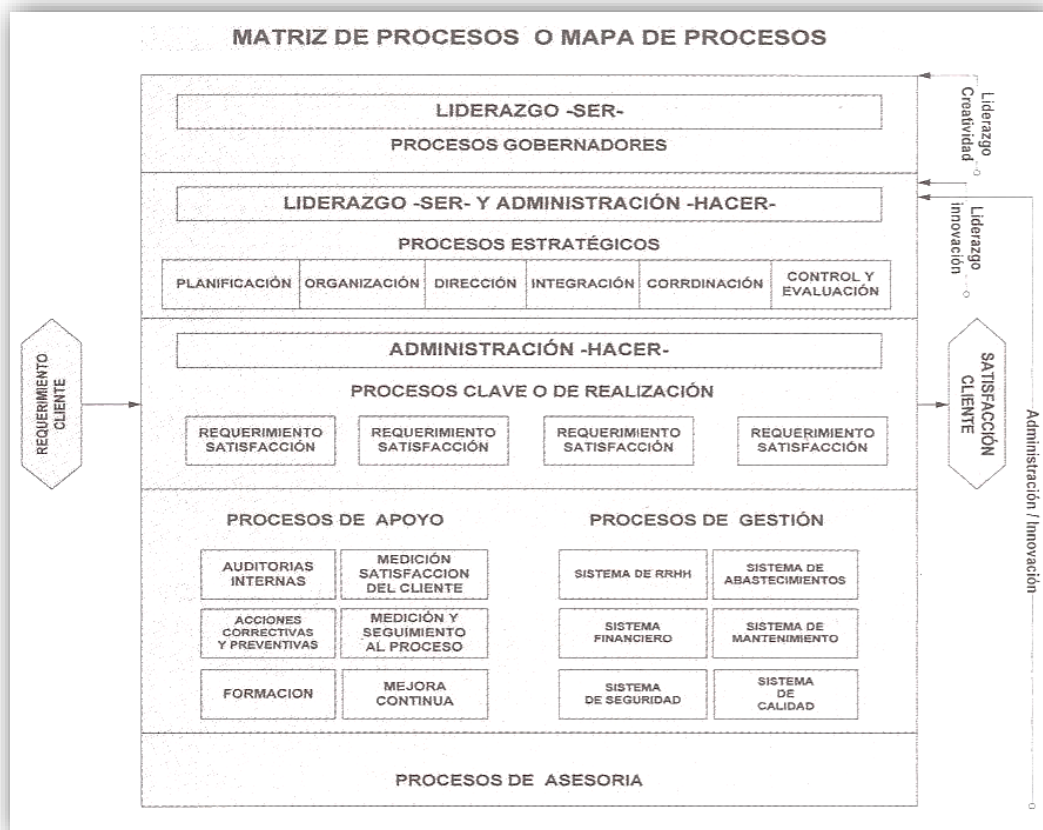


Figura 4. Mapa de Procesos.

Fuente: Dávila (2009)

2.2.5. Análisis FODA

Franklin (2007) establece que el Análisis FODA es: “Una técnica de análisis que toma su nombre de las palabras fortalezas/debilidades internas y de las amenazas/oportunidades externas” (p. 96).

Por su parte, Espinosa (2013) manifiesta que:

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

a) Análisis Externo. En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- *Oportunidades:* representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- *Amenazas:* pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

b) Análisis Interno. En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de

realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- *Fortalezas:* Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- *Debilidades:* Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>,

De otro lado, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2015) afirman que:

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas. (p. 86)

Por lo anterior mencionado se determina que el análisis FODA, es un instrumento utilizado para realizar el análisis situacional de una empresa. Para esto es necesario que se realice el análisis externo donde se identifican las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el entorno; y el análisis interno donde se identifican las fortalezas y las debilidades de la empresa. Para de esta manera formular estrategias con el fin de llevar al éxito a la organización.

2.2.6. Coso II

El “Committee of Sponsoring Organizations” o “Comité de Empresas Patrocinadoras” (COSO), creada en 1985 en Estados Unidos, es una organización que tiene la misión es mejorar la calidad de la información financiera por medio de la ética en los negocios,

efectivos controles internos y el gobierno corporativo. En 1992, se emitió un framework “marco de referencia” sobre control interno, el mismo que se convirtió en un estándar sobre la forma de aplicar el control interno en cualquier organización. Más tarde, el Comité emitió otro documento, denominado “Enterprise Risk Management” o “Gestión de Riesgos Empresariales” (ERM), conocido actualmente como COSO II o COSO ERM.

2.2.6.1. Definición del COSO II

Para Cumbal (2015) manifiesta que:

El COSO es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización. Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, quienes evaluaron y llegaron a la conclusión que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir.

Recuperado de: <http://coso2.blogspot.com/>

De su parte Abella (2017) sobre el COSO II establece:

Según el COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”. Esta definición recoge los siguientes conceptos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.

- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad; y,
- Está orientada al logro de los objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse. (pp. 21-22)

En base a las definiciones citadas anteriormente, se determina que el COSO es un sistema de control interno aplicado por una empresa, que sirve para identificar y evaluar riesgos, para seguidamente dar una respuesta inmediata, y mediante estrategias dar cumplimiento a los objetivos planteados.

2.2.6.2. Objetivos del COSO II

Según Chiavenato (2007) en cuanto a los objetivos del COSO II, establece una relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos de la gestión de riesgos, a saber:

Como las organizaciones persiguen varios objetivos, surge el problema de cuáles son los más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan escalonarse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, en una jerarquía de objetivos, o en función de su contribución a la organización como un todo. Cada organización tiene su jerarquía de objetivos. Los objetivos estratégicos están por encima de los tácticos y éstos por encima de los operacionales. Así, existen tres niveles de objetivos: estratégicos, tácticos y operacionales.

a. *Objetivos estratégicos.* Son los llamados objetivos organizacionales; es decir, objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.

b. *Objetivos tácticos.* Son los llamados objetivos departamentales; es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y establecidos al mediano plazo.

c. *Objetivos operacionales.* Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y corto plazo. (p. 200)

Por su parte, Abella (2006) en lo referente a los objetivos del COSO II, menciona que:

Dentro de este contexto, divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- **Objetivos estratégicos.** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
- **Objetivos operativos.** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y tribulaciones que les son de aplicación. (p. 22)

De otro lado, Ambrosone (2007) sobre los objetivos del método COSO II, afirma:

La idea subyacente de la gestión de riesgos corporativos, es proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales. Los mismos suelen dividirse en cuatro categorías:

- **Estrategia:** objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad;
- **Operaciones:** objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos;
- **Información:** objetivos de fiabilidad de la información suministrada;
- **Cumplimiento:** objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estas categorías están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades y si bien la mencionada clasificación es útil con fines teóricos, muchas veces estas categorías pueden solaparse, puesto que un mismo objetivo puede incluirse en más de una categoría. (p. 7)

Por lo mencionado anteriormente, se establece que los objetivos del COSO II aplicado a las organizaciones son cinco: objetivos estratégicos, que se refiere a los objetivos planteados en los altos niveles y van de acuerdo a la misión de la entidad; objetivos departamentales, que caracterizan a cada uno de los departamentos con que cuenta una empresa; objetivos operacionales, relacionados con la utilización de los recursos empresariales de manera eficiente y eficaz; objetivos de información, se trata de que toda la información proporcionada deber ser confiable; y, los objetivos de cumplimiento, relacionados a la observancia de las leyes vigentes que le son aplicables a la empresa.

2.2.6.3. Componentes del COSO II

Ambrosone (2007) relacionado a los componentes del COSO II, menciona que:

De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- ***Ambiente interno.*** Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- ***Establecimiento de objetivos.*** Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- ***Identificación de eventos.*** Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- ***Evaluación de riesgos.*** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

- **Respuesta al riesgo.** La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control.** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación.** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión.** La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

De su parte, Cumbal (2015) con relación a los componentes del método COSO II, establece:

Los 8 componentes del coso II están interrelacionados entre sí. Estos procesos deben ser efectuados por el director, la gerencia y los demás miembros del personal de la empresa a lo largo de su organización.

- **Ambiente Interno.** El ambiente interno abarca el todo de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.
- **Establecimiento de Objetivos.** Que la empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.

- **Identificación de Eventos.** Que se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque éstos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.
- **Evaluación de Riesgos.** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia)
- **Respuesta al Riesgo.** Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa. Las respuestas al riesgo pueden ser:
 - *Evitarlo:* Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo.
 - *Reducirlo:* Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.
 - *Compartirlo:* Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
 - *Aceptarlo:* No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- **Actividades de Control.** Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.
- **Información y Comunicación.** La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Monitoreo.** Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco

ERM funcionen adecuadamente. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. Recuperado de: <http://coso2.blogspot.com/>

Con base en lo anterior, se determina que el COSO II está compuesto por ocho componentes que son: 1) Ambiente interno, abarca la filosofía de la administración, los valores éticos y el ambiente en el que se desarrolla; 2) Establecimiento de objetivos, basados en la misión y visión, previendo riesgos a los que se puede enfrentar la empresa; 3) Identificación de riesgos que afectan al cumplimiento de objetivos de la organización; 4) Evaluación del riesgo en base a la probabilidad de ocurrencia y su efecto; 5) Respuesta al riesgo tendiente a contrarrestar riesgos encontrados; 6) Actividades de control en procura de controlar riesgos existentes; 7) Información y comunicación a fin de que ésta sea fluida en todas las áreas de la organización; y, 8) Supervisión y evaluación periódica del proceso de gestión de riesgos para que éstos sean mitigados.

2.2.6.4. Relación entre objetivos y componentes del COSO II

Según Ambrosone (2007) con respecto a la relación existente entre objetivos y componentes del COSO II, afirma:

La relación entre los objetivos empresariales y los componentes del COSO II se puede evidenciar en una matriz tridimensional que refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos de una entidad, o bien por categoría de objetivos, por componente, por unidad de negocio; o, por cualquier subconjunto de ellos, en donde las cuatro categorías de objetivos están representadas por las columnas verticales, los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo. (p.9)

De su parte, Cumbal (2015) en lo referente a la relación entre los objetivos organizacionales y componentes del COSO II, menciona que. “Los 8 componentes están alineados con los 4 objetivos. Donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización”. Recuperado de: <http://coso2.blogspot.com/>



Figura 5. Matriz tridimensional de gestión de riesgos.

Fuente: Ambrosone (2007)

Por lo antes mencionado, se establece que todos los objetivos organizacionales y los ocho componentes de la gestión de riesgos del COSO II están directa e íntimamente relacionados, en donde las actividades se realizan en todos los niveles de una entidad.

2.2.6.5. Beneficios del COSO II

Para Abella (2006) una gestión de riesgos corporativos adecuada permitirá obtener los siguientes beneficios para las organizaciones:

- **Conocimiento** más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización, desde diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, reputacionales, operativos, regulatorios, de reporting, financieros,...)
- **Gestión** más eficaz del control sobre los riesgos, ya que se permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- **Identificación proactiva** y aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.

- **Respuesta** más rápida y mejor a los cambios en el entorno, a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.
- **Ayuda** en el cumplimiento con las existencias del regulador en materia de gestión y control de los riesgos del negocio.
- **Asignación** mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- **Toma de decisiones** “más segura”, evitando “sorpresas” derivadas de riesgos no identificados.
- **Mejor previsión** del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- **Mayor identificación** de oportunidades por parte de la dirección.
- **Establecimiento** de una base común para la comprensión y gestión del riesgo en la organización y, especialmente, en el consejo de administración.
- **Aumento de la credibilidad** y confianza ante los mercados de los diversos grupos de interés.
- **Mejora de la reputación** corporativa de la compañía; y,
- **Mayor probabilidad** de éxito de la implantación de la estrategia.

Todas estas capacidades están implícitas en una gestión de riesgos corporativos como la que promueve el COSO II, enfocada en lograr los objetivos de las empresas, así como a asegurar una información eficaz cumpliendo con las leyes y normas, evitando por tanto daños a su reputación. En definitiva, una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas. (p. 24)

Por su parte, Ambrosone (2007) señala:

Ninguna entidad -independientemente de que sea con o sin fines lucro, e incluso una entidad gubernamental-, opera en un ambiente libre de riesgos, y la gestión de riesgos corporativos tampoco crea un ambiente sin riesgos. Lo que sí permite

es operar mucho más eficientemente en un ambiente colmado de riesgos. La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes:

- ***Alinea el riesgo aceptado y la estrategia.*** En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- ***Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos.*** La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- ***Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas.*** Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- ***Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad.*** Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- ***Provee respuestas integradas a riesgos múltiples.*** En línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.
- ***Permite aprovechar las oportunidades.*** Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- ***Racionaliza el capital.*** La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su localización. (p. 5)

La aplicación del COSO II en las organizaciones proporciona varios beneficios como: administración eficaz del control de riesgos, identificación de oportunidades frente a competidores, asignación eficiente de recursos en la gestión de riesgos, mejoramiento en

la toma de decisiones para evitar riesgos, identificación de riesgos potenciales para reducir pérdidas, e inducción a una mayor probabilidad de éxito en el mercado.

2.2.7. Indicadores de Gestión

2.2.7.1. Qué es un indicador

Para Agudelo (2012) un indicador es: “Una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, pueden ser también una medida cualitativa, ambas indican “cómo” un proceso alcanza su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño” (p. 150).

De otro lado, Villagra (2016) refiriéndose a los indicadores, manifiesta: “Indicador es una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico. (p. 27)

En base a las definiciones anteriores, un indicador se define como una medida que puede ser cuantitativa o cualitativa que sirve para medir el nivel de desempeño o de cumplimiento de objetivos.

2.2.7.2. Clases de indicadores

Según Agudelo (2012) los indicadores se clasifican en:

- **Indicador de Porcentaje.** Es el que mide el valor relativo de una cifra con respecto a otra a la cual se le atribuye el valor de cien por ciento.
- **Indicador de Razón.** La razón se obtiene de dividir un dato, el numerador, por una base que es el denominador. Ambos deben tener la misma unidad de medida como pesos, kilos, litros, u otra.

También se puede clasificar en indicadores de eficiencia indicadores que miden la utilización de los recursos, e indicadores de eficacia que miden si están alcanzando los resultados esperados. (p. 150)

A continuación se ejemplifica algunos indicadores:

Tabla 1: Indicadores de Gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
Eficiencia Productiva	$\frac{\textit{Unidades Producidas}}{\textit{Unidades esperadas}} \times 100$
Costos financieros de inventarios	$\frac{\textit{Costo de Inventarios}}{\textit{Total de Costos}} \times 100$
Calidad	$\frac{\textit{Unidades defectuosas}}{\textit{Unidades Producidas}} \times 100$
Calidad del Proveedor	$\frac{\textit{Unidades devueltas}}{\textit{Unidades Compradas}} \times 100$
Tiempo real de producción	$\textit{Tiempo total de producción} - \textit{tiempo de parada} - \textit{tiempo de reparaciones}$
Rotación de Inventarios de Materiales	$\frac{\textit{Materiales utilizados}}{\textit{Promedio de Inv. de Materiales}}$
Rotación Inventarios Productos Proceso	$\frac{\textit{Costo de Producción}}{\textit{Promedio de I. P. E. P}}$
Rotación de Inventarios Productos Terminados	$\frac{\textit{Costo de Ventas}}{\textit{Promedio de I. P. T}}$
Desperdicio como porcentaje de costo de ventas	$\frac{\textit{Desperdicio}}{\textit{Costo de Ventas}} \times 100$

Fuente: Pacheco, Castañeda & Caicedo (2004)

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

2.2.8. Diagramas de Flujo o Flujogramas

2.2.8.1. Definición

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2015) manifiesta que: “El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos” (p. 2).

De otro lado, Dufour & Lara (2018) expresan: “El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada” (p. 18).

En base a las definiciones citadas, se puede concluir que el diagrama de flujo es una representación gráfica de las fases de un proceso que describe las actividades con el fin de obtener un resultado.

2.2.8.2. Características Principales de los Flujogramas

Según Wordpress (2009) establece que “En los diagramas de flujo se presuponen los siguientes aspectos: a) Existe un único inicio del proceso. b) Existe un único punto de fin para el proceso de flujo (salvo del rombo que indica una comparación con dos caminos posibles)” (p. 2).

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2015) establece que:

Existen ciertas características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta, y se comentan a continuación:

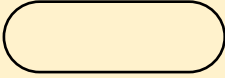
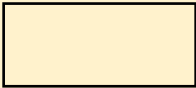
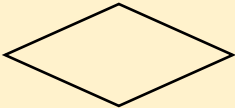


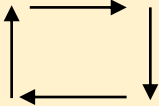
- **Capacidad de Comunicación.** Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- **Claridad.** Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa. (p. 2)

Por lo citado en párrafos anteriores, al elaborar diagramas de flujo se debe tomar en cuenta que éstos deben tener características esenciales como: la capacidad de comunicación, es

decir, facilitar la comprensión del mismo para cualquier persona; y, que sus procesos sean graficados de forma clara, ordenada y precisa.

2.2.8.3. Simbología de los Flujogramas

Tabla 2: Simbología de los Flujogramas

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: Simbología de la Norma ANSI

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

En el presente trabajo de investigación, en los diagramas de flujo para graficar el proceso de compra y venta de materiales se utiliza la simbología básica de las Normas ANSI (American National Standards Institute) del Instituto Americano de Estándares Nacionales.

2.3. IDEA A DEFENDER

El Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la FÁBRICA RIO TEXTIL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, basado en procesos, permite el mejoramiento de la eficiencia administrativa y financiera de la empresa.

2.3.1.1. Variables

2.2.14.1. Variable Independiente

Modelo de Gestión de Inventarios.

