



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE  
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACION  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA**

**“DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA  
MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN’S J&R  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO  
2016”.**

**Tutor**

**EC. ROBERTO FLORES MONCAYO, MSC.**

**Autoras**

**GLORIA MARICELA MORÁN TORRES  
GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES**

**Guayaquil, 2016**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS**

**TITULO Y SUBTITULO:**

“DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN'S J&R DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2016”.

**AUTOR/ES:**

GLORIA MARICELA MORÁN TORRES  
GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES

**REVISORES:**

EC. ROBERTO FLORES MONCAYO, MSC.

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

INGENIERÍA COMERCIAL

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

**N. DE PAGS:**

Pág.: 115

**ÁREAS TEMÁTICAS:**

REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS

**PALABRAS CLAVE:**

PROCESOS, REESTRUCTURACIÓN, PROCEDIMIENTOS, FUNCIONES, INVENTARIO, CONTROL.

**RESUMEN:**

El presente trabajo de investigación se realizó en base a las necesidades detectadas en la microempresa

Comercial Pelileo Jean's J&R, una empresa dedicada a la venta de ropa para niños, niñas, damas y caballeros; sobre todo en telas de jean. Es un negocio que tiene un buen apalancamiento con proveedores, y por ello los precios de venta de sus prendas resultan asequibles a la población a la cual se dirige. Por su giro de negocio maneja un gran nivel de inventarios, sin embargo, no posee distribución de actividades ni supervisión adecuada por la agitación de las ventas y el poco personal contratado. Revisando sus procesos se ha detectado un débil control en el manejo de los inventarios, es por ello que a través del enfoque cuantitativo de investigación se procedió a recolectar información por medio de entrevistas a los administradores del negocio, con el objetivo de conocer la situación actual; una vez que se recolectó la información se procedió a establecer procesos y procedimientos relacionados con el área de inventarios, a fin que estos sean manejados adecuadamente, se propuso un modelo de kárdex como herramienta de control. Además de esto se ha sugerido el análisis de la rotación de los inventarios para establecer cuánto tiempo la mercadería queda en stock y en cuánto tiempo sale a la venta. Finalmente se han expuesto conclusiones y recomendaciones relacionadas con el tema de investigación.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b> GLORIA MARICELA MORÁN TORRES C.I 092109285 – 4 GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES C.I 092706488 – 1	<b>Teléfono:</b> 0980970900 – 0991288730 0987509309 – 0991006300	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:gloritamorant@gmail.com">gloritamorant@gmail.com</a> <a href="mailto:gazul1990@hotmail.com">gazul1990@hotmail.com</a>  <a href="mailto:gachi-alexa88@hotmail.com">gachi-alexa88@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: <a href="mailto:rhinojosal@ulvr.edu.ec">rhinojosal@ulvr.edu.ec</a>  MSC. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a>	

# **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas GLORIA MARICELA MORÁN TORRES y GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN’S J&R DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2016”.

Autoras:

---

GLORIA MARICELA MORÁN TORRES

C.I 092109285 – 4

---

GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES

C.I 092706488 – 1

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN’S J&R DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2016”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

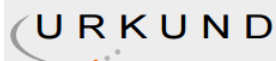
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN’S J&R DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2016”*, presentado por los estudiantes **GLORIA MARICELA MORÁN TORRES** y **GÉNESIS ALEXANDRA PILLA MORALES** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma:

EC. ROBERTO FLORES MONCAYO, MSC.

C.I. 090993869 – 8

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

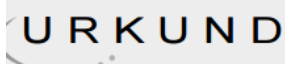


## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Tesis inventarios 31-03-2016 (2) - final.docx (D19151616)  
**Submitted:** 2016-04-08 18:40:00  
**Submitted By:** rfloresm@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 8 %