2.2.14.2. Variable Dependiente

Eficiencia administrativa y financiera.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se sustentó en la recolección de información suficiente, relevante, competente y pertinente en cuanto al proceso de recepción, almacenaje y despacho de materiales de la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con la finalidad de establecer alternativas y procesos de mejora. Además este trabajo es de carácter descriptivo ya que está orientado a identificar el problema que requería ser solucionado en base a la realidad objetiva; y, para realizar un adecuado diseño del Modelo de Gestión de Inventarios se utilizó la observación directa, la entrevista y la encuesta, técnicas que fueron utilizadas con el fin de identificar el problema existente en los inventarios y dar una solución efectiva.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Dadas las características de la presente investigación, fue necesario utilizar los siguientes enfoques de investigación:

3.2.1. Enfoque Cualitativo

Según Bernal (2010) manifiesta que: “La investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (p. 60).

Con base en la definición anterior, se utilizó el enfoque cualitativo a fin de realizar un análisis, descripción y comprensión de las características y cualidades necesarias para elaborar el modelo de gestión de inventarios propuesto.

3.2.2. Enfoque Cuantitativo

Hernández, Fernández & Baptista (2010) en relación al enfoque cuantitativo, establece que: “Este utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Con base en lo anterior, este enfoque permitió recolectar datos cuantitativos, mediante la ejecución de la encuesta al personal responsable del manejo de materiales, recabando

información para analizar características y la situación real por la que atraviesa la organización en materia de control de inventarios.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación de campo

Para Baena (2014) al hablar de la investigación de campo, establece: “tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usa en la investigación” (p. 12).

Con base en la definición anterior, la investigación de campo permitió recolectar información sobre los inventarios, valiéndonos para el efecto de herramientas como la entrevista y encuesta, técnicas que nos permitieron conocer los principales procesos ejecutados en la elaboración de prendas de vestir y en el manejo básico de inventarios que posee la organización, datos que contribuyeron al desarrollo del presente modelo de gestión de inventarios.

3.3.2. Investigación Bibliográfica – Documental

Para Bernal (2010) con respecto a la investigación bibliográfica documental, expresa que: “Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p. 122).

En efecto, la investigación bibliográfica – documental permitió realizar una vasta recopilación de información bibliográfica en forma sistemática y organizada de fuentes como: libros, revistas, artículos científicos, tesis, blogs, páginas web y demás documentos publicados en relación a la Gestión de Inventarios.

3.3.3. Investigación Descriptiva

Para Gómez (2012) la investigación descriptiva se refiere a: “la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio” (p. 84).

Con base en la anterior definición, para el desarrollo del presente trabajo de titulación se realizó una descripción de toda la información recopilada tendiente a un análisis

exhaustivo de la organización, en especial del proceso de confección de prendas de vestir, de la compra de materia prima, e inclusive de la venta de los productos terminados; modalidad que permitió establecer los problemas existentes en relación a los inventarios, para la emisión de las respectivas recomendaciones.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Investigación no experimental

Para Montano (s.f) la investigación no experimental es: “aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente”. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>

Con base en lo anterior, la investigación no experimental permitió realizar un trabajo in situ identificando los problemas concernientes a los inventarios que posee la organización, trabajo que se realizó mediante la observación directa del manejo de inventarios, evidenciados en visitas periódicas a la planta de producción y bodega de la Fábrica Rio Textil, toda esta información fue recopilada sin que haya sido manipulado ni alterado las variables de estudio, es decir, recabando datos de forma directa de la empresa para su posterior análisis.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

Jany (citado por Bernal, 2010) piensa que población es: “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 160).

3.5.2. Muestra

Bernal (2010) en lo referente a la muestra, manifiesta que: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

En el presente Diseño del Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Río Textil de la Ciudad de Riobamba, dada las características presentadas de una población reducida, se realizó la encuesta a toda la población relacionada con el manejo y control de los inventarios que posee la organización.

Tabla 3: Personal que maneja inventarios

N°	Nombres	Cargo
1	Milton Alonso Carrasco	Gerente
1	Karina Guamán	Asistente Contable
1	Paola Cando	Diseñadora, corte y bodega
1	Cecilia Ati	Ayudante de diseño, corte y bodega
4	Total	

Fuente: Fábrica Río Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. Métodos de investigación

3.6.1.1. Método Inductivo

Para Ávila (2006) el método inductivo es: “una aproximación a la realidad en la cual el investigador establece una serie de argumentos que van de aspectos particulares a las generalizaciones, se sustenta en la compilación de evidencia empírica” (p. 6).

En base a la anterior definición, el método inductivo fue aplicado en éste trabajo de investigación y permitió el direccionamiento para la identificación y análisis de los problemas encontrados en los inventarios de la Fábrica Río Textil, y el posterior diseño del Modelo de Gestión de Inventarios, instrumento que servirá de referencia o apoyo a empresas que estén pasando por circunstancias similares.

3.6.1.2. Método Deductivo

Para Gómez (2012) el método deductivo es: “el procedimiento racional que va de lo general a lo particular” (p. 85).

De acuerdo al anterior concepto, el método deductivo fue utilizado al momento de estructurar el marco teórico referencial, para lo cual se estableció una serie de conceptos de diferentes autores, yendo de lo general a lo particular, como es: la gestión empresarial, el proceso administrativo, gestión, control de gestión, hasta llegar a la gestión de inventarios y todas sus elementos y características que conllevaron a entender cómo se diseña un modelo de gestión de inventarios.

3.6.1.3. Analítico – Sintético

Bernal (2010) en relación al método analítico – sintético, establece que:

El método analítico – sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). (p. 60)

En base a la definición citada anteriormente, este método permitió un mejor análisis e interpretación de los resultados de la encuesta realizada al personal que maneja los inventarios al interior de la Fábrica Rio Textil; esto facilitó en primera instancia analizar los problemas existentes en cada uno de los componentes de la gestión de riesgos mediante el análisis del cuestionario de control interno, para luego realizar un análisis general que contribuyó en gran medida al desarrollo del presente trabajo investigativo.

3.6.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas en el presente trabajo de recolección de datos, fueron las siguientes:

3.6.2.1. Observación directa

Hernández et al. (2014) mencionan que: “Esta técnica de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252).

En base a lo anterior, al aplicar la observación directa para el desarrollo del Modelo de Gestión para la Fábrica Rio Textil, se emplearon narrativas y fotografías como registro de lo observado en las visitas periódicas a la empresa.

3.6.2.2. Entrevista

Para Gómez (2012) define a la entrevista, como: “un diálogo, dirigido por el entrevistador, encaminado a obtener información sobre el tema investigado; el diálogo implica, en este caso, diversos cuestionamientos planteados al entrevistado” (p. 82).

Con base en lo mencionado anteriormente citado, la técnica de la entrevista permitió obtener información directamente del Gerente de la Fábrica, particularmente su opinión acerca del problema principal que presenta la empresa con respecto a la gestión y el control de los inventarios, más allá de determinar su incidencia en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción del cliente.

3.6.2.3. Encuesta

Según Ávila (2006) con respecto a la encuesta, señala: “se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia” (p. 54).

En el presente trabajo de investigación esta técnica permitió determinar la situación actual de los inventarios de la Fábrica Rio Textil, mediante la aplicación de un cuestionario de control interno aplicado al personal responsable del control de materiales, con base en el método COSO II, y que tuvo como objetivo recolectar información clara, concisa, relevante, y competente, que posteriormente fue analizada para establecer estrategias que permitan mejorar la gestión del stock de materiales.

3.6.3. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación utilizados para el desarrollo del diagnóstico de la Empresa permitieron identificar el problema y emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones, instrumentos que se describen a continuación:

3.6.3.1. Registro de observación

Respecto del registro de observación, Baena (2014) establece que: “Dado que la observación es una técnica subjetiva, el rigor científico lo tienen que dar una serie de instrumentos que permitan registrar de manera sistemática lo adecuado” (p. 13).

Con base en lo mencionado anteriormente, este instrumento de investigación se utilizó como evidencia de la observación realizada al registro de documentos relacionados con: el proceso productivo de la empresa, distribución física de las instalaciones, el almacenamiento en bodega, entre otros; además de contar con fotografías que sirvieron como prueba física.

3.6.3.2. Guía de entrevista

Según Bernal (2010) en lo referente a la guía de entrevista, establece: “se prepara un guión de entrevista, teniendo en cuenta el tema que se va a tratar, el tipo de entrevista que va a realizarse y las personas que se van a entrevistar” (p. 257).

Con base en lo anterior, para la ejecución del presente trabajo de investigación, fue necesario aplicar la entrevista utilizando para el efecto una guía de entrevista, cuyo formato contenía preguntas abiertas o de opinión, tendientes a la definición de variables de estudio, y que hizo hincapié en los procedimientos de adquisición, registro, control y requisición de los materiales para la producción de prendas de vestir en la empresa, determinando de esta manera el problema existente en inventarios y a la vez planteando los objetivos de investigación.

3.6.3.3. Cuestionario

Hernández et al. (2014) respecto al cuestionario definen como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Aplicada la definición anterior en el trabajo de titulación, para la realización de la encuesta fue necesario formular un cuestionario de control interno, cuyas preguntas sobre gestión de inventarios, estuvieron basadas en el método COSO II, y sus ocho componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación del riesgo, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación; y, supervisión.

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.7.1. Análisis por cada componente

En este apartado fue necesario realizar un análisis e interpretación de resultados de las preguntas del cuestionario de control interno en base a cada uno de los componentes del COSO II, a saber:

3.7.1.1. Ambiente de Control

Tabla 4: Preguntas – Ambiente de Control

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>					
1	¿Rio Textil cuenta con enunciados de misión y visión empresarial?	4			
2	¿La empresa tiene definido políticas relacionadas a la recepción y almacenamiento de inventarios?	1	3		No existen políticas para el control inventarios.
3	¿Rio Textil cuenta con políticas de manejo, mantenimiento y seguridad para los artículos almacenados en bodega?		4		No cuenta con políticas de seguridad para la bodega.
	TOTAL	5	7		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 42%

Nivel de Riesgo = 58%

Tabla 5: Nivel Riesgo Confianza - Ambiente de Control

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

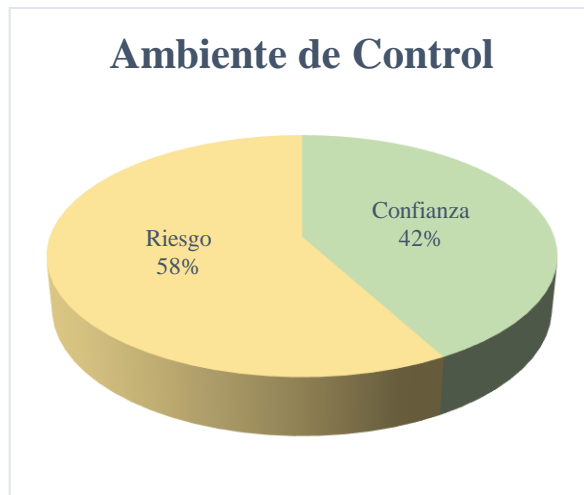


Gráfico 1. Ambiente de Control

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En base a la aplicación de la encuesta mediante el cuestionario de control interno al personal responsable del control de materiales, en el análisis del primer componente denominado Ambiente de Control se obtiene un nivel de confianza del 42%, considerado bajo; y, un nivel de riesgo del 58%, considerado alto, resultados a consecuencia de que no existen políticas ni para el control inventarios, ni para la seguridad de la bodega con que cuenta la Fábrica.

3.7.1.2. Establecimiento de Objetivos

Tabla 6: Preguntas - Establecimiento de Objetivos

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</i>					
4	¿La empresa tiene definidos objetivos estratégicos?	2	2		No se han definido objetivos estratégicos. No se cumple.
5	¿Los objetivos se han establecido en base a la misión y visión de la fábrica?	2	2		Los objetivos no son establecidos en base a la misión y visión.

6	¿Las bodegas para el almacenamiento del inventario cumplen con todas las normas de seguridad física exigidas por las entidades de control?	1	3		Para almacenar, los inventarios no cumplen con las normas de seguridad exigidas.
TOTAL		5	7		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 42%

Nivel de Riesgo = 58%

Tabla 7: Nivel Riesgo Confianza - Establecimiento de Objetivos

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 2. Establecimiento de Objetivos

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En la aplicación del cuestionario de control interno al personal responsable del control de inventarios, en el componente establecimiento de objetivos se obtiene un nivel de confianza del 42% considerado bajo; y, un nivel de riesgo del 58% considerado alto, resultados como consecuencia de que no se han definido objetivos estratégicos, y los pocos objetivos existentes, no se han establecido en base a la misión y visión, más allá de que para almacenar los inventarios no se han cumplido con las normas de seguridad exigidas por los organismos de control.

3.7.1.3. Identificación del Riesgo

Tabla 8: Preguntas - Identificación del Riesgo

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</i>					
7	¿Se han segregado las funciones de: requerimiento, aprobación, recepción, despacho, baja, registro contable y pago de mercaderías?	1	3		No están debidamente segregadas las funciones, éstas se encuentran a medias.
8	¿Al elaborar un lote de producción, éste cuenta con la cantidad necesaria de materia prima directa e indirecta para concluir con la orden de trabajo?	4			
TOTAL		5	3		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = *Total Preguntas Positivas/Total preguntas*

Nivel de Confianza = **62%**

Nivel de Riesgo = **38%**

Tabla 9: Nivel Riesgo Confianza - Identificación del Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

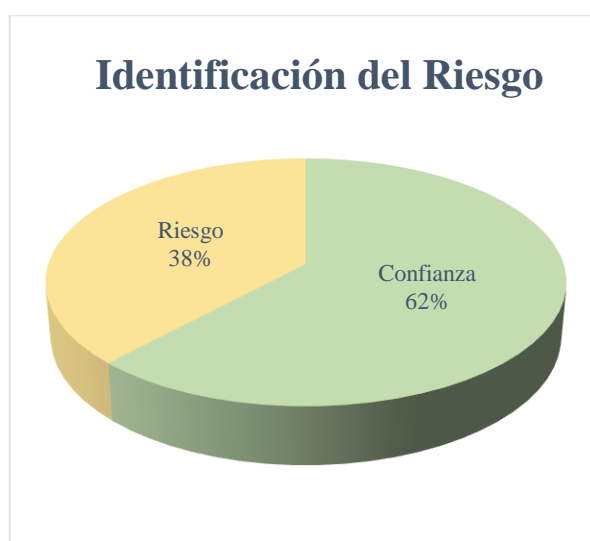


Gráfico 3. Identificación del Riesgo

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

Luego de aplicar la encuesta mediante el cuestionario de control interno, al analizar el componente de Identificación del Riesgo se determinó un nivel de confianza del 62%, considerado moderado; y, un nivel de riesgo del 38% considerado moderado, debido a que no están debidamente segregadas las funciones del personal dentro de la organización, pero por otro lado al elaborar un lote de producción, cuentan con la cantidad necesaria de materia prima directa e indirecta para concluir con la orden de trabajo

3.7.1.4. Evaluación del Riesgo

Tabla 10: Preguntas - Evaluación del Riesgo

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>EVALUACIÓN DEL RIESGO</i>					
9	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados, señalizados, y ubicados?	4			
10	¿Al cierre del año fiscal la empresa evalúa el deterioro, obsolescencia y vida útil de sus inventarios?	4			
11	Como parte de la evaluación de riesgos en el proceso productivo: ¿Se considera la posibilidad de pérdida (desperdicio o sustracción) de ciertos ítems del inventario?	3	1		
TOTAL		11	1		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = *Total Preguntas Positivas/Total preguntas*

Nivel de Confianza = **92%**

Nivel de Riesgo = **8%**

Tabla 11: Nivel Riesgo Confianza - Evaluación del Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 4. Evaluación del Riesgo

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno al personal responsable del control de materiales, en lo que respecta al componente de Evaluación del Riesgo, se obtuvo un nivel de confianza del 92% considerado alto, y un nivel de riesgo del 8%, considerado bajo, como resultado de que en la empresa están debidamente codificados, señalizados y ubicados los inventarios; además de que al término del cierre del año fiscal se evalúa el deterioro, obsolescencia y vida útil de los materiales; y, por otra parte en la evaluación de riesgos en el proceso productivo se considera la posibilidad de pérdida como consecuencia del desperdicio o sustracción de ciertos ítems del inventario.

3.7.1.5. Respuesta al Riesgo

Tabla 12: Preguntas - Respuesta al Riesgo

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>RESPUESTA AL RIESGO</i>					
12	¿La fábrica cuenta con políticas para mitigar posibles riesgos en el manejo y disposición de los inventarios?		4		No existe políticas pre-establecidas para mitigar riesgos
13	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de inventarios?	1	3		No tiene un modelo de gestión de inventarios,

					solo se cuenta con el registro de Kardex.
14	¿El espacio físico de la bodega es el adecuado técnica y operativamente para el almacenamiento de los inventarios?	4			
TOTAL		5	7		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 42%

Nivel de Riesgo = 58%

Tabla 13: Nivel Riesgo Confianza - Respuesta al Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 5. Respuesta al Riesgo

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En la aplicación de la encuesta al personal responsable de inventarios, en lo que corresponde al componente de Respuesta al Riesgo se obtuvo un nivel de confianza del 42%, considerado bajo; y, un nivel de riesgo del 58%, considerado alto, debido a que en la Fábrica no existen políticas pre-establecidas para mitigar riesgos y además no se cuenta con un modelo de gestión de inventarios.

3.7.1.6. Actividades de Control

Tabla 14: Preguntas - Actividades de Control

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>					
15	¿La empresa realiza controles periódicos de los inventarios?	2	2		No se realiza controles periódicos de inventarios. A veces - cada 6 meses.
16	¿Se realiza una verificación de existencias previo a la requisición de materiales para cada orden de producción?	4			
17	¿La empresa controla periódicamente los stocks de máximos y mínimos de materia prima y materiales?	3	1		
18	¿Cree usted que un modelo de gestión de inventarios permitirá un control adecuado de los materiales destinados a la producción?	4			
	TOTAL	13	3		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 81%

Nivel de Riesgo = 19%

Tabla 15: Nivel Riesgo Confianza - Actividades de Control

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 6. Actividades de Control

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En base a la aplicación del cuestionario de control interno al personal responsable del control de materiales, en el componente de Actividades de Control, se obtuvo un nivel de confianza del 81%, considerado alto; y, un nivel de riesgo del 19%, considerado bajo, esto debido a que la empresa realiza una verificación de existencias previo a la requisición de materiales para cada orden de producción, a más de controlar periódicamente los stocks de máximo; y, por otra parte se considera que un modelo de gestión de inventarios permitirá un control adecuado de los materiales destinados a la producción

3.7.1.7. Información y Comunicación

Tabla 16: Preguntas - Información y Comunicación

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>					
19	¿Los inventarios son debidamente registrados en un sistema informático para proporcionar información veraz en cualquier momento?	4			
20	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados y registrados para suministrar información efectiva y oportuna en cualquier momento?	4			
21	¿La fábrica cuenta con canales de comunicación adecuados?		4		Existe una falta de comunicación.
TOTAL		8	4		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 67%

Nivel de Riesgo = 33%

Tabla 17: Nivel Riesgo Confianza - Información y Comunicación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 7. Información y Comunicación

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En base a la encuesta realizada al personal responsable del control de inventarios, en el componente de la información y comunicación, se obtuvo un nivel de confianza del 67%, considerado moderado; y, un nivel de riesgo del 33%, considerado moderado, esto debido a que en la empresa los inventarios son debidamente codificados y registrados en un sistema informático para suministrar información efectiva y oportuna en cualquier momento, pero por otro lado existe una falta de comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización.

3.7.1.8. Supervisión

Tabla 18: Preguntas - Supervisión

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>SUPERVISIÓN</i>					
22	¿Existe una persona asignada para el control de inventarios?	4			
23	¿Existe una persona responsable del manejo de la bodega?		4		No existe una persona responsable del manejo de la bodega. Porque son poli-funcionales.

24	¿Existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado?	1	3	No existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado. En cada fase proceso aplicamos control de calidad.
TOTAL		5	7	

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = Total Preguntas Positivas/Total preguntas

Nivel de Confianza = 42%

Nivel de Riesgo = 58%

Tabla 19: Nivel Riesgo Confianza - Supervisión

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 8. Supervisión

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

Con base en la encuesta realizada al personal responsable del control de materiales, en el componente de supervisión, se obtuvo un nivel de confianza del 42%, considerado bajo; y, un nivel de riesgo del 58%, considerado alto, esto debido a que en la empresa no existe una persona responsable del manejo de la bodega y tampoco existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado.

3.7.2. Análisis General del Cuestionario de Control Interno

ENCUESTA

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Determinar la situación actual de los inventarios de la Fábrica Rio Textil, mediante la aplicación de un cuestionario al personal responsable del control de materiales, aplicando el método COSO II, con la finalidad de establecer estrategias para mejorar la gestión de los mismos.

Tabla 20: Cuestionario de Control Interno

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>					
1	¿Rio Textil cuenta con enunciados de misión y visión empresarial?	4			
2	¿La empresa tiene definido políticas relacionadas a la recepción y almacenamiento de inventarios?	1	3		No existen políticas para el control inventarios.
3	¿Rio Textil cuenta con políticas de manejo, mantenimiento y seguridad para los artículos almacenados en bodega?		4		No cuenta con políticas de seguridad para la bodega.
<i>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</i>					

4	¿La empresa tiene definidos objetivos estratégicos?	2	2		No se han definido objetivos estratégicos. No se cumple.
5	¿Los objetivos se han establecido en base a la misión y visión de la fábrica?	2	2		Los objetivos no son establecidos en base a la misión y visión.
6	¿Las bodegas para el almacenamiento del inventario cumplen con todas las normas de seguridad física exigidas por las entidades de control?	1	3		Para almacenar los inventarios no cumplen con las normas de seguridad exigidas.
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
7	¿Se han segregado las funciones de: requerimiento, aprobación, recepción, despacho, baja, registro contable y pago de mercaderías?	1	3		No están debidamente segregadas las funciones, éstas se encuentran a medias.
8	¿Al elaborar un lote de producción, éste cuenta con la cantidad necesaria de materia prima directa e indirecta para concluir con la orden de trabajo?	4			
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
9	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados, señalizados, y ubicados?	4			
10	¿Al cierre del año fiscal la empresa evalúa el deterioro, obsolescencia y vida útil de sus inventarios?	4			
11	Como parte de la evaluación de riesgos en el proceso productivo: ¿Se considera la posibilidad de pérdida (desperdicio o sustracción) de ciertos ítems del inventario?	3	1		
RESPUESTA AL RIESGO					

12	¿La fábrica cuenta con políticas para mitigar posibles riesgos en el manejo y disposición de los inventarios?		4		No existen políticas pre-establecidas para mitigar riesgos.
13	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de inventarios?	1	3		No tiene un modelo de gestión de inventarios, solo se cuenta con el registro de Kárdex.
14	¿El espacio físico de la bodega es el adecuado técnica y operativamente para el almacenamiento de los inventarios?	4			
<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>					
15	¿La empresa realiza controles periódicos de los inventarios?	2	2		No realiza controles periódicos de inventarios. A veces - cada 6 meses.
16	¿Se realiza una verificación de existencias previo a la requisición de materiales para cada orden de producción?	4			
17	¿La empresa controla periódicamente los stocks de máximos y mínimos de materia prima y materiales?	3	1		
18	¿Cree usted que un modelo de gestión de inventarios permitirá un control adecuado de los materiales destinados a la producción?	4			
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>					
19	¿Los inventarios son debidamente registrados en un sistema informático para proporcionar información veraz en cualquier momento?	4			
20	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados y	4			

	registrados para suministrar información efectiva y oportuna en cualquier momento?				
21	¿La fábrica cuenta con canales de comunicación adecuados?		4		Existe una falta de comunicación.
SUPERVISIÓN					
22	¿Existe una persona asignada para el control de inventarios?	4			
23	¿Existe una persona responsable del manejo de la bodega?		4		No existe una persona responsable del manejo de la bodega. Porque son poli-funcionales.
24	¿Existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado?	1	3		No existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado. En cada fase del proceso aplicamos control de calidad.
TOTAL		57	39		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel de Confianza = $\text{Total Preguntas Positivas} / \text{Total preguntas}$

Nivel de Confianza = **59%**

Nivel de Riesgo = **41%**

Tabla 21: Nivel Riesgo Confianza – Cuestionario de Control Interno

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018



Gráfico 9. Cuestionario de Control Interno

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Análisis:

En base a la aplicación de la encuesta mediante el cuestionario de control interno basado en el método COSO II al personal responsable del control de materiales de la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, en el análisis general de los ocho componentes de la gestión de riesgos se obtuvo un nivel de confianza del 59%, considerado moderado; y, un nivel de riesgo del 41%, considerado moderado.

Los resultados anteriores son consecuencia de: elaborar un lote de producción contando con la cantidad necesaria de materia prima, estar los inventarios debidamente codificados, señalizados y ubicados; además de que al término del cierre del año fiscal se evalúa el deterioro, obsolescencia y vida útil de los materiales; adicionalmente, la empresa realiza una verificación de existencias previo a la requisición de materiales para cada orden de producción, a más de controlar periódicamente los stocks de máximos y mínimos, finalmente, los inventarios son debidamente codificados y registrados en un sistema informático para suministrar información efectiva y oportuna en cualquier momento.

De otro lado, en lo correspondiente a la evaluación de riesgos en el proceso productivo, se considera la posibilidad de pérdida como consecuencia del desperdicio o sustracción de ciertos ítems del inventario; así mismo es evidente la falta de políticas para el control inventarios, la inexistencia de políticas de seguridad para el cuidado de la bodega, la falta de definición de objetivos estratégicos, los pocos objetivos existentes no son establecidos en base a la misión y visión, el incumplimiento de normas de seguridad exigidas por las

entidades de control al momento de almacenar los inventarios, indebida delimitación y segregación de funciones departamentales, inexistencia de políticas pre-establecidas para mitigar riesgos, falta de un modelo de gestión de inventarios, ausencia de controles periódicos de inventarios, inexistencia de comunicación fluida entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, finalmente, la ausencia de una persona responsable del manejo de la bodega, y de una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado. Todo esto ha desembocado en un serio problema al momento de manejar los inventarios, incurriendo en pérdidas de recursos administrativos y financieros, situación que motiva la elaboración de un modelo de gestión de inventarios que permitirá un control adecuado de los materiales destinados a la producción.

3.8. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Después de realizada la investigación, se comprueba la veracidad de la idea a defender, es decir que el diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, permite alcanzar la eficiencia administrativa y financiera, ya que dicho modelo de gestión de inventarios ayuda efectivamente a los directivos a tomar decisiones adecuadas sobre el control y gestión de inventarios, evitando de esta manera, pérdidas económicas por un mal manejo de los recursos empresariales.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA LA FÁBRICA RIO TEXTIL, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Aspectos Generales

RIO TEXTIL es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, creada el 05 de abril de 1997. Es administrada por su gerente propietario el Ing. Milton Carrasco que se encuentra inscrito en el Servicio de Rentas Internas como persona natural obligada a llevar contabilidad, debiendo cumplir con todas las obligaciones tributarias correspondientes. Además cuenta con la calificación de la Junta Nacional de Defensa de Artesano en la rama artesanal de corte, confección y bordado, contando con el amparo y los beneficios de este organismo.

4.2.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa de dormir y prendas ligeras para el mercado nacional, nuestros clientes son grandes mayoristas que buscan el más alto grado de satisfacción de calidad, contamos con una constante innovación en diseños, maquinaria con tecnología moderna, materias primas de calidad y con personal comprometido con la empresa, promoviendo el crecimiento, rentabilidad, solidez institucional y a cambio brindar bienestar a nuestros trabajadores y aporte a la sociedad.

4.2.1.2. Visión

Ser la mejor empresa en la confección y comercialización de prendas de vestir para todo público en general, con un gran reconocimiento en el mercado nacional e internacional por la variedad de productos con la más alta calidad y al mejor precio de mercado, para garantizar el mercado generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados.

4.2.1.3. Objetivos de la empresa

- **Objetivo General**

Abarcar gran parte del mercado nacional, mediante la confección y comercialización de prendas de vestir de alta calidad que estén a la vanguardia de la moda, para el fortalecimiento económico de la empresa y del país.

- **Objetivos Específicos**

- Fabricar nuevos modelos de prendas de vestir con materiales de calidad, incrementando las ventas en un 20% anual.
- Incrementar la motivación de los empleados a través de programas de capacitación con el fin de mejorar la productividad dentro de la organización.
- Posicionar la marca de la empresa “Rio Textil” en el mercado y en los clientes internos y externos por medio de campañas de difusión y publicidad que permita alcanzar el crecimiento económico y social.

4.2.1.4. Valores Corporativos

- ***Puntualidad:*** Cumplir con las especificaciones y requerimientos del cliente en la confección de las prendas de vestir y en el tiempo acordado.
- ***Transparencia:*** Comunicarse con sinceridad y claridad en todas las actividades, sin engañar a los demás.
- ***Responsabilidad:*** Estar comprometido con cada área de trabajo, a fin de contribuir al logro de los objetivos planteados.
- ***Integridad:*** Ofrecer al cliente un producto con altos estándares de calidad, respetando factores como: tamaño, precio, color, garantía y especificaciones de calidad.
- ***Compromiso:*** Asumir los deberes y obligaciones laborales con perseverancia, lealtad y sentido de pertenencia con apego a la misión y visión organizacional.

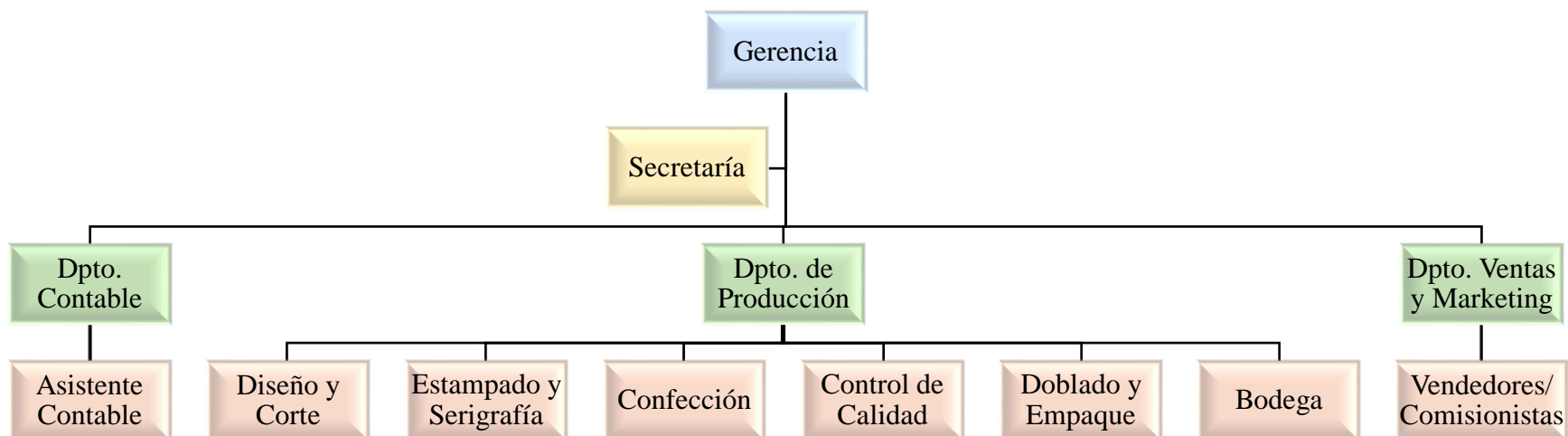
- **Trabajo en Equipo:** Desarrollar capacidades de integración y mejoramiento continuo, procurando ser eficiente y eficaz, y buscando siempre la satisfacción del cliente.

4.2.1.5. Principios Empresariales

- **Innovación:** Desarrollar cada día nuevos modelos de prendas de vestir acordes a las nuevas tendencias de la moda para ofertar a nuestros clientes.
- **Calidad:** Buscamos siempre la calidad del producto que ofrecemos para conseguir la fidelidad de nuestros clientes.
- **Permanencia:** Trabajamos para perdurar y prosperar en el mercado de la industria textil, ofreciendo lo mejor en prendas de vestir a la sociedad.
- **Eficiencia:** Buscamos el cumplimiento de los objetivos organizacionales, optimizando los recursos de la empresa sin afectar la calidad.
- **Mejora continua:** Nos renovamos y adaptamos a los cambios de la sociedad para satisfacer sus gustos y preferencias.

4.2.1.6. Organigrama Estructural

Organigrama Estructural Fábrica RIO TEXTIL



Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

Nivel Directivo
Nivel Auxiliar/apoyo
Nivel Ejecutivo/intermedio
Nivel Operativo



4.2.1.7. Niveles Jerárquicos de la organización

Los niveles jerárquicos que conforman la Fábrica Rio Textil son:

- ***Nivel Directivo.*** Es en donde se toman las decisiones que afectan toda la empresa. En este nivel se encuentra el Gerente – Propietario el Ing. Milton Alonso Carrasco que es quien dirige de manera centralizada los destinos de la Fábrica.

- ***Nivel Auxiliar o Apoyo.*** Este nivel es el que apoya de forma incondicional a la gerencia, prestando un servicio eficiente y oportuno para el cumplimiento de metas establecidas. Aquí se encuentra la Secretaria quien presta apoyo al área directiva y administrativa.

- ***Nivel Ejecutivo o Intermedio.*** Este nivel está integrado por los jefes intermedios quienes dirigen, establecen tareas y supervisan al personal que está a su cargo para el cumplimiento adecuado de actividades. En este caso se encuentran los jefes de los departamentos de Contabilidad, Producción, y Marketing.

- ***Nivel Operativo.*** Este nivel constituye el más importante de la empresa porque es donde se desarrollan todas las actividades específicas, siendo el pilar fundamental para la producción. En este departamento se encuentran los operarios de producción que son: diseño, corte, estampado, serigrafía, confección, control de calidad, doblado, empaque y bodega; y por otro lado el auxiliar contable y los vendedores.

4.2.1.8. Delimitación de Funciones y responsabilidades

Gerente:

- Fijar objetivos que marquen el rumbo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Planear estratégicamente las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.

- Crear una estructura organizacional acorde a las habilidades y competencias de cada integrante de la empresa.

- Ejercer liderazgo para guiar y motivar al personal a cumplir con sus actividades.
- Tomar decisiones en base a la situación empresarial para dirigir la Fábrica.
- Representar los intereses de la organización ante clientes, proveedores u otros.
- Controlar el desempeño del personal en sus actividades delegadas.
- Crear un clima organizacional apropiado que permita el desarrollo de la creatividad y motivación del personal de la empresa.
- Analizar los diferentes asuntos de la empresa como son: aspectos financieros, administrativos, de producción, de personal, entre otros.
- Aprobar las diferentes adquisiciones de materia prima y suministros necesarios para el funcionamiento de la Fábrica.
- Controlar y manejar el flujo de efectivo de la empresa.
- Delegar responsabilidades a los jefes departamentales para el adecuado funcionamiento de cada uno de ellos.
- Seleccionar y contratar personal que cumpla con el perfil profesional, acorde al puesto requerido.

Secretaria:

- Redactar informes, oficios, y otros documentos que solicite el área directiva o administrativa.
- Recibir y enviar correspondencia.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas.
- Brindar apoyo logístico en la realización de reuniones y otros eventos de la empresa.
- Llevar control de la caja chica de la Fábrica.
- Tramitar pasajes, alojamiento y viáticos de movilización del gerente.
- Recibir y archivar documentos.

- Mantener actualizada la agenda de la gerencia.
- Llevar un registro de control de asistencia del personal.
- Colaborar con el Gerente en la planeación, organización, dirección y control de las áreas bajo su responsabilidad.