### Sources included in the report:

jorge\_flores\_burgos.docx (D10054281)  
proyecto completo Capt. I-II.docx (D15651810)  
Urkund Report - Saldaña Gonzalez Jenniffer Gissella, Herrera Peña Amanda Carolina.docx (D11679704).pdf (D11694138)  
Urkund Report - Saldaña Gonzalez Jenniffer Gissella, Herrera Peña Amanda Carolina.docx (D11679704).pdf (D11694138)  
MARIA ELENA TIBAN.docx (D12843492)  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2182/1/Estudio%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20control%20sobre%20los%20inventarios%20de%20las%20empresas%20dedicadas%20a%20la%20comercializaci%C3%B3n%20de%20repuestos%20para%20motos%20del%20Cant%C3%B3n%20Milagro..pdf>  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1551/1/TESIS.pdf>  
<http://www.ilustrados.com/documentos/gerencitpolideraz.doc>  
<http://es.slideshare.net/1049617699/tesis-desrrollo-de-os-procesos-cognitivos-bsicos>  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3696/1/112269.pdf>  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3731179.pdf>  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3731179.pdf>  
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>  
<http://documents.mx/documents/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y.html>  
<http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion/>  
<https://jamesteaches.wordpress.com/>  
<http://cienciasdelasaluduv.com/revistas/index.php/mss/article/viewFile/108/116>  
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8316/1/8284.doc>  
<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2061/1/Lcdo%20Miguel%20Aguiar.pdf>  
<http://gestiondeinventariosequipo3.blogspot.com/2010/12/metodo-de-control-de-inventarios.html>  
<https://www.clubensayos.com/Negocios/Control-Interno-De-Los-Inventarios/801012.html>  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Niif-13-14-15/71229031.html>  
<https://prezi.com/sg38lply2pc/control-interno-de-los-inventarios/>  
<https://www.clubensayos.com/Negocios/Control-Interno/1075887.html>  
<https://prezi.com/jnnjmg4ktfpc/copy-of-finanzas-corporativas/>  
<http://es.slideshare.net/Algaster/proyecto-auditora-financiera>  
<https://blogdelauditor.wordpress.com/2009/03/08/inventario-nic-2/>  
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>  
<http://es.slideshare.net/Algaster/presentacin-planificacin-memorndum-y-programa-de-auditora>  
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/NIC-2/533431.html>  
<http://myslide.es/education/auditoria-financiera-planificacion-memorandum-y-programa-de-auditoria.html>  
[http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)  
<http://empresariaefectivo.blogspot.com/2013/07/metodo-peps-metodo-ueps-y-metodo.html>



<http://www.ifrs.org/Documents/IAS02.pdf>  
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>  
<http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>  
<http://plancontable2007.com/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-02.html>  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/>  
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

### Instances where selected sources appear:

78

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser quien guía nuestras vidas, a nuestros padres quienes siempre nos han brindado su soporte constante y a nuestros maestros que con sus conocimientos nos han ayudado a culminar la carrera con éxito.

A nuestro Tutor Ec. Roberto Flores Moncayo, MSC; quien ha sabido guiarnos con sus conocimientos en el desarrollo de nuestro proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este proyecto a nuestros compañeros de carrera, como ejemplo de superación y esfuerzo durante los años de estudio, donde los sabios consejos y dedicación de nuestros maestros fueron el pilar fundamental para culminar con éxito un escalón más en nuestras vidas. Gracias



## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR.....	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1. Formulación del problema .....	2
1.3.2. Sistematización del problema .....	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.4.1. Objetivo general .....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	3
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.6. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.7. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	5
1.7.1. Hipótesis.....	5
1.7.2. Variables .....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN´S J&R .....	7
2.2. INVENTARIOS.....	8
2.2.1. Principios de los inventarios .....	9
2.2.2. Tipos de inventarios.....	10
2.3. MEDICIÓN DE LOS INVENTARIOS .....	11
2.3.1. Costos de los inventarios.....	12

2.4.	KARDEX .....	13
2.4.1.	Método PEPS (Primeras en entrar y primeras en salir)....	13
2.4.2.	Promedio ponderado .....	14
2.5.	NIVELES DE CONTROL SOBRE INVENTARIO.....	15
2.5.1.	Control interno .....	15
2.5.2.	Método de control de los inventarios .....	16
2.5.3.	Controles específicos en inventarios .....	17
2.5.4.	Niveles de rotación de inventario .....	17
2.6.	Inventario de seguridad.....	18
2.7.	Estafas, desfalcos, fraudes y otras irregularidades en los inventarios. ....	20
2.8.	Manual de procesos y procedimientos .....	21
2.8.1.	Definiciones .....	21
2.8.2.	Importancia.....	22
2.8.3.	Objetivos del manual de procesos y procedimientos .....	22
2.8.4.	Ventajas de los manuales de procesos y procedimientos	23
2.8.5.	Pasos fundamentales en la elaboración de procesos .....	23
2.8.6.	Contenido de manual de procesos y procedimientos.....	24
2.9.	MARCO LEGAL .....	27
2.9.1.	Normas ecuatorianas de contabilidad .....	27
2.9.2.	Normas internacionales de contabilidad .....	29
2.9.3.	NIIF 13 Medición del Valor Razonable.....	30
2.9.4.	NIC 2, Existencias .....	31
2.9.5.	NIIF para PYMES .....	32
	CAPÍTULO III .....	34
3.	METODOLOGÍA .....	34
3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34

3.2. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
3.2.1. Encuesta .....	35
3.2.2. Observación .....	36
3.2.3. Entrevista .....	36
3.3. Resultados de la entrevista .....	37
3.4. Análisis de resultados .....	39
CAPÍTULO IV.....	41
4.1. Beneficio de la propuesta.....	41
4.2. Situación actual de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R. 41	
4.2.1. Organización de la microempresa Comercial PELILEO JEAN'S J&R.....	42
4.2.2. FODA .....	43
4.2.3. Descripción de funciones.....	45
4.2.4. Procesos, documentos y resultados .....	46
4.2.5. Estado financiero actual .....	51
4.3. Propuesta de plan de mejora .....	54
4.3.1. Reestructuración jerárquica .....	55
4.3.2. Perfil del cargo.....	57
4.3.3. Descripción de funciones.....	60
4.3.4. Cambio e implementación de procesos .....	64
4.3.5. Control de inventario.....	78
4.3.6. Inventario de seguridad .....	82
4.3.7. Análisis financiero.....	82
4.3.8. Indicadores de rentabilidad.....	95
CONCLUSIONES .....	96
RECOMENDACIONES .....	98

BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS.....	8
TABLA 2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	51
TABLA 3. ESTADO DE RESULTADOS .....	52
TABLA 4. MODELO DE INVENTARIO EN EXCEL .....	81
TABLA 5. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2016.....	84
TABLA 6. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2017 .....	85
TABLA 7. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2018.....	86
TABLA 8. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2016 .....	88
TABLA 9. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2017 .....	89
TABLA 10. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2018 .....	90
TABLA 11. PRESUPUESTO POR REMUNERACIÓN MENSUAL .....	91
TABLA 12. PRESUPUESTO POR REMUNERACIÓN PARA TRES AÑOS ...	92
TABLA 13. CAPITAL DE TRABAJO.....	93
TABLA 14. CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO .....	94
TABLA 15. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	94
TABLA 16. ANÁLISIS FINANCIERO .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DESACOPLAR DEMANDA Y PRODUCCIÓN .....	9
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE INVENTARIO DE SEGURIDAD .....	19
GRÁFICO 3. CRONOGRAMA DE ADOPCIÓN DE NIIF EN EL ECUADOR ...	28
GRÁFICO 4. ESTRUCTURA DE LA MICROEMPRESA .....	43
GRÁFICO 5. PEDIDO DE MERCADERÍA.....	47
GRÁFICO 6. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA .....	48
GRÁFICO 7. MERCADERÍA EN PERCHAS .....	49
GRÁFICO 8. VENTAS .....	50
GRÁFICO 9. NUEVA ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	56
GRÁFICO 10. PROCESO DE ORDEN DE COMPRA .....	65
GRÁFICO 11. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.....	67
GRÁFICO 12. PROCESO DE EXHIBICIÓN DE MERCADERÍA .....	70
GRÁFICO 13. PROCESO DE VENTAS .....	72
GRÁFICO 14. PROCESO DE COBRO DE MERCADERÍA EN EFECTIVO ...	75
GRÁFICO 15. PROCESO DE CIERRE DE CAJA.....	77
GRÁFICO 16. MODELO DE KARDEX.....	79