Jefe de Contabilidad:

- Presentar adecuada y oportunamente los balances y anexos a los organismos de control competentes.
- Dirigir, supervisar y controlar el registro contable de las operaciones diarias de empresa.
- Supervisar, controlar y evaluar al personal a su cargo.
- Permanecer actualizado sobre normas y leyes en materia contable y tributaria.
- Asegurar el cumplimiento de procesos internos en aspectos
 - contables, fiscales y administrativos.
- Garantizar el correcto archivo de documentos de soporte contable, fiscal y legal.
- Proporcionar información sobre la situación financiera de la empresa cuando el gerente lo requiera.
- Dirigir y vigilar la correcta ejecución del sistema informático contable.
- Controlar la adecuada aplicación de normas y principios contables.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas al departamento de contabilidad.

Jefe de Producción:

- Supervisar todo el proceso la transformación de la materia prima hasta llegar a producto terminado.
- Coordinar las actividades del personal que labora en el área de producción.
- Verificar el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.

- Supervisar el trabajo de los operarios en todos los procesos de producción.
- Certificar la calidad de todos los productos fabricados.
- Planificar producciones futuras.
- Implementar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.
- Cumplir con plazos de entrega de productos terminados.
- Aplicar normas de prevención de riesgos y seguridad industrial.
- Verificar el correcto uso de la materia prima e insumos.

Jefe de Marketing y Ventas:

- Crear estrategias de marketing para ofertar los productos.
- Gestionar los canales de distribución de mercaderías.
- Buscar e identificar mercados con clientes potenciales.
- Realizar informes mensuales de ventas.
- Implementar campañas de publicidad y propaganda para impulsar la marca textil.
- Realizar estudios de mercado para evaluar las tendencias de compra en prendas de vestir.
- Motivar y entrenar a su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Hacer un seguimiento de las cuentas por cobrar y presentar sus respectivos informes.
- Velar por la satisfacción de los clientes.
- Elaborar estrategias de ventas para el equipo de trabajo de la Fábrica.
- Supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo.

Asistente Contable:

- Digitar y registrar las transacciones diarias, ajustes, y otros movimientos contables.
- Archivar comprobantes como soporte de las transacciones realizadas.
- Realizar conciliaciones bancarias de la empresa.
- Participar en la realización de inventarios físicos de suministros y materiales.
- Realizar un control y análisis de la documentación contable.
- Elaborar roles de pago y liquidación a la seguridad social.
- Registrar notas de débito y notas de crédito.
- Realizar reportes de cuentas pendientes por cobro.
- Llevar el control de Kárdex conjuntamente con el área de productiva.
- Formular el Décimo tercero, Décimo Cuarto, Vacaciones, Utilidades y todos los beneficios de ley de los empleados.
- Aplicar las normas y principios de Contabilidad en todo el proceso contable.
- Mantener actualizada la contabilidad y los documentos legales de la Fábrica.
- Elaborar y presentar reportes contables requeridos por el jefe inmediato.
- Elaborar declaraciones mensuales de impuestos y anexos.
- Realizar otras tareas asignadas por el jefe inmediato.

Operarios de Diseño y Corte:

- Analizar las nuevas tendencias de la moda y gustos del mercado.
- Plantear diseños creativos a su jefe inmediato.
- Recibir órdenes para empezar el diseño.
- Buscar información de modelos y colores para plasmar las características en el modelo solicitado.

- Diseñar las prendas de vestir de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente.
- Elaborar prototipos en distintas tallas.
- Calcular y solicitar al jefe de producción los materiales necesarios.
- Realizar un control de kárdex en coordinación con el área contable.
- Preparar insumos para empezar de producción.
- Manejar material para impresión de patrones.
- Entregar patrones a corte.
- Mantener limpia y ordenada la mesa de trabajo.
- Realizar el tendido de la tela.
- Tizar los patrones en la tela.
- Realizar el corte de las piezas utilizando la maquinaria.
- Verificar el buen funcionamiento de la máquina cortadora.
- Optimizar los materiales para la producción en serie.
- Ordenar y almacenar los moldes existentes.

Operarios de Estampado y Serigrafía:

- Crear, mantener e innovar material para el estampado y serigrafía.
- Coordinar al personal de serigrafía.
- Revelar diseños para la impresión.
- Imprimir la imagen en la pieza deseada.
- Preparar máquina para el estampado.
- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria.
- Calcular medidas de acuerdo al estampado.

- Preparar pinturas para el estampado.
- Hacer estampados para producción.
- Lavar cuadros después de usarlos.
- Controlar la calidad del estampado.
- Elaborar dibujos, ilustraciones, bocetos y otras artes gráficas de su competencia.
- Guardar toda la documentación referente a los diseños realizados.
- Organizar y limpiar su área de trabajo.

Operarios de Confección:

- Solicitar materiales de trabajo al jefe de producción.
- Dar mantenimiento y cuidado a la maquinaria utilizada en la producción.
- Colocar hilos en las máquinas, según sea necesario.
- Preparar las piezas de cada prenda para la confección.
- Cocer las piezas en las máquinas para la confección.
- Realizar los acabados de la prendas.
- Bordar prendas de acuerdo con la orden de producción.
- Cocer etiquetas informativas de la composición de la prenda de vestir.
- Entregar las prendas al área de control de calidad.
- Mantener limpio su espacio de trabajo.
- Cumplir con la confección del lote en el tiempo solicitado.
- Minimizar errores en la confección.
- Utilizar adecuadamente las máquinas y equipos de confección.

Operarios de Control de Calidad:

- Recibir las prendas de vestir terminadas del área de confección.

- Pulir las prendas quitando residuos como pelusas.
- Cortar los hilos sobresalidos existentes en las prendas.
- Verificar la calidad de la prenda de vestir.
- Detectar posibles fallas existentes en las prendas.
- Enviar prendas con fallas a almacenaje.
- Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Entregar las prendas aprobadas al área doblado y empaque.
- Mantener ordenada y limpia su área de trabajo.

Operarios de Doblado y Empaque:

- Recibir las prendas aprobadas de control de calidad.
- Solicitar materiales necesarios al jefe de producción.
- Virar las prendas al lado derecho.
- Poner las etiquetas de cartón que especifican el producto.
- Doblar las prendas adecuadamente.
- Enfundar las prendas de forma individual de acuerdo a los modelos.
- Enfundar las prendas por bloques diferenciando tallas.
- Empacar el producto terminado en cartones de acuerdo a la orden de producción.
- Verificar el buen estado de los empaques.
- Llevar un registro de salida del producto terminado.
- Coordinar la entrega del producto terminado con el encargado del despacho del producto.
- Realizar el inventario de sobrantes de productos terminados.
- Informar resultados del inventario sobrante al jefe de producción.

Encargado de Bodega:

- Controlar la entrada y salida del material de bodega.
- Coordinar con el jefe inmediato para preparar materiales necesarios para producción.
- Recibir telas e insumos de los proveedores.
- Preparar las telas para la producción.
- Verificar y preparar insumos para orden de producción.
- Despachar la tela al área de corte para empezar la producción.
- Mantener ordenada y limpia la bodega.
- Registrar los movimientos de materia prima e insumos por medio de kárdex conjuntamente con el área contable.
- Actualizar constantemente la información de stock de inventarios.
- Corroborar lo facturado con lo que ingresa a bodega.
- Pasar a contabilidad las facturas de compras.
- Llenar las fichas de producción de lo entregado a corte
- Verificar la codificación y registro de productos terminados que ingresan a bodega.
- Solicitar materiales al jefe de producción.
- Clasificar, codificar y organizar la mercancía de la bodega.
- Despachar mercadería para los clientes.
- Establecer métodos dinámicos de trabajo, para el registro y control de los recursos existentes en bodega.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Vendedores/Comisionistas:

- Atender de forma cordial a los clientes.
- Buscar convenios con instituciones públicas o privadas.
- Coordinar con los clientes la cantidad y características del producto solicitado.
- Negociar con los clientes las formas de pago.
- Asegurar el cumplimiento de las condiciones acordadas.
- Informar de los acuerdos y requerimientos a su jefe inmediato.
- Manejar adecuadamente la cartera de clientes.
- Realizar cualquier otra función a fin que asigne el jefe inmediato.
- Atender de forma personalizada a los clientes.
- Contactar con los clientes vía telefónica, internet o por cualquier otro medio.
- Velar por la buena imagen de la empresa.
- Promocionar las marcas y la calidad del producto que fabrica la empresa.
- Hacer seguimiento del producto solicitado por los clientes.
- Ofrecer a los clientes información detallada de los productos.
- Buscar y hacer seguimiento de clientes nuevos.
- Canalizar las necesidades y gustos de los clientes al jefe de producción.
- Realizar y presentar cotizaciones a los clientes.
- Asegurar la entrega del producto dentro de los parámetros y tiempo establecido.
- Programar los despachos a los clientes.
- Estimar planes de pago, para el cobro a los clientes.
- Elaborar informes periódicos de las ventas realizadas para cobro de comisiones.

4.2.1.9. Políticas de Compras

- Mantener actualizada la base de datos de los proveedores con sus respectivos teléfonos, direcciones, email, para poder cotizar precios.
- Firmar convenios con proveedores nacionales e internacionales para la adquisición de materias primas directas e indirectas, adaptándose a las políticas de crédito de estos.
- Atender a los proveedores mediante cita previa, ya sea vía telefónica o por correo electrónico, hecha con 24 horas de anticipación.
- Pagar a proveedores con cheques cruzados o transferencias bancarias para evitar problemas en caso de robos o pérdidas.

4.2.1.10. Políticas de Ventas

- Mantener actualizada la base de datos de los clientes para ofertar los productos y generar contactos permanentes con los mismos.
- Realizar cambios, devoluciones y reclamos por faltantes de mercaderías hasta 48 horas después de haber confirmado la recepción de mercadería del cliente, siempre que no exista ninguna novedad en los productos como manchas o señales de uso de las mismas.
- Informar a los nuevos clientes que las tres primeras ventas son al contado y a partir de la cuarta venta el cliente puede hacer uso de crédito directo a 30, 45 y 60 días, según el monto de la compra.
- Otorgar descuentos a los mayoristas y cadenas de tiendas desde el 2% hasta el 8% en toda la mercadería, siempre y cuando hayan trabajado con la empresa por un lapso de tiempo no menor a seis meses.

4.2.1.11. Políticas para el Control de Inventarios

- Realizar controles periódicos del inventario mediante tomas físicas de la materia prima directa e indirecta y suministros, con el fin de tener un control eficiente de los artículos en bodega.
- Presentar un informe mensual de las existencias de materiales al jefe de producción y al gerente a fin de que éstos puedan tomar decisiones al momento de producir.
- Establecer niveles de máximos y mínimos de inventarios con el fin de no caer en déficit, ni excesos, evitando gastos innecesarios.

4.2.1.12. Políticas para el Control de Bodega

- Nombrar una persona responsable de bodega, que controle la entrada y salida de materiales en la misma.
- Mantener siempre en orden e higiene los materiales con su debido código de identificación.
- Limitar el acceso a la bodega a personal no autorizado, a fin de evitar pérdidas o sustracciones de materiales.
- Contar con adecuados niveles y sistemas de seguridad que protejan a los materiales de su pérdida o sustracción.

4.2.1.13. Políticas de Comunicación

Se establecerá un adecuado sistema de comunicación, tanto con los clientes internos, como con los clientes externos, con el fin de facilitar los procesos organizacionales y generar un clima de comunicación óptimo, estableciendo para el efecto las siguientes políticas:

Políticas de Comunicación Externa:

- Promocionar la buena imagen de Río textil, ofertando a todos los clientes sus diferentes marcas y líneas de productos.
- Realizar publicidad en medios de comunicación local y nacional.
- Promocionar las páginas web de Río textil y los teléfonos para posibles pedidos o sugerencias.
- Realizar promociones periódicas en prendas de temporada para incrementar los niveles de ventas.

Políticas de Comunicación Interna:

- Mantener una comunicación permanente y adecuada entre los diferentes niveles jerárquicos, departamentos, áreas y puestos de trabajo de la empresa, tendiente a elaborar un producto de calidad.
- Comunicar cualquier novedad generada al inmediato superior a fin de solucionar inmediatamente cualquier tipo de inconveniente presentado.
- Transmitir información escrita y verbal de manera clara y concisa para evitar posibles confusiones.

4.2.2. Matriz FODA

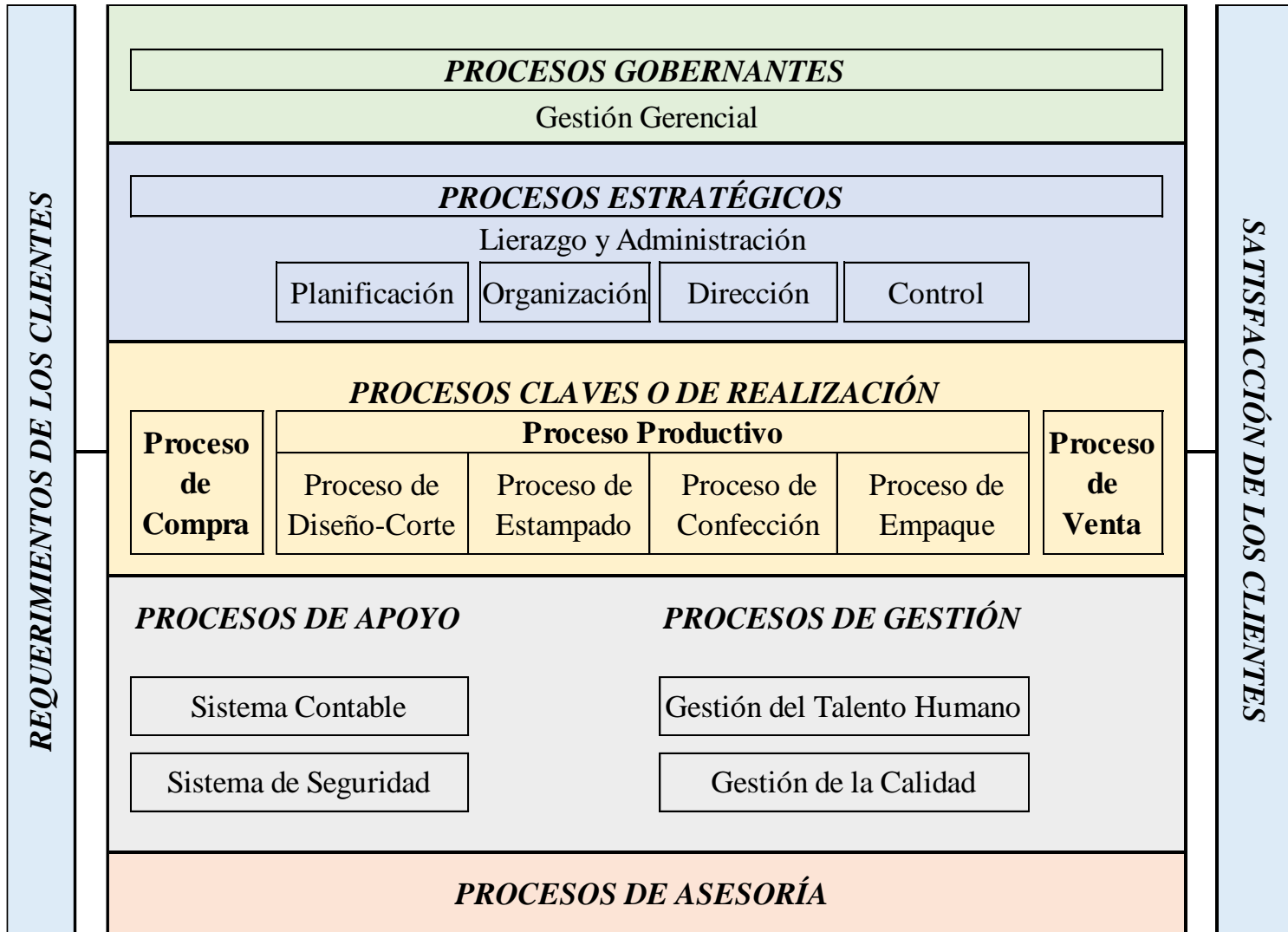
	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVOS	<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa con experiencia en el mercado. - Fábrica reconocida a nivel local y nacional. - Adecuados controles durante el proceso de producción de las prendas de vestir. - Sistema informático apropiado para el registro de los inventarios. - Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados. - La empresa cuenta con una bodega adecuada para el almacenamiento de materiales y productos terminados. 	<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de expansión de la empresa en el mercado local y nacional. - Políticas favorables del gobierno central para la producción nacional. - Existencia de líneas de crédito en condiciones favorables para la micro empresa. - Incremento de la población urbana debido al proceso migratorio del campo a la ciudad.
	NEGATIVOS	<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de políticas para el control de inventarios. - Falta de políticas de seguridad para la bodega. - Carencia de objetivos estratégicos. - Objetivos organizacionales mal estructurados. - Funciones y responsabilidades del personal no delimitadas y segregadas. - Inexistencia de medidas para mitigar riesgos. - Ausencia de un modelo de gestión de inventarios. - Falta de controles periódicos de inventarios, - Inexistencia de un adecuado sistema de comunicación tanto interna como externa. - Ausencia de una persona responsable del manejo de la bodega.

4.2.3. Gestión por Procesos

Para la implantación de la gestión por procesos al interior de la empresa Rio Textil, fue necesario resumirlo en un mapa de procesos, establecido a partir de los procesos existentes, los que deben ser gestionados de manera sistemática partiendo por los requerimientos de los clientes hasta garantizar la satisfacción de los mismos, siendo los principales:

- *Procesos gobernantes:* De estos procesos, se encarga directamente la gerencia, quien es responsable de la toma de decisiones que afecta a toda la organización.
- *Procesos estratégicos:* En estos procesos actúan todos los jefes departamentales, los cuales deben aplicar estrategias para la administración adecuada de cada una de sus áreas, estableciendo las respectivas fases de planeación, organización, dirección y control de las dependencias a su cargo.
- *Procesos clave o de realización:* Estos procesos son considerados elementales dentro de la actividad económica de la empresa, pues, implica desde el proceso de compra de materiales y suministros necesarios para la producción, continuando con el proceso productivo (diseño, corte, estampado, confección, empaque y embalaje) que se desarrolla en el interior de la fábrica; hasta llegar al proceso de venta, necesario para la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.
- *Procesos de Apoyo:* Estos procesos son auxiliares pero necesarios para la buena marcha de la empresa, siendo éstos: los sistemas de contabilidad y el sistema de seguridad.
- *Procesos de Gestión:* Dichos procesos se establecen para el cumplimiento de determinada tarea, y son necesarios para el buen funcionamiento de las distintas unidades operativas de la empresa, estos son los procesos de gestión del talento humano y la gestión de la calidad.
- *Procesos de Asesoría:* En este nivel se encuentran los procesos que ayudan a que la empresa esté encaminada dentro del marco legal apropiado, es decir de acuerdo a las leyes vigentes en el territorio ecuatoriano.

4.2.3.1. Matriz por Procesos



4.2.3.2. Proceso de Compras

- **Descripción del Proceso de Compra**

Departamento de Ventas:

- Visita a clientes con catálogos de muestra.
- Recibe pedidos de los clientes, elaborando para el efecto la respectiva nota de pedido.

Gerente/Propietario:

- Recibe las notas de pedido de los vendedores.
- Solicita a bodega la verificación de la existencia de materiales.
- Contacta con los proveedores que poseen el material requerido.
- Autoriza la compra de materiales.
- Emite orden de despacho para iniciar la producción.

Bodega:

- Recibe la solicitud de existencia de materiales realizada por el gerente.
- Revisa el stock de materiales en inventario.

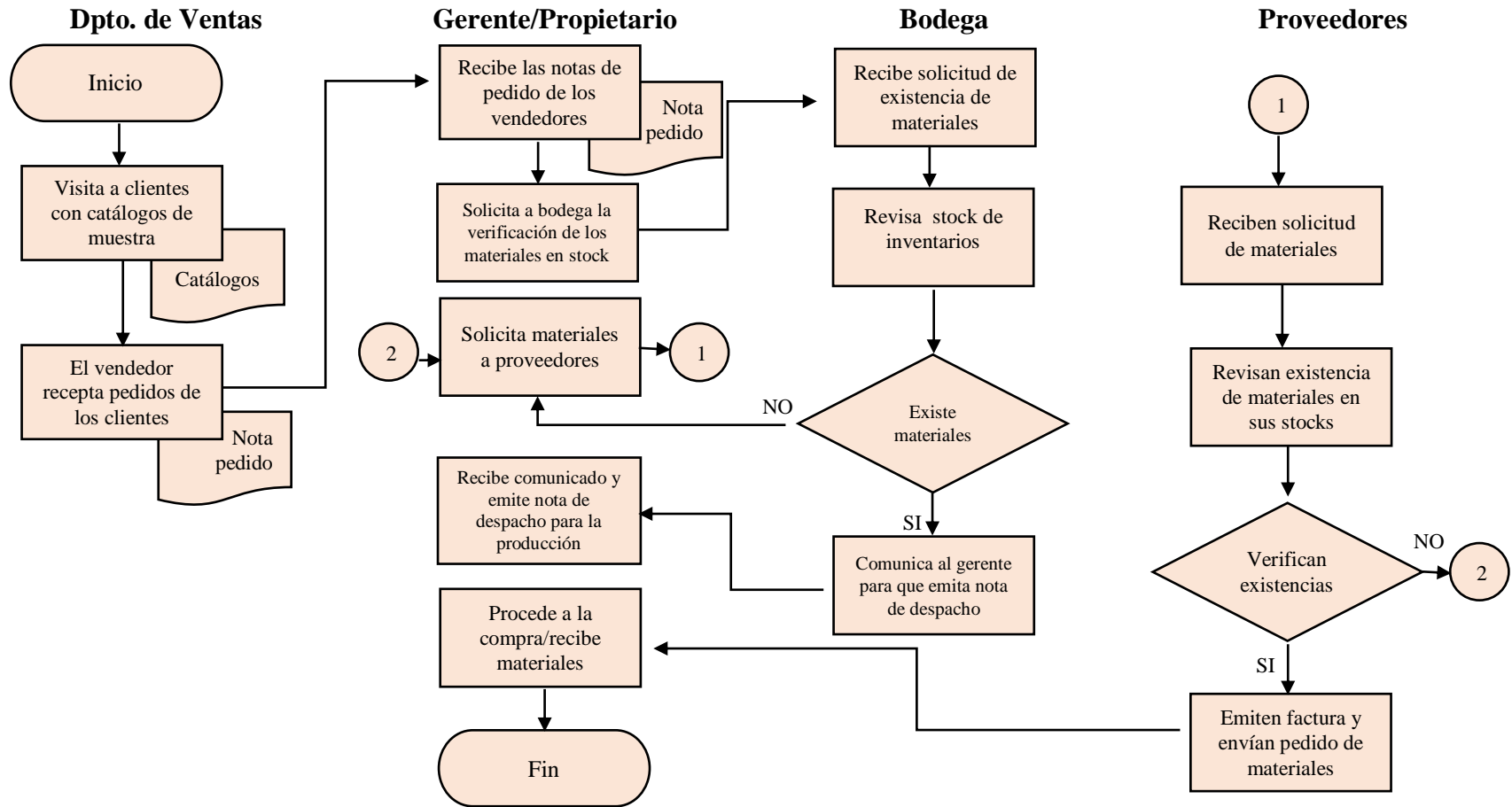
SI: De ratificarse la existencia de los materiales requeridos, informa al gerente para que emita la respectiva orden de despacho y se pueda empezar la producción.

NO: De confirmarse la inexistencia de los materiales requeridos, se comunica al Gerente para que proceda a la compra respectiva.

Proveedores:

- Reciben la solicitud de requerimiento de materiales
- Revisan en sus respectivas empresas la existencia de los materiales solicitados.
- De ratificarse la existencia de los materiales solicitados, proceden a enviar los pedidos correspondientes.

- **Flujograma del Proceso de Compra**



Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

4.2.3.3. Proceso de Producción

- **Descripción del Proceso de Producción**

Área de Corte:

- Reciben la orden de producción y la materia prima (telas) para empezar la producción.
- Realiza el tendido de la tela.
- Trazan los moldes correspondientes en la tela.
- Realizan el corte de las telas.
- Clasifican las piezas por tallas y envían al área de estampado.

Área de Estampado:

- Recibe las piezas de tela cortadas.
- Imprime el estampado correspondiente en la tela y envía a confección.

Área de Confección:

- Recibe las piezas estampadas.
- Empiezan el armado de las prendas.
- Cosen las prendas uniendo las piezas.
- Realizan los acabados de las prendas poniendo los botones o cierres.
- Envían las prendas terminadas al área de control de calidad.

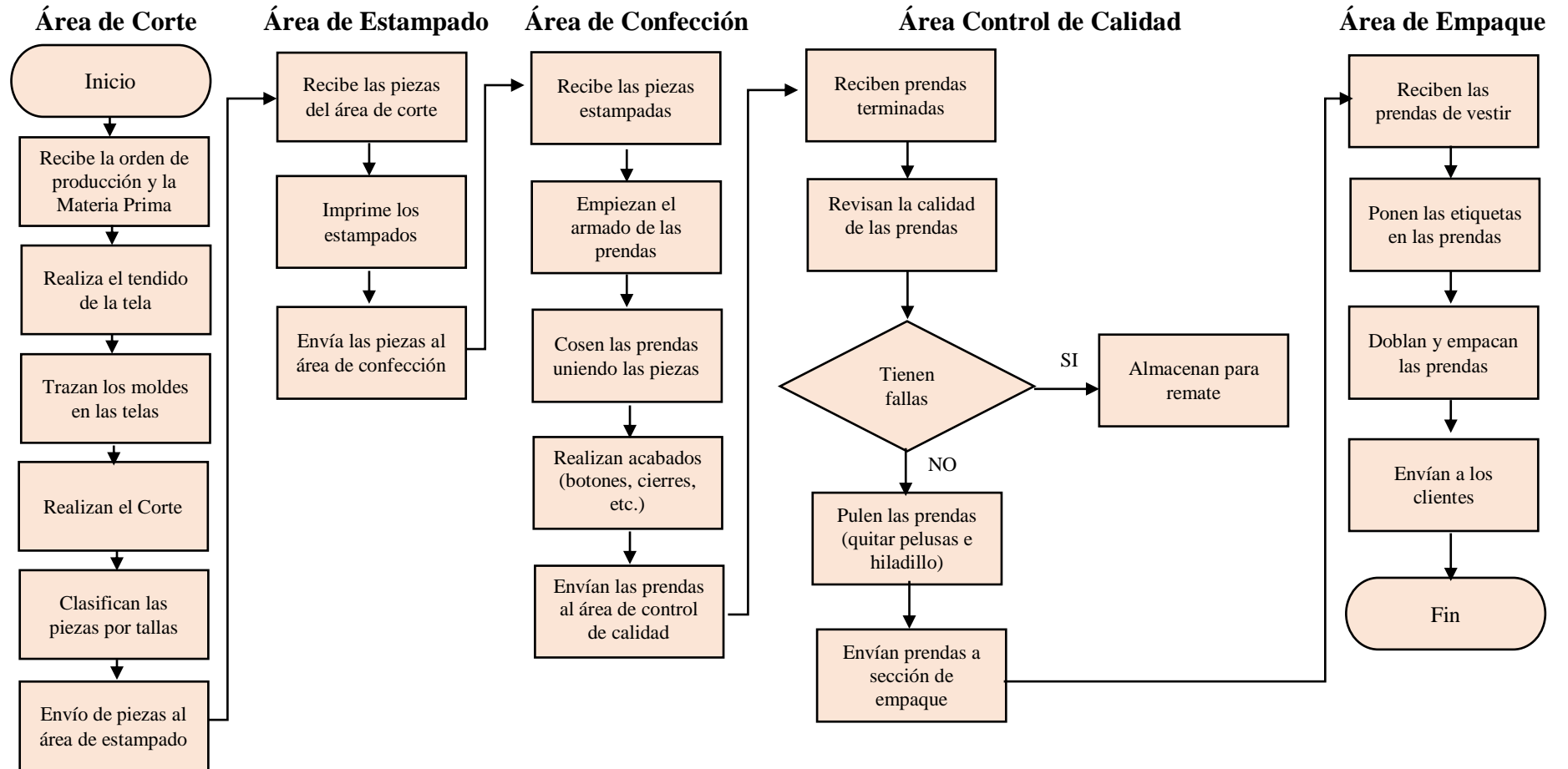
Área de Control de Calidad:

- Reciben las prendas terminadas.
- Revisan la calidad de las prendas.
SI: Tienen fallas almacenan para llevar a remate.
NO: Tiene fallas Pulen las prendas quitando las pelusas y envían a empaque.

Área de Empaque:

- Reciben las prendas de vestir del área de control de calidad.
- Ponen las etiquetas en las prendas.
- Doblan y empaacan las prendas, y envían a los cliente

- **Flujograma del Proceso de Producción**



Fuente: Encuesta – Fábrica Río Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

4.2.3.4. Procesos de Ventas

- Descripción del Proceso de Venta

Clientes:

- Realizan el pedido de mercadería.

Dpto. de Ventas:

- Los vendedores reciben el pedido de mercadería.
- El jefe de ventas solicita información de las existencias de mercaderías.

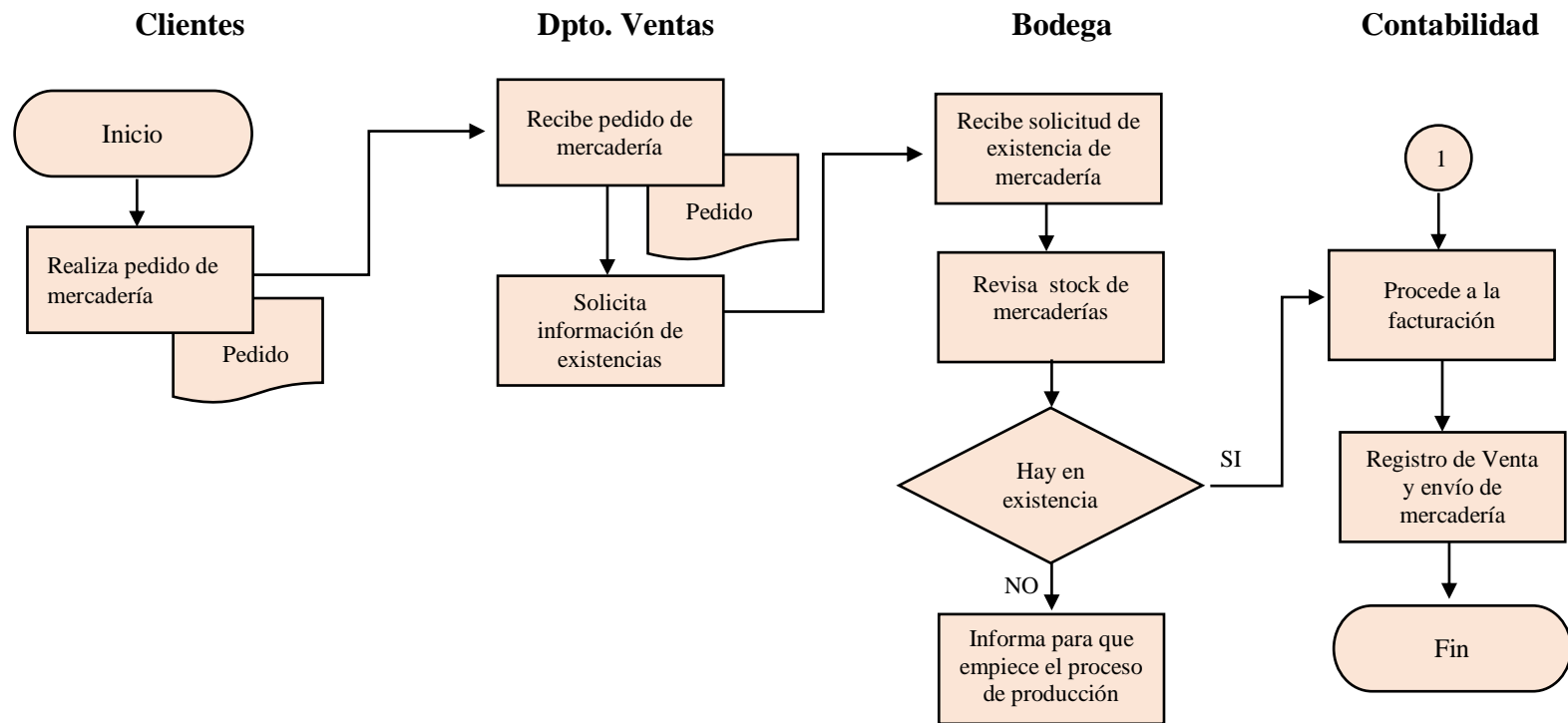
Bodega:

- Recibe la solicitud de existencia de mercadería.
- Revisa stock de mercaderías.
SI: Hay en existencias informa a contabilidad para su facturación.
NO: Hay en existencias informa para que empiece el proceso de producción.

Contabilidad:

- Si hay mercadería en stock, procede a la facturación.
- Registra la venta y envío de mercadería.