# **CAPÍTULO I**

## **1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1. TEMA**

“Diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean’s J&R de la ciudad de Guayaquil para el período 2016”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En una microempresa comercial, dedicada a la compra y venta de bienes, el área de inventarios es una parte fundamental, ya que si éste es mal manejado puede llegar a representar innumerables pérdidas y hasta el cierre del negocio. Conociendo este antecedente es importante mencionar que éste segmento de compañías deben llevar un estricto control de sus mercaderías, no sólo para evaluar el nivel de movimiento de las mismas, sino para que sus estados financieros sean confiables.

En este sentido se analizará el caso de la microempresa Comercial Pelileo Jean’s J&R, que es un negocio impulsado por la Sra. Rocío Morales, dedicado a la comercialización de prendas de vestir para damas, niños y caballeros. Su inicio de actividades se da en el año 2012, y para ello se establecieron convenios con fabricantes de prendas, lo que resulta ventajoso al momento de establecer el precio de venta al público ya que no debe pagar comisiones a intermediarios, lo cual hace que los mismos sean totalmente asequibles a los consumidores.

A pesar de tener esta ventaja competitiva, la microempresa presenta un grave problema con respecto al manejo de sus inventarios, puesto que no existen registros de entradas o salidas de las mercaderías, es decir no se lleva ningún tipo de precio de inventarios, tampoco se maneja una estructura de costos y estimación de utilidad por producto, es decir todo se ha manejado de forma empírica desde el inicio.

Adicionalmente ésta área al considerarse el centro del giro del negocio debe ser manejada por personal confiable, en el caso de ésta microempresa son tres personas las que tienen acceso directo a los inventarios entre las cuales se encuentran los dos propietarios y una vendedora, al no contar con registros de existencias se motiva un ambiente de riesgo ya que se podrían cometer fraudes, errores y negligencias que afectan directamente al desempeño de la microempresa.

Este proyecto pretende proporcionar a la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R un manual de procesos y procedimientos que le permitan tener un manejo eficiente del inventario y un adecuado control del mismo, con el fin de disminuir los riesgos a los que se expone por los antecedentes anteriormente expuestos.

### **1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Formulación del problema**

- ¿De qué manera se beneficiará a la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R con el diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de sus inventarios?



### **1.3.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la microempresa con respecto al manejo de inventarios?
- ¿Cuáles son los parámetros que deben considerarse para el diseño de los procesos y procedimientos relacionados al inventario?
- ¿Cuáles serían los mejores procesos y procedimientos a aplicar para el manejo y control de inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R?
- ¿De qué manera la implementación de los procesos y procedimientos permitirá optimizar la rotación de los inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar procesos y procedimientos para el manejo y control de los inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R de la ciudad de Guayaquil para el período 2016.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional de la microempresa sobre el manejo de los inventarios.

- Establecer los parámetros para el diseño y elaboración de los procesos y procedimientos relacionados con el manejo y control de inventarios.
- Elaborar procesos y procedimientos que permitan un adecuado manejo y control de los inventarios.
- Optimizar la rotación del inventario a través de la aplicación de los procesos y procedimientos.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los problemas mencionados por la administración, es necesario elaborar procesos y procedimientos que permitan el correcto manejo de los inventarios con el fin de disminuir los errores involuntarios o voluntarios de ingreso y salida de existencias que se puedan generar por parte del personal, adicionalmente se busca establecer un control de los mismos, con el fin de obtener estadísticas de rotación y ventas de los productos que comercializa la microempresa para posteriormente elaborar una estructura definida de costos y determinar cuáles son los productos estrellas y cuáles son aquellos que no tienen salida, lo cual hará que las pérdidas por bajas o deterioro de inventarios se reduzcan sustancialmente.