- **Flujograma del Proceso de Ventas**



Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

4.2.3.5. Indicadores de Gestión

(Año 2018)

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS
Eficiencia Productiva	$\frac{\textit{Unidades Producidas}}{\textit{Unidades esperadas}} \times 100$	$\frac{78.371}{95.000} \times 100 = 82\%$	Este resultado indica que la empresa cumplió sus objetivos de producción en un 82%, es decir una eficiencia productiva buena, pero que se debe seguir esforzando por alcanzar el 100% de eficiencia.
Costos financieros de inventarios	$\frac{\textit{Costo de Inventarios}}{\textit{Total de Costos}} \times 100$	$\frac{62.938,32}{276.459,29} \times 100 = 23\%$	Este indicador establece que el costo de mantenimiento de los inventarios es del 23% con respecto al total de costos de la empresa.
Calidad	$\frac{\textit{Unidades defectuosas}}{\textit{Unidades Producidas}} \times 100$	$\frac{1.568}{78.371} \times 100 = 2\%$	Este resultado indica que la empresa tiene tan solo el 2% del total de la producción como productos defectuosos, y en contra parte, la casi totalidad de su producción es de óptima calidad.
Calidad del Proveedor	$\frac{\textit{Unidades devueltas}}{\textit{Unidades Compradas}} \times 100\%$		Este indicador establece que el 1% de los pedidos de materia prima realizados por la empresa son devueltos a los proveedores, mientras que el 99%

		$\frac{1}{100} \times 100 = 1\%$	de ellos son aceptados sin problemas, lo que quiere decir que los materiales y suministros recibidos son de calidad.
Tiempo real de producción (Por prenda)	<i>Tiempo total de producción</i> – <i>tiempo de parada</i> – <i>tiempo de reparaciones</i>	00:16:38 – 00:00:13 – 00:00:03 = 00:16:22	Este resultado permite establecer que el tiempo real por unidad producida es de 16 minutos y 22 segundos, sin contar con el tiempo de paradas y reparaciones.
Rotación de Inventarios de Materiales	$\frac{\text{Materiales utilizados}}{\text{Promedio de Inv. de Materiales}}$	$\frac{253.085,08}{29.232,88} = 8,66$ $\frac{365}{8,66} = 42 \text{ días}$	El resultado de este indicador permite establecer que los materiales rotan 8,66 veces al año, es decir los inventarios de materiales abastecen para 42 días de producción, lo que provoca un bajo nivel de almacenamiento en bodega con sus correspondientes consecuencias.
Rotación Inventarios	$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de I. P. E. P}}$	$\frac{47.769,06}{1.076,42} = 44,38$	El resultado de este indicador establece que los inventarios de productos en proceso rotan 44,38 veces al año, lo que evidencia que los productos en proceso duran 8 días en el proceso productivo,

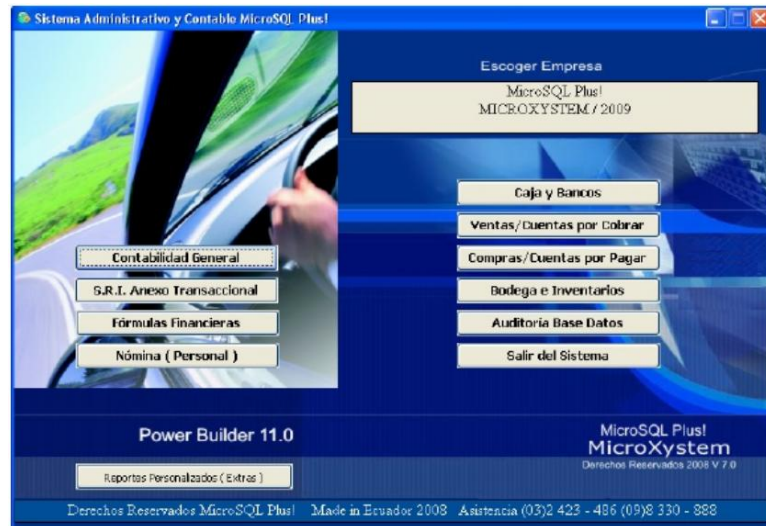
Productos Proceso		$\frac{365}{44,38} = 8 \text{ días}$	denotando agilidad y eficiencia en el ciclo de producción.
Rotación de Inventarios Productos Terminados	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de I.P.T}}$	$\frac{276.459,29}{21.409,90} = 12,91$ $\frac{365}{12,91} = 28 \text{ días}$	El resultado de este indicador establece que el producto terminado rota 12,91 veces al año, lo que quiere decir que los productos terminados tardan en promedio 28 días en venderse.
Desperdicio como porcentaje de costo de ventas	$\frac{\text{Desperdicio}}{\text{Costo de Ventas}} \times 100$	$\frac{2530,85}{276.459,29} \times 100 = 1\%$	Este indicador establece que la empresa incurre únicamente en el 1% de desperdicios de materiales, lo que disminuye los costos innecesarios.

Fuente: Encuesta – Fábrica Rio Textil

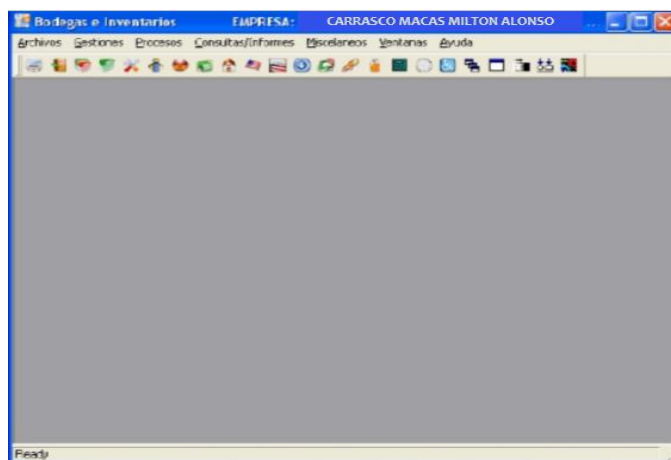
Realizado por: Fiallo Natalí, 2018

4.2.4. Operativización de Inventarios en el Sistema Contable Microplus

Microplus es un sistema contable que permite llevar en forma ordenada las operaciones de la empresa. Éste maneja distintos módulos que interaccionan conjuntamente para un adecuado registro y control de actividades, siendo estos: bodega / inventarios, compras / cuentas por pagar, ventas / cuentas por cobrar, caja / bancos, contabilidad, entre otros.



Para emprender con el registro de inventarios, es necesario detallar las características y formas de uso del módulo Bodega e Inventarios a fin de lograr una correcta gestión de los mismos dentro de la Fábrica. El módulo de Bodega / Inventarios se utiliza para crear grupos, subgrupos, artículos y unidades de medida, registrando así la existencia de materiales, suministros y mercaderías existentes en la empresa, contiene varios menús como: archivos, gestiones, procesos, consultas / informes, misceláneos y otros.



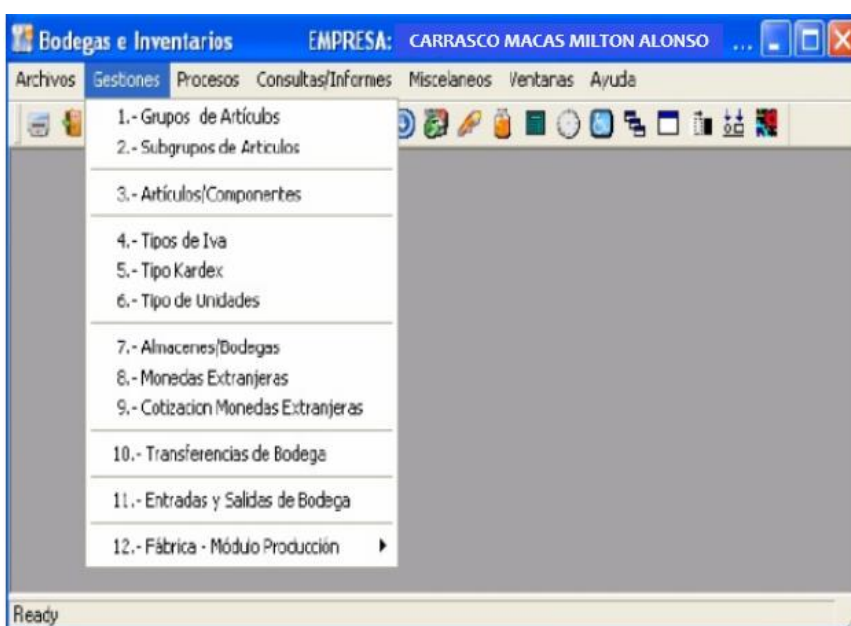
- **Menú Archivos.** Este menú posee dos funciones: la primera que permite especificar la impresora que se va a utilizar para imprimir (donde se desplegará

una ventana), y la segunda, la elección de Salir o ALT+F4 que permitirá salir del módulo de bodega e Inventarios.



➤ **Menú Gestiones.**

Este menú tiene varios subgrupos como son: grupos de artículos, subgrupos de artículos, artículos / componentes, tipos de IVA, tipo de kárdex, tipo de unidades, almacenes / bodegas, monedas extranjeras, cotización monedas extranjeras, transferencias de bodega, entradas y salidas de bodega; y, fábrica – módulo producción.



Cada uno de estos subgrupos al ser ejecutados cumplen con diferentes requerimientos que se especifican a continuación:

- **Grupos de Artículos.** En este apartado se podrá crear y clasificar los grupos de materiales y mercaderías con su respectiva codificación a utilizarse como cuenta contable. Éste contará con los siguientes campos a llenar:
 - **Código.** Es un campo alfanumérico compuesto de 5 caracteres, donde se registra el código del grupo al que pertenece el material o mercadería ingresada.

- *Grupos de artículos.* Es un campo alfanumérico compuesto por 30 caracteres, donde se registra el nombre del grupo de materiales o mercaderías.
- *C.C. Inventarios.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de inventarios.
- *C.C. Ventas.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de ventas.
- *C.C. Costos.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de costos de materiales.
- *C.C. Devol.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de devolución de materiales.
- ***Subgrupos de Artículos.*** Este apartado se utilizará para crear grupos de artículos con las opción Ctrl+N para crear nuevo y la opción Ctrl+G para guardar, llenando los siguientes campos:
 - *Código.* Este es un campo alfanumérico de 5 caracteres, donde se registra el código del subgrupo de los materiales o mercaderías ingresadas.
 - *Nombre.* Este es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde se registra el nombre del subgrupo de los materiales o mercaderías ingresadas.
- ***Artículos/Componentes.*** Este apartado se utiliza para crear los nombres de los materiales o mercaderías disponibles para la comercialización, aquí se registrará cada una de las características del artículo utilizando Ctrl+N para crear y Ctrl+G para guardar los cambios, llenando los siguientes campos:
 - *Código.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde se registra el código de barras o bien el número que identifique al artículo.
 - *Nombre.* Es un campo alfanumérico de 60 caracteres, donde se registra el nombre que se le da al artículo.
 - *Grupo.* Aquí se debe seleccionar a que grupo de materiales o mercadería al que pertenece.

- *Subgrupo*. Aquí se debe elegir que subgrupo de materiales o mercadería al que pertenece.
- *Alterno*. Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde se puede registrar un código alternativo que se puede usar para la identificación de los artículos.
- *Unidad*. En este apartado se debe elegir la unidad de medida con la que se utilizará el artículo.
- *Tipo IVA*. Aquí se debe elegir el tipo de IVA del artículo registrado que puede ser 0% o 12%.
- *Precio A*. Es un campo numérico de 12 caracteres, donde se registra el precio de venta al público de la mercadería.
- *Precio B,C,D*. Estos son campos numéricos de 12 caracteres, donde se puede registrar opcionalmente otros precios de venta de las mercaderías.
- *% Dcto. A*. Es un campo numérico de 9 caracteres, que se registrará el descuento de los productos en caso de existir.
- *% Dcto. B,C,D*. Son campos numéricos de 9 caracteres, donde se registra el descuento de los precios B,C,D en caso que existiere.
- *% Utilidad A*. Es un campo numérico de 9 caracteres, donde se registra el porcentaje de utilidad que quiere obtener de los artículos.
- *% Utilidad B,C,D*. Son campos numéricos de 9 caracteres, donde se registra el porcentaje de utilidad de los artículos B,C,D.
- *Existencias mínimas*. Es un campo numérico de 9 caracteres, donde se registra la cantidad de existencias mínimas que debe existir.
- *Existencias máximas*. Es un campo numérico de 9 caracteres, donde se registra la cantidad de existencias máximas que debe existir.
- *Ubicación Física*. Es un campo numérico de 8 caracteres, donde se puede describir cuál es la ubicación física de los productos.

- *Peso*. Es un campo numérico de 9 caracteres, donde se registra el peso de los materiales.
- *ICE*. Es un campo numérico de 12 caracteres, que se usa en el caso que los productos graven ICE.
- *C. Inv.* Es un campo numérico de 20 caracteres, donde se registra la cuenta contable individual del artículo.
- *C. Vtas.* Es un campo numérico de 20 caracteres, donde se registra la cuenta contable individual de ventas.
- *C. Costo*. Es un campo numérico de 20 caracteres, donde se registra la cuenta contable individual del costo.
- ***Tipos de IVA***. Este apartado será utilizado para enumerar los porcentajes del Impuesto al Valor Agregado que tienen los artículos. Se utilizará Ctrl+N para insertar y Ctrl+G para guardar, debiendo llenar los siguientes campos:
 - *Código*. Es un campo numérico de 5 caracteres, en donde se enumera los diferentes tipos de IVA a utilizar.
 - *Porcentaje*. Es un campo numérico de 18 caracteres, donde se registra el porcentaje de IVA que se dedica a cada artículo.
- ***Tipo de Kárdex***. Esta es una tabla previamente definida que indica conceptos por lo que se realiza ajustes en los inventarios, aquí será necesario llenar los siguientes campos:
 - *Código*. Es un campo alfanumérico de 2 caracteres, donde se detalla el código de la tabla del tipo de kárdex.
 - *Concepto*. Es un campo alfanumérico de 45 caracteres, en donde se indica el tipo de movimiento de ajuste de los inventarios.
 - *Signo*. Es un campo en el que se puede registrar el signo positivo o negativo, esto depende del tipo de movimiento de los inventarios.

• **Tipo de Unidades.** En este apartado se registrará el tipo de unidad de medida que se va a utilizar en los artículos, en donde se deberá Ctrl+N para crear una nueva unidad y Ctrl+G para guardar, llenando previamente los siguientes campos:

- **Código.** Es un campo alfanumérico de 3 caracteres, donde se registra el código de la unidad de medida que se va a utilizar.

- **Unidad.** Es un campo alfanumérico de 15 caracteres, donde se registra el nombre de la unidad de medida que se va a utilizar con los materiales o mercaderías.

• **Almacenes/Bodegas.** Es una tabla donde se registra los nombres de los almacenes o bodegas en donde se encontrará físicamente los materiales o la mercadería, se utiliza Ctrl+N para crear y Ctrl+G para guardar, llenando los siguientes campos:

- **Código.** Es un campo alfanumérico de 2 caracteres, en donde se registra el código con el que se identificará la bodega.

- **Nombre.** Es un campo alfanumérico de 30 caracteres, donde se registra el nombre de las bodegas con las que cuenta la empresa.

- **C.C. Inventarios.** Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de inventarios.

- **C.C. Ingresos.** Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable para ingresos.

- **C.C. Costo.** Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de costo.

- **C.C. Devol.** Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, en donde se registra la cuenta contable de devolución de mercaderías.

• **Monedas Extranjeras.** Es una tabla utilizada para registrar el nombre de las monedas extranjeras existentes, donde será necesario llenar los siguientes campos:

- **Código.** Es un campo alfanumérico de 2 caracteres, donde se registra el código de la moneda.

- *Nombre*. Es un campo alfanumérico de 50 caracteres, donde se registra el nombre de la moneda.
- *Símbolo*. Es un campo alfanumérico de 11 caracteres, donde se registra el símbolo de identificación de la moneda.
- ***Cotización Monedas Extranjeras***. En este apartado se registrará el valor al que se cotizan las monedas extranjeras en caso de utilizarlas.
- ***Transferencias de Bodega***. En esta tabla se registra la salida y entrada de materiales o mercaderías de la bodega, donde se debe llenar los siguientes campos:
 - *Bo. Salida*. En este campo se selecciona la bodega de donde va a salir el artículo.
 - *Bo. Entrada*. En este campo se selecciona la bodega donde se ubicará el artículo.
- ***Entradas y Salidas de bodega***. Esta tabla se utiliza únicamente cuando se ingresa saldos iniciales y ajustes de inventarios, para editar se utiliza Ctrl+N y luego para guardar se utiliza Ctrl+G, llenando los siguientes campos:
 - *Código*. Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde se describe el código que identifica al artículo.
 - *Bodega*. En este campo se debe seleccionar la bodega donde ingresará o saldrá la mercadería.
 - *Fecha*. En este campo se registra la fecha del movimiento contable.
 - *Tipo*. En este campo se debe elegir el tipo de movimiento de kárdex.
 - *Número*. Es un campo alfanumérico de 8 caracteres, donde se registra el número que identifica el movimiento.
 - *Cant. Tot*. Es un campo alfanumérico de 11 caracteres, en donde se registra la cantidad total de la mercadería.
 - *Cost. U*. Es un campo alfanumérico de 11 caracteres, en donde se registra el costo promedio del artículo.
 - *Costo Total*. Este campo se llena automáticamente luego de multiplicar la cantidad por el costo de los artículos.

• **Fábrica – módulo producción.** Este apartado se utiliza para asignar costos para la fabricación de un producto terminado, Para usar esta opción es necesario que previamente habilitemos la opción “Editar Producción” que está en el menú misceláneos, a continuación nos ubicamos en Artículos/Componentes, seleccionamos el artículo que se va a producir y el campo “Produce”, escoger la opción “S”, después en el campo “Componentes/Producción” agregamos los componentes a utilizar en el producto terminado; desde el menú edición insertar Ctrl+N para llenar los campos que se detallan a continuación:

a) Costos Adicionales.

- *Item.* Es un campo alfanumérico de 16 caracteres, donde se identifica al nombre del costo adicional.
- *Nombre.* Es un campo alfanumérico de 60 caracteres, donde se registra el nombre del costo adicional que se va a utilizar.
- *Costo.* En este campo se registra el valor del costo adicional.
- *Cod. Cta.* Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde se ingresa el código de la cuenta contable al que pertenece.

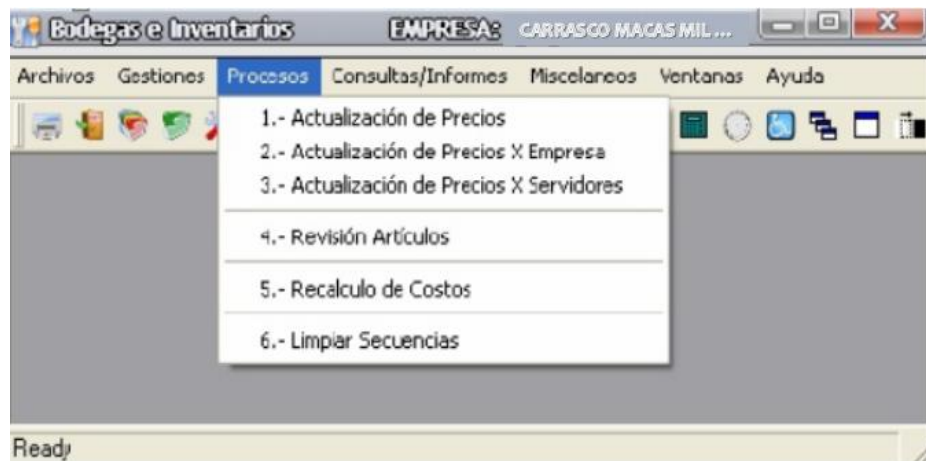
b) Producción por formulación. Esta tabla se utiliza para determinar el costo final de un producto terminado, llenando los siguientes campos:

- *Secuencia.* En este campo se selecciona el tipo de secuencia a utilizar.
- *Fecha Inicio.* En este campo se escoge la fecha en la que comienza la producción del artículo.
- *Fecha término.* En este campo se registra la fecha en la que terminará la producción del artículo.
- *Almacén (S).* En este campo se elige la bodega de donde van a salir los materiales para la producción.
- *Almacén (E).* En este campo se elige la bodega donde van a entrar los productos terminados.
- *Artículo.* En este campo se selecciona el artículo que se va a producir.