Cabe mencionar que los beneficiarios del diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios es la propietaria de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, la Sra. Rocío Morales Medina y los empleados de la misma, puesto que la propuesta tiene como finalidad ayudar a mejorar el manejo y control de la mercadería que se

encuentra dentro del establecimiento como también de los productos que posteriormente ingresarán o saldrán de la microempresa.

## **1.6. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Según el tipo de investigación la delimitación será la siguiente:

- Espacio: La ciudad de Guayaquil.
- Tiempo: Esta investigación será llevada a cabo a lo largo de tres meses y será aplicable a la microempresa en el 2016.
- Universo: Microempresa “Comercial Pelileo Jean’s J&R”.
- Aspecto: Procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios.
- Tema: Diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean’s J&R de la ciudad de Guayaquil, para el período 2016.

## **1.7. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **1.7.1. Hipótesis**

El diseño de procesos y procedimientos para el manejo y control de inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean’s J&R permitirá conocer el estado real de la mercadería y mejorar la administración y control de la misma.

## **1.7.2. Variables**

### **1.7.2.1. Variable independiente**

- Procesos y procedimientos.

### **1.7.2.2. Variable dependiente**

- Rotación de inventarios.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL PELILEO JEAN'S J&R**

La microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R ubicada en el suroeste de la ciudad de Guayaquil y con tres años en el mercado, dedica sus actividades a la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Esta microempresa cuenta con diez colaboradores, de los cuales cinco son familiares de Rocío Morales Medina, quien es propietaria del establecimiento.

Cabe mencionar que la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R ha establecido convenios con fabricantes de prendas, lo que le permite establecer precios de venta al público asequibles para los consumidores. Sin embargo, la microempresa presenta problemas en sus inventarios, debido a que no se cuenta con un registro de la entrada y la salida de mercadería. Entre las personas que se están encargadas de los productos se encuentran dos propietarios del establecimiento y una vendedora.

Debido a estos problemas, en el presente proyecto se pretende elaborar un manual de procesos y procedimientos para los inventarios de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, con el fin de mejorar la eficiencia en el manejo de estos y disminuir el riesgo de fraude inherente que perjudique al desarrollo de la microempresa.

## 2.2. INVENTARIOS

Para Míguez Pérez & Bastos Boubeta (2010) el inventario “*es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura*”. En la siguiente tabla se mostrará las funciones mas usadas de los inventarios:

**TABLA 1. FUNCIÓN DE LOS INVENTARIOS**

<b>Funciones</b>
Permitir que las operaciones continúen sin que se suspendan las actividades de producción por falta de materia prima
Obtener ventajas por volumen de compra, ya que si la misma se produce en grandes cantidades, el coste de cada unidad suele disminuir.
Proporcionar reservas de artículos para satisfacer la demanda de los clientes.
Separar los procesos de producción y distribución.
Salvaguardarse de la inflación y de los cambios de precio
Protegerse de las roturas de inventarios, la cual se produce por el mal tiempo, problemas de calidad, entregas inadecuadas.

Fuente: Míguez Pérez & Bastos Boubeta (2010)

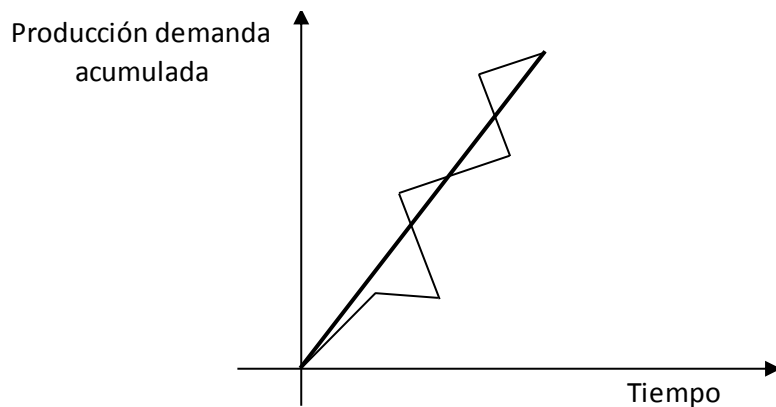
Elaborado por: Las autoras

### 2.2.1. Principios de los inventarios

Según Míguez Pérez & Bastos Boubeta (2010) se puede definir a los principios básicos de los inventarios como las razones para conservar y utilizar dichos inventarios en una empresa, entre los cuales tenemos:

- **Desacoplar demanda y producción.-** La situación de la demanda y la oferta en las empresas es distinta, con esto se quiere decir que, las etapas por las que ambas pasan sólo en algunos puntos y no coinciden totalmente, como se muestra en el gráfico que se presenta a continuación:

**GRÁFICO 1. DESACOPLAR DEMANDA Y PRODUCCIÓN**



Fuente: Míguez Pérez & Bastos Boubeta (2010)

Elaborado por: Las autoras.

Como se muestra en el gráfico N° 1 la línea gruesa representa la producción, mientras que la escalonada corresponde a la demanda acumulada.

- **Ser usado como medio de planificación y de control de producción.-** Toda empresa debe tener un inventario de productos ya elaborados con la finalidad de cubrir la demanda. En caso que el inventario refleje niveles bajos, sea de tiempo, cantidad o de ambos, se ordena a la producción que elabore más productos.
- **Permitir cierta flexibilidad en la programación de la producción.-** Algunas empresas realizan su producción cada cierto tiempo, en vez de hacerlo seguido.
- **Consentir el tránsito de los ítems entre las distintas etapas del proceso.-** En algunos casos se puede presentar la necesidad de mover las piezas de un lugar a otro con la finalidad de seguir produciendo, sin embargo mientras se realiza este traslado las máquinas no se pueden paralizar.
- **Proveer de un buen servicio al cliente.-** Se refiere que el cliente puede acceder al producto cuando sea necesario.
- **Intentar mantener la producción a un ritmo regular.-** Las operaciones de fabricación se deben llevar de forma efectiva con la finalidad de conservar la producción.

### **2.2.2. Tipos de inventarios**

De acuerdo al proceso de producción existen varios tipos de inventarios entre los más comunes se encuentran:



- **Materia prima.-** Se refiere a los materiales que intervienen en el proceso de elaboración de un producto.
- **Productos terminados.-** Se refiere a todos los artículos que se transfieren de la producción al almacenaje, este tipo de inventario depende del nivel de la demanda.
- **Productos en proceso.-** Se refiere a los productos parcialmente terminados, a los cuales se les aplicó costos y gastos esenciales al proceso.

Los movimientos iniciales de inventario se originan con la compra de los mismos, a estos se les puede deducir los valores de las devoluciones en compras, también los valores de las mercaderías que se vendan. Luego se procede a sumar las devoluciones en ventas generadas y finalmente se obtiene el valor y cantidad del inventario final al concluir el mes o el período contable.

### **2.3. MEDICIÓN DE LOS INVENTARIOS**

El valor neto y el valor razonable son términos importantes que se deben conocer para la medición de los inventarios. El valor neto, de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad NIC 2 (2012) “*es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta*”.

El valor razonable, según las Normas Internacionales de Contabilidad NIC 2 NIC 2 (2012) *“es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción libre”*.

En otras palabras el valor neto es el monto que la empresa pretende obtener de las ventas, mientras que el valor razonable es el precio de intercambio del activo en el mercado.

### **2.3.1. Costos de los inventarios**

Existen tres tipos de costos de inventarios:

- **De adquisición:** *“El costo de adquisición de los inventarios comprende el precio de compras, los aranceles de importación y otros impuestos, los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de la mercadería, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición”* (NIC 2, 2012).
- **De transformación:** Se refiere a todos los costos que implican la transformación del producto, tanto de la mano de obra como la materia prima. A estos se le incluye los costos indirectos, que son aquellos que se presentan constantemente sin que influya la cantidad de los productos, por ejemplo el mantenimiento de edificio.
- **Otros costos:** *“En el cálculo del coste de las existencias, se incluirán otros costes en él, siempre que se hubiera incurrido en*

*ellos para dar a las mismas su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, podría ser apropiado incluir como coste de las existencias, algunos costes indirectos no derivados de la producción o los costes del diseño de productos para clientes específicos” (NIC 2, 2012).*

En este caso, el único costo es el de adquisición, puesto que es una microempresa comercial que se dedica a vender únicamente mercadería hecha en Ecuador.