- *Cantidad*. Es un campo numérico de diez caracteres, donde se registra el número de unidades a producir.

➤ Menú Procesos

El menú procesos tiene las siguientes utilidades: actualización de precios, revisión de precios, recalcado de costos y limpieza de secuencias.



Cada una de estas cumple con una función específica al ser ejecutadas:

• **Actualización de Precios.** Esta opción nos permite actualizar automáticamente los precios de los artículos, clases o subgrupos; utilizando Ctrl+N para insertar y Ctrl+G para guardar, llenando los siguientes campos:

- *Artículo*. Es un campo alfanumérico de 20 caracteres, donde presionado F8 procedemos a seleccionar el artículo que se desea actualizar el precio.

- *Clases*. En este campo se debe seleccionar la clase de artículo que se va actualizar.

- *Subgrupos*. Este campo es utilizado cuando se quiere actualizar el precio de los artículos por subgrupo.

- *Precio*. En esta celda se selecciona el precio que se vaya a actualizar.

- *IVA*. En este campo se debe seleccionar el tipo de IVA que grava el artículo.

- *Fórmula*. En este campo se describe la fórmula para actualizar el precio de los artículos.

- **Revisión de Artículos.** Esta opción es utilizada para actualizar datos de los artículos existentes.

- **Recalculo de Costos.** Esta opción sirve para actualizar las existencias y costos de los artículos en ciertos casos, como cuando existen cortes de energía eléctrica.

- **Limpiar secuencias.** Esta opción despliega una lista de documentos, los cuales se puede limpiar y modificar las secuencias. Se selecciona y se pone limpiar, luego nos ubicamos en misceláneos en la opción secuencias y se procede a escribir el número de secuencia actual y grabamos.

➤ **Menú Consultas/Informes.**

Este menú facilita la obtención de información que requiera el usuario sobre los registros de la empresa, como los siguientes: lista de artículos, precios de artículos, existencias, Kárdex, Informes de producción, entre otros.



Cada una de estas opciones presenta un informe específico que se detalla a continuación:

- **Lista de Grupos de Artículos.** Esta opción proporciona un informe donde se visualiza los grupos de artículos con sus respectivos códigos contables.

- **Lista de Artículos.** Esta opción despliega una lista con todos los nombres de los artículos existentes.

- ***Lista de Artículos por Grupos.*** Esta opción proporciona un informe con los nombres de los artículos pero por clase o grupo.
- ***Precios Artículos.*** Esta opción proporciona un reporte que indica los precios de cada uno de los artículos.
- ***Precios Artículos por Grupos.*** Esta opción proporciona un informe que muestra los precios de los artículos, pero por clase o grupo.
- ***Precios Artículos por Subgrupos.*** Esta opción proporciona un reporte que indica los precios de los artículos, pero clasificados por subgrupos.
- ***Costos Artículos.*** Esta opción proporciona un informe sobre los artículos con sus respectivas existencias y costos.
- ***Resumen de Existencias.*** Esta opción proporciona un reporte sobre las existencias de los artículos registrados.
- ***Resumen de Existencias por Grupos.*** Esta opción proporciona un reporte sobre las existencias de los artículos, pero por grupo.
- ***Existencias de Artículos por Bodega (Vertical).*** Esta opción proporciona un informe que muestra de manera detallada los artículos existentes.
- ***Toma Física sin existencias.*** Con esta opción se despliega información sobre la ubicación física de los artículos con sus respectivas observaciones si existiere.
- ***Toma Física con existencias.*** Con esta opción se despliega información sobre los artículos incluyendo las existencias por cada artículo y por grupo.
- ***Movimientos de Bodegas.*** Esta opción proporciona un informe sobre todos los movimientos de los artículos, mismo que contendrá: fecha, nombre, código, cantidad y costo total; y, egresos por facturas.
- ***Kárdex del Artículo.*** En esta opción se visualizará un informe sobre los productos en una tarjeta de inventarios que contiene: código del producto, nombre, fecha, entrada, salida, costo total, existencia y saldo.

- ***Ingresos y Egresos sin costo.*** En esta opción se presentará un informe sobre los artículos sin el costo y contendrá: el código, nombre, saldo, entrada, salida y total.
- ***Ingresos y Egresos con costos.*** En esta opción se presentará un informe parecido al anterior solo que aquí incluye el costo de los productos.
- ***Existencias Máximas y Mínimas.*** En esta opción se proporciona información sobre las existencias máximas y mínimas de cada artículo o de un grupo de artículos que se requiere.
- ***Inventario Negativo en ventas.*** Esta opción proporciona una lista con todos los artículos en negativo, puede ser por artículo o por clase.
- ***Artículos sin Movimientos No Vendidos.*** Esta opción proporciona un reporte con una lista de todos los artículos que se han vendido.
- ***Informes de Producción.*** Éste proporciona tres tipos de informes que son: componentes de artículos, componentes y costos; y, órdenes de producción.
 - *Componentes de artículos.* Es un informe que muestra una lista de la materia prima que se utilizará en la producción de un nuevo producto.
 - *Componentes y costos.* Es un informe que además de incluir los componentes, detalla sus costos.
 - *Órdenes de producción.* Este informe presenta de manera resumida o detallada todas las órdenes de producción que se han realizado.

➤ **Menú Misceláneos:**

En este menú se puede habilitar o deshabilitar acciones como: fecha, secuencias, parámetros de transferencia, parámetros de producción, abreviaturas y parámetros de artículos.

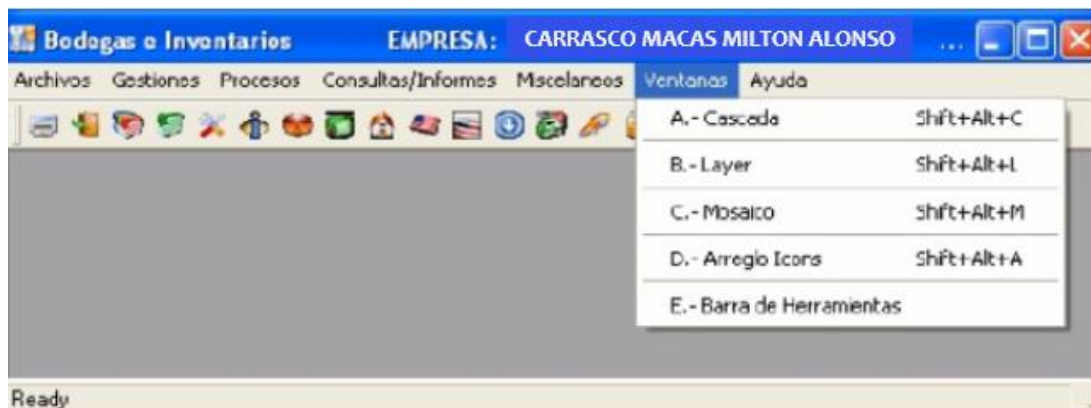


Cada una de estas opciones realiza una acción específica que se detalla a continuación:

- **Calculadora.** Esta opción despliega la calculadora interna del sistema.
- **Cambio de Fecha.** En esta opción se despliega una ventana donde se actualiza la fecha.
- **Secuencias de transferencias y producción.** En esta opción se desplegará una ventana donde se creará o modificará las secuencias que se vayan a utilizar.
- **Parámetros transferencias.** En esta opción se puede habilitar o deshabilitar acciones como: editar número y fecha de transferencia, transferencias al costo unitario, escoger lista de precios, editar comentario, editar nombre de artículos, solicitar secuencias, editar moneda, editar cajas, solicitar precios, habilitar contabilización; y, editar serie del artículo y fecha de bloqueo.
- **Abreviatura.** En esta opción aparecerá una ventana en la que se puede crear o editar las abreviaturas que se van a utilizar.
- **Parámetros Artículos.** En esta opción se tendrá acceso o se bloqueará lo siguiente: calcular porcentaje de descuento en artículos, exhibir códigos, editar producción, editar promoción y detalles de artículos.

➤ Menú Ventanas:

Este menú permite hacer modificaciones en ciertos aspectos en las ventanas que se presentan en el programa.



4.2.5. Beneficios del Modelo de Gestión de Inventarios

Evidentemente si la empresa aplica un modelo de gestión de inventarios tendrá un sin número de beneficios, siendo los principales los siguientes:

- Será capaz de mantener el control adecuado de cada uno de los artículos existentes en bodega.
- Proporciona información confiable a sus directivos sobre las existencias para la toma de decisiones idóneas.
- Ayuda a detectar los productos que tienen lento movimiento o están estancados en bodega, permitiendo planear mejor los procesos de la empresa para alcanzar niveles óptimos de inventarios.
- La gestión de inventarios tiene un gran impacto en todas las áreas operativas de la empresa, siendo de vital importancia para la administración controlar estos inventarios para que no generen costos innecesarios dentro de la organización.
- Permite una mejor atención al cliente al momento en el que requiere mercadería, incrementando de esta manera el flujo de efectivo que maneja la Fábrica.
- Aumenta el rendimiento comercial de la empresa evitando pérdidas de tiempo y minimizando errores al gestionar los pedidos.

CONCLUSIONES

- Para una mejor comprensión del Modelo de Gestión de Inventarios, el marco teórico del presente trabajo de titulación fue elaborado de manera clara, entendible y detallada sobre la base de fuentes bibliográficas especializadas y actualizadas, sin cuyo aporte hubiere resultado difícil elaborar el modelo en referencia para la empresa Río Textil.
- En el desarrollo de este tema de investigación fue necesario la aplicación de diversos métodos, técnicas e instrumentos investigativos, entre ellos: la encuesta y la entrevista, técnicas que fueron determinantes al momento de levantar la información e identificar el problema de gestión de inventarios por el que atraviesa la organización.
- La Fábrica Río Textil mantiene un control deficiente de inventarios de materiales y suministros para la producción y productos terminados, debido a la falta de delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de sus empleados.
- Por otra parte, la empresa Río Textil no cuenta con una persona responsable del manejo y control de la bodega, razón por la cual no hay quien responda ante posibles pérdidas de materiales o mercaderías.
- En Río Textil se evidencia un mal registro y falta de control físico periódico de inventarios, lo que causa descuadres en los saldos entre contabilidad y el conteo físico.
- Finalmente, es evidente la inexistencia de un adecuado sistema de comunicación interno, además de la carencia de motivación en la empresa Río Textil, lo que ocasiona un bajo sentido de pertenencia de los empleados para un mejor desenvolvimiento de sus tareas específicas.

RECOMENDACIONES

- Antes de emprender el desarrollo de cualquier Modelo de Gestión de Inventarios es fundamental comprender cada uno de los conceptos que sustenten el tema, por lo que es recomendable en primera instancia investigar, analizar y entender toda la fundamentación teórica a fin de apoyar sobre bases sólidas el trabajo investigativo planteado.
- Para obtener un trabajo de investigación de calidad es recomendable aplicar todos los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se consideren necesarios, a fin de determinar el problema, para posteriormente presentar estrategias que permitan contrarrestarlo.
- Se recomienda a los directivos de la Fábrica Río Textil, aplicar y socializar la delimitación de funciones y responsabilidades propuestas en el presente modelo de gestión, de tal forma que permita un correcto manejo de los inventarios, evitando la duplicidad, evasión y arrogación de funciones, más allá de la pérdida de recursos económicos.
- A fin de mantener un adecuado manejo y control de materiales y mercaderías en la bodega. se sugiere nombrar a una persona responsable de los inventarios, lo que evitará pérdidas o sustracciones de los mismos.
- Capacitar al personal encargado de inventarios y realizar conteos físicos periódicos al menos una vez al trimestre, a fin de llevar un inventario real y actualizado de los materiales y mercaderías existentes en bodega.
- Mejorar los canales de comunicación interna y establecer un plan de incentivos para el personal de la empresa, que permita generar el sentido de pertenencia en los empleados, tendiente a una mayor productividad y por ende al cumplimiento de los objetivos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abella Rubio, R. (2006). COSO II y la Gestión Integral de Riesgos del Negocio. *Estrategia Financiera*, 20-24.
- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá : ICONTEC.
- Altahona Quijano , T. D. (2009). *Libro práctico sobre Contabilidad General* . Bucaramanga : Porter .
- Ambrosone, M. (Mayo de 2007). *La Administración del Riesgo Empresarial: Una responsabilidad de todos- El enfoque COSO*. Obtenido de <http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México : Eumed.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias* . México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal Torres , C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cumbal , J. (13 de Mayo de 2015). *Control Interno*. Obtenido de <http://coso2.blogspot.com/>
- Dávila Zambrano, S. (2009). *Siete Encadenamientos Estratégicos para hacer Ingeniería de Procesos* . Quito: ASDR Ediciones .
- Dufour Sánchez, F., & Lara Morán, G. (2018). *Guía técnica para la elaboración del Manual de Procedimientos*. Obtenido de http://contraloria.nayarit.gob.mx/v3/guias/guia_procedimientos.pdf
- Durán, Y. (2012). Administración del Invetario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 55-78.
- Economía WS. (2018). *Sistema de registro de inventario*. Obtenido de <http://www.economia.ws/sistemas-de-registro-de-inventario.php>
- Escuela Europea de Management. (08 de Julio de 2016). *Gestión Empresarial* . Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu>

- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *Estrategia-Marketing*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa - Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- FUNDACIÓN IASC. (09 de Julio de 2010). *Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*. Obtenido de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1_PequeñasyMedianasEntidades%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1_PequeñasyMedianasEntidades%20(1).pdf)
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (02 de Julio de 2015). *Diagrama de Flujo*. Obtenido de: www.fundibeq.org
- Gómez Bastar , S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- López Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Martín Andino, R. (2006). *Gestión de Inventarios y Compras*. España : MBA.
- Montano, J. (s.f.). *Investigación no experimental*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Mora Gutiérrez , A. (2016). *Inventario Cero: Cuánto y cuándo pedir* . Bogotá: Alfaomega.
- Muller , M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Bogotá : Grupo Editorial Norma .
- Münch, L. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Normas Internacionales de Contabilidad. (01 de Enero de 2005). *Norma Internacional de Contabilidad n° 2 (NIC 2)*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>
- Pacheco, J. C., Castañeda , W., & Caicedo, C. H. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Porto, J. (2008). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Ramírez , C. (2008). *Fundamentos de la administración*. Colombia: Ecoe Ediciones .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid : Eumed.
- Suárez Cervera , M. L. (2012). *Gestión de Inventarios: Una nueva fórmula para calcular la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U .
- Tejerina, A. E., Tilián, C. E., Jaremko, O. A., & Party, M. G. (2015). *Guía de Clases de Gestión de Empresas*. Obtenido de <http://www.economicas.unsa.edu.ar>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ureña Bolaños , O. L. (2010). *Contabilidad Básica*. Bogotá: FOCO Ediciones .
- Vidal Holguín, C. J. (2005). Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios. *Revistas Univalle*, 4-5.
- Villagra Villanueva, J. A. (2016). *Indicadores de gestión. Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
- Wordpress. (Septiembre de 2009). *Diagramas de Flujo*. Obtenido de <https://electronicsdj.files.wordpress.com/2009/09/diagramas-de-flujo.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuáles son los principales procesos que se ejecutan en la empresa para la elaboración de las prendas de vestir?
2. ¿Cuál es el principal problema que presenta la empresa con respecto a los inventarios?
3. ¿Existe un adecuado registro contable de las entradas y salidas de mercaderías al interior de la empresa?
4. ¿Cuenta la fábrica con un sistema de control de ingresos y salidas de materiales a la bodega?
5. ¿Cuál es el procedimiento que se ejecuta para la compra de materiales e insumos?
6. ¿La cantidad de materiales adquiridos cubre los requerimientos del área de producción para la elaboración de los productos?
7. ¿Considera importante implementar un modelo de gestión para el control de inventarios en la organización?

ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para la Fábrica Rio Textil, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivo: Determinar la situación actual de los inventarios de la Fábrica Rio Textil, mediante la aplicación de un cuestionario al personal responsable del control de materiales aplicando el método COSO II, con la finalidad de establecer estrategias para mejorar la gestión de los mismos.

Encuestado: _____

Cargo: _____

Nº	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>					
1	¿Rio Textil cuenta con enunciados de misión y visión empresarial?				
2	¿La empresa tiene definido políticas relacionadas a la recepción y almacenamiento de inventarios?				
3	¿Rio Textil cuenta con políticas de manejo, mantenimiento y seguridad para los artículos almacenados en bodega?				
<i>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</i>					
4	¿La empresa tiene definidos objetivos estratégicos?				
5	¿Los objetivos se han establecido en base a la misión y visión de la fábrica?				
6	¿Las bodegas para el almacenamiento del inventario cumplen con todas las normas de				

	seguridad física exigidas por las entidades de control?				
<i>IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO</i>					
7	¿Se han segregado las funciones de: requerimiento, aprobación, recepción, despacho, baja, registro contable y pago de mercaderías?				
8	¿Al elaborar un lote de producción, éste cuenta con la cantidad necesaria de materia prima directa e indirecta para concluir con la orden de trabajo?				
<i>EVALUACIÓN DEL RIESGO</i>					
9	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados, señalizados, y ubicados?				
10	¿Al cierre del año fiscal la empresa evalúa el deterioro, obsolescencia y vida útil de sus inventarios?				
11	Como parte de la evaluación de riesgos en el proceso productivo: ¿Se considera la posibilidad de pérdida (desperdicio o sustracción) de ciertos ítems del inventario?				
<i>RESPUESTA AL RIESGO</i>					
12	¿La fábrica cuenta con políticas para mitigar posibles riesgos en el manejo y disposición de los inventarios?				
13	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de inventarios?				
14	¿El espacio físico de la bodega es el adecuado técnica y operativamente para el almacenamiento de los inventarios?				

<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>				
15	¿La empresa realiza controles periódicos de los inventarios?			
16	¿Se realiza una verificación de existencias previo a la requisición de materiales para cada orden de producción?			
17	¿La empresa controla periódicamente los stocks de máximos y mínimos de materia prima y materiales?			
18	¿Cree usted que un modelo de gestión de inventarios permitirá un control adecuado de los materiales destinados a la producción?			
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>				
19	¿Los inventarios son debidamente registrados en un sistema informático para proporcionar información veraz en cualquier momento?			
20	¿Los inventarios de la empresa se encuentran debidamente codificados y registrados para suministrar información efectiva y oportuna en cualquier momento?			
21	¿La fábrica cuenta con canales de comunicación adecuados?			
<i>SUPERVISIÓN</i>				
22	¿Existe una persona asignada para el control de inventarios?			
23	¿Existe una persona responsable del manejo de la bodega?			
24	¿Existe una persona encargada de supervisar la calidad del producto terminado?			
	TOTAL			

ANEXO 3: REGISTRO DE TOMA DE TIEMPOS

FÁBRICA RÍO TEXTIL			
TOMA DE TIEMPOS EN LA CONFECCIÓN			
PIJAMA CYCLONE EST. EN V -PANTALÓN prendas = 2			COD: 1118
Proceso Productivo	Total Horas	N° Unidades	Hora/prenda
Corte de cuerpo del buso	1:50:12	116	0:00:57
Corte de pantalón mangas cortas, bolsillos y falsos	2:38:32	116	0:01:22
Corte de mangas largas, tiras para cuello V	0:27:04	116	0:00:14
Impresión de marquillas en los falsos del buso	0:56:02	116	0:00:29
Confección de pantalones	7:39:36	116	0:03:58
Confección de buso en V	21:01:53	116	0:10:53
Acabados y control de calidad	6:26:24	116	0:03:20
Doblado y Empaque	32:52:12	116	0:17:00
TOTAL			0:38:13
Tiempo por prenda			0:19:07
PIJAMA CYCLONE EST. ABIERTA - PANTALÓN prendas = 2			COD: 1109
Proceso Productivo	Total Horas	N° Unidades	Hora/prenda
Corte de cuerpo del buso	3:51:48	244	0:00:57
Corte de pantalón mangas cortas, bolsillos y falsos	5:33:28	244	0:01:22
Corte de mangas largas	0:56:56	244	0:00:14
Impresión de marquillas en los falsos del buso	1:46:58	244	0:00:26
Confección de pantalones	16:06:36	244	0:03:58
Confección de buso manga corta abierta	26:39:08	244	0:06:33
Acabados y control de calidad	21:15:36	244	0:05:14
Doblado y Empaque	38:54:00	244	0:09:34
TOTAL			0:28:18
Tiempo por prenda			0:14:09
NOTA: EL TIEMPO POMEDIO DE CONFECCIÓN DE CADA PRENDA DE VESTIR ES DE			0:16:38

ANEXO 4: PRODUCCIÓN AÑO 2018 – FÁBRICA RIO TEXTIL

AÑO 2018			
MES	SEMANAS	UNIDADES PRODUCIDAS	TOTAL
ENERO	2	1217	7737
	3	2861	
	4	1933	
	5	1726	
FEBRERO	1	1812	8089
	2	5333	
	3	944	
MARZO	1	1460	9228
	2	3476	
	3	1380	
	4	2912	
ABRIL	1	2223	5972
	2	1515	
	3	1404	
	4	830	
MAYO	1	1504	8156
	2	2171	
	3	1763	
	4	1530	
	5	1188	
JUNIO	1	1189	5280
	2	1128	
	3	1948	
	4	1015	
JULIO	1	934	5979
	2	1869	
	3	1118	
	4	1430	
	5	628	
AGOSTO	1	1217	5229
	2	1532	
	3	602	
	4	1878	
SEPTIEMBRE	1	2301	5641
	2	746	
	3	2594	
OCTUBRE	1	1953	7466
	2	480	
	3	1891	
	4	1906	
	5	1236	
NOVIEMBRE	1	408	6255
	2	718	
	3	1808	
	4	2102	
	5	1219	
DICIEMBRE	1	603	3339
	2	2420	
	3	316	
TOTAL PRODUCCIÓN ANUAL			78371

ANEXO 5: ESTADO DE RESULTADOS

CARRASCO MACAS MILTON ALONSO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

<u>INGRESOS</u>			357.904,67
<u>Ventas Netas</u>	355.729,43	357.904,67	
(+) Ingresos no Operacionales	2.175,00		
(+) Intereses Ganados	0,24		
(-) COSTO DE VENTAS			276.459,29
MATERIA PRIMA DIRECTA		172.133,00	
INVENTARIO INICIAL	62.938,32		
(+) COMPRAS NETAS	190.146,76		
(+) TRANSPORTE	0,00		
(-) INVENTARIO FINAL	80.952,08		
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		56.557,23	
Sueldos y Salarios	45.543,91		
Vacaciones	1.722,50		
Aporte Patronal IESS	4.538,14		
Gasto Alimentacion	(645,52)		
Otros Gastos	5.398,20		
(+) GASTOS DE FABRICACION		47.769,06	
Sueldos y Salarios	4.168,82		
Vacaciones	115,78		
Aporte patronal less	61,03		
Gasto Alimentacion	(195,49)		
Servicios Basicos Produccion	1.086,55		
Gasto materiales y suministros de produccion	8.786,16		
Depreciaciones	30.576,14		
Gasto utiles de limpieza	63,00		
Repuestos y Accesorios	584,98		
Gasto seguridad industrial	94,87		
Gasto amortizacion	166,68		
Gasto mantenimiento y reparaciones	735,00		
Otros gastos de produccion	1.264,75		
Gastos fletes en compras	-		
Materiales Serigrafia y Estampado	260,78		
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			81.445,38
(-) GASTOS OPERATIVOS			56.914,83
<u>Gastos Administrativos y Ventas</u>		56.914,83	
Sueldos	15.502,03		
Aporte Patronal	1.558,78		
Decimo Tercer sueldo	997,54		
Decimo Cuarto sueldo	918,53		
Comisiones	4.886,98		
Vacaciones	547,30		
Alimentacion	650,28		
Fondo de Reserva	38,59		
Bonificacion Desahucio	225,00		
Gasto Servicios Basicos	955,92		
Publicidad y Propaganda	0,00		
Combustible en Ventas	2.206,92		
Gasto mantenimiento vehiculos	371,06		
Depreciaciones	3.351,96		
Suministros de Oficina	1.950,10		
Suministros de Limpieza	222,67		
Mantenimiento Equipo de Computo	68,50		
Gasto mantenimiento edificio	4.465,43		
Servicio de Internet	363,72		
Honorarios Profesionales	4.426,68		
Consumo celular	184,75		
Gasto Movilizacion y viaticos	27,00		
Gasto Amortizacion	666,60		
Gasto Repuestos Vehiculos	471,31		
Gasto mantenimiento y reparaciones	53,57		
Gastos Legales	220,80		
Gastos No Deducibles	7.836,85		
Gasto Transporte de mercaderia	1.529,62		
Gasto patentes y marcas	998,40		
Otros Gastos	1.217,95		
<u>Gastos Financieros</u>			20.384,30
Intereses Bancarios		20.384,30	
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			4.146,25

GERENTE GENERAL
Ing. Milton Carrasco M.

CONTADOR GENERAL
Lcdo. Marco V. Moposita

ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CARRASCO MACAS MILTON ALONSO


ESTADO DE SITUACION PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
EFFECTIVO EN CAJA			6.435,22
Caja General	810,00		
Cheques por efectivizar	5.625,22		
Bancos			39,16
Pichincha 315068104	4.760,52		
Pichincha 2200251515	66,43		
Produbanco 2736000328	(10.187,79)		
Pichincha Ahorro Programado	5.400,00		
EXIGIBLES			31.932,72
Clientes	32.317,30		
Otras cuentas por cobrar Riosprint	83,51		
Anticipo Proveedores	100,00		
(-)Provision para Incobrables 1%	(568,09)		
REALIZABLES			81.321,65
Inv.Materia Prima	48.864,09		
Inventario de Materia Prima Indirecta	9.601,68		
Inventario de Suministros de Produccion	337,41		
Inventario de Productos en proceso	1.076,42		
Inventario de Repuestos y Accesorios	32,16		
Inv.Productos Terminados	21.409,90		
IMPUESTOS			6.499,01
Credito Tributario IVA	2.046,77		
Retencion IVA	190,48		
Retencion Impuesto a la renta Clientes	2.512,82		
Credito Tributario RENTA	1.748,94		
Anticipo Impuesto a la renta	-		
ACTIVOS DIFERIDOS			75,04
Seguros pagados por anticipado	75,04		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			126.302,80
FIJO DEPRECIABLE			369.631,02
Edificios	397.719,41		
Maquinaria, Equipo e Instalaciones	137.695,56		
Equipo de Computacion y software	6.421,29		
Muebles y Enseres	20.930,00		
Vehiculo	6.500,00		
(-) Depreciacion Acumulada Activo Fijo	199.635,24		
FIJO NO DEPRECIABLE			10.132,37
Terreno	10.132,37		
TOTAL ACTIVO FIJO			379.763,39
OTROS ACTIVOS			0,00
Software Microplus	2.500,00		
Amortizacion Acumulada Microplus	2.500,00		
TOTAL OTROS ACTIVOS			0,00
TOTAL ACTIVO			506.066,19
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			101.357,41
Obligaciones por Pagar		44.147,33	
Cuentas x Pagar Proveedores	20.196,85		
SRI por Pagar	4.531,65		
lees por Pagar	1.382,48		
Otras Cuentas por Pagar	9.943,04		
Sueldos y Beneficios Sociales por Pagar	8.093,32		
Prestamos Bancarios		57.210,09	
Intereses por Pagar	4.276,44		
CFN por pagar	27.695,21		
Banco Pichincha corto plazo	21.341,46		
Pacificard	2.210,59		
Diners Club	1.242,12		
Visa Pichincha	-		
Visa Produbanco	444,28		
PASIVO NO CORRIENTE			164.084,31
Cuentas por pagar No Relacionados	12.000,00		
Prestamos x Pagar Largo Plazo	152.084,31		
CFN	104.434,75		
Banco Pichincha 251620900	26.725,81		
Banco Pichincha 2659867	20.923,75		
TOTAL PASIVO			265.441,72
PATRIMONIO			240.624,46
CAPITAL			236.478,21
Utilidad del Ejercicio		4.146,25	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			506.066,19


GERENTE GENERAL
Ing. Milton Carrasco M.

CONTADOR GENERAL
Lcdo. Marco V. Moposita

ANEXO 7: REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 0602096778001

APELLIDOS Y NOMBRES: CARRASCO MACAS MILTON ALONSO

NOMBRE COMERCIAL:

CONTADOR: MOPOSITA GUAMAN MARCO VINICIO

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N **NÚMERO:** S/N

FEC. NACIMIENTO: 13/11/1968 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 05/04/1999

FEC. INSCRIPCIÓN: 12/05/1999 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 29/10/2014

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 FABRICACION DE PRENDAS PARA VESTIR DE DIARIO Y ETIQUETA PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.



DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: LAVALLE Numero: 30-35 Interseccion: NUEVA YORK Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA CASA BARRIAL DIDONATO Telefono: 033020076 Email: riotextil@hotmail.com E-mail: riotextil@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL
 SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ CHIMBORAZO	CERRADOS	0

Código: RIMRUC2017000693150
 Fecha: 11/05/2017 08:57:55 AM

ANEXO 8: CALIFICACIÓN ARTESANAL


JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL
Nro. 97637

121242
PERSONAL E
INTRANSFERIBLE

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, visita la solicitud de Calificación Nro. 31552 presentada el 22/ENE/2014 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

RESUELVE

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 530 de la COOTAD, Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

CARRASCO MACAS MILTON ALONSO
CC# 0602096778

RAMA ARTESANAL:	CORTE, CONFECCION Y BORDADO
RAZÓN SOCIAL:	RIO TEXTIL
DIRECCIÓN TALLER:	BARRIO EL CISNE LANGOS PANAMERICANA (RIOBAMBA)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO \$:	\$30.000,00
FECHA DE TITULACIÓN:	27/ABRIL/2010 (GUANO)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	22/ENERO/2014
FECHA DE CADUCIDAD:	22/ENERO/2017

DIGN. PATRIA Y LIBERTAD
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
REGISTRADO:


Luis Enrique Vique
PRESIDENTE DE LA JNDA


ALberto Muñoz Rivera
SECRETARÍA GENERAL


Luis Enrique Vique
DIRECCIÓN TÉCNICA NACIONAL (E)



 **JNDA**  **JNDA**  **JNDA**  **JNDA**  **JNDA**  **JNDA**

ANEXO 9: CARTA AUSPICIO – FÁBRICA RÍO TEXTIL



● De Producción: Barrio El Cisne (Sector Langos Panamericana)
☎ (03)3014-646 (03)3020-076



Riobamba, 21 Agosto de 2018

Ingeniero
Milton Ignacio Sanmartín Martínez
VICEDECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Presente.-

Señor Vicedecano:

La Fábrica Rio Textil de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, presenta un atento saludo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas, y tiene el honor de comunicarle lo siguiente:

Mediante la presente deseamos manifestar nuestro apoyo y auspicio al trabajo de Titulación con tema: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA FÁBRICA RIO TEXTIL, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”, a desarrollarse por la Srta. María Natalí Fiallo Conya, con C.I. 060367813-7, el mismo que ratificamos su auspicio, bajo las siguientes condiciones:

- Nuestra empresa se compromete, de ser el caso, a entregar el apoyo logístico necesario para que el mencionado proyecto llegue a su feliz término.
- La información que se entregue será clasificada por nuestra empresa y podrá ser divulgada solo con autorización de la empresa.

Por la atención prestada a la presente, anticipo a usted mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

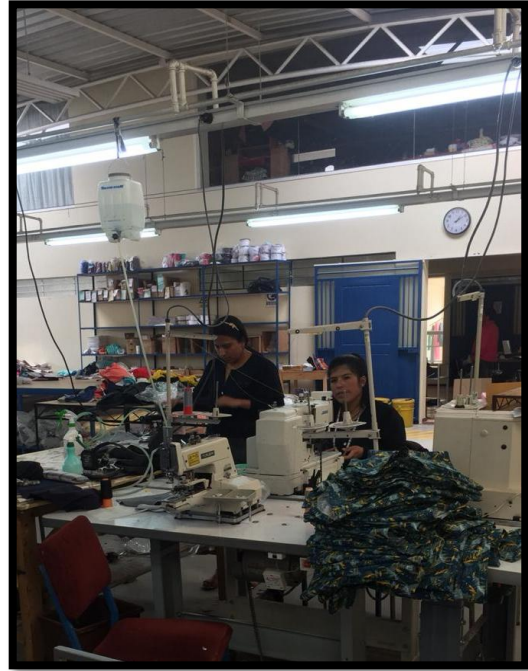
Ing. Milton Alfonso Carrasco Mgs.
GERENTE/PROPIETARIO
C.I. 060209677-8

✉ riotextil@hotmail.com

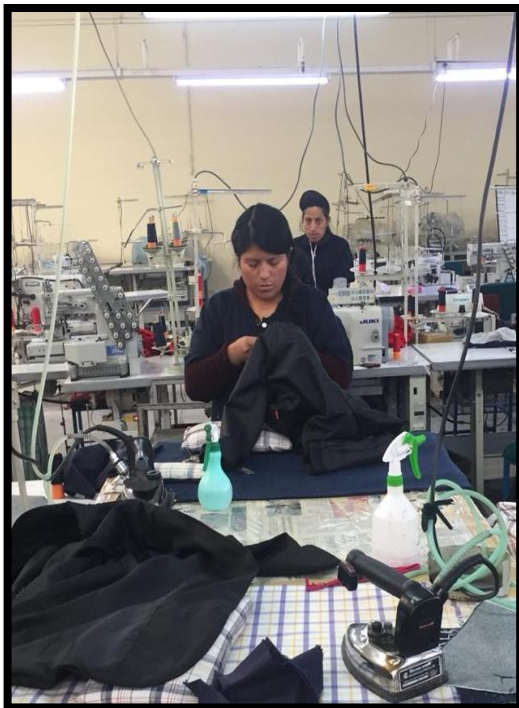
ANEXO 10: ÁREA DE PRODUCCIÓN – FÁBRICA RÍO TEXTIL



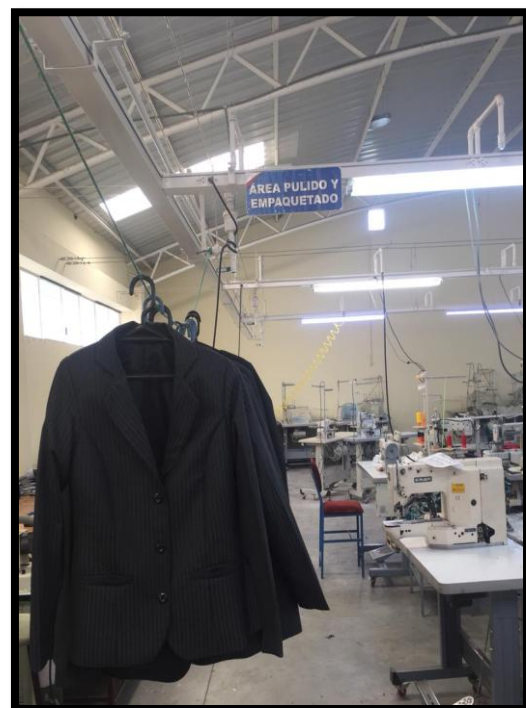
Área de Corte



Área de Confección



Área de Pulido



Área de Control de Calidad

ANEXO 11: ÁREA DE BODEGA – FÁBRICA RÍO TEXTIL



Materia Prima



Productos Terminados