## **2.4. KARDEX**

Para Rincón Soto & Lasso Marmoleo (2012) el Kárdex es un documento de control de entrada y salida de mercadería, y sirve para tener conocimiento de todos los artículos que la empresa posee. Para el efectivo control del mismo, el formato debe contener los siguientes datos: método, consecutivo, artículo, localización, unidad, mínimo, máximo, proveedores, teléfono, datos de control de existencias, fecha (día, mes y año), entradas, salidas y saldo. Cabe mencionar que existen tres métodos para poder llevar el control de los inventarios.

### **2.4.1. Método PEPS (Primeras en entrar y primeras en salir)**

Este método funciona de la siguiente forma: la primera mercadería comprada es la primera en ser vendida, quiere decir que el valor de las mercancías vendidas se establece en base al precio de la mercadería antigua, dando como resultado utilidades más altas.

### 2.4.2. Promedio ponderado

Para Gudiño (2009) el método de promedio ponderado *“consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los artículos que hay en el inventario final, cuando dichas unidades son idénticas en apariencias pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios”*.

Como lo indica Gudiño (2009), para determinar el valor de costos de los inventarios por medio de este método, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Método de promedio ponderado} = \frac{\text{Valor total del inventario inicial} + \text{Compras del periodo}}{\text{Total de unidades del inventario inicial} + \text{Compras del mismo periodo}}$$

Por otra parte Empresarial efectivo (2014) indica que el método de promedio o ponderado se basa en *“el supuesto de que tanto el costo de ventas como el de los inventarios finales deben evaluarse a un costo promedio, que tenga en cuenta el peso relativo del número de unidades adquiridas a diferentes precios: costo de los artículos disponibles y unidades disponibles para la venta”*.

Por lo general se presentan dos situaciones al usar el sistema permanente de inventarios, los cuales dan como resultado valores distintos para la evaluación final del inventario y determinar el costo de ventas. En el primer caso, los costos se registran al final del período, y se calcula un sólo costo promedio. Mientras que en el segundo caso, los

costos de las ventas se registran a medida que se realizan y esto quiere decir que los costos promedios deben evaluarse al momento de cada venta. Cabe mencionar que de presentarse este último caso es obligatorio calcular el costo promedio o ponderado después de que se realice cada compra.

## **2.5. NIVELES DE CONTROL SOBRE INVENTARIO**

### **2.5.1. Control interno**

Para Tovar Canelo (2014) *“El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos”*.

Dentro del activo corriente los inventarios son uno de los factores más importantes, no solo por su cuantía, sino también porque su buen manejo influye en las utilidades de la empresa, por este motivo es de vital importancia la adecuada implementación de un sistema de control interno.

Entre las ventajas de que tiene la implementación de este sistema tenemos:

- Reduce pérdidas por baja de precios.
- Evita la pérdida de ventas por falta de productos.
- Reduce costos financieros resultado de mantener cantidades elevadas de inventarios.
- Reduce el riesgo de fraudes.
- Reduce el costo del inventario físico anual.

### 2.5.2. Método de control de los inventarios

El control de los inventarios se lo puede apreciar desde dos puntos de vista:

- **Control operativo.-** Aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
- **Control contable.-** Permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva.

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios implican:

- Hacer conteos periódicos.
- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año.
- Realizar el control de inventarios a través de un sistema computarizado.
- Establecer un control preciso de las entradas de mercancías al almacén.
- Realizar eficientemente las compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Confrontar los inventarios físicos con los registros contables.

- Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.

### **2.5.3. Controles específicos en inventarios**

Para los controles de los inventarios se debe tomar en cuenta desde la compra hasta la venta de los productos. Dentro de este proceso intervienen varios departamentos entre los cuales tenemos: compras, bodega, producción, ventas y contabilidad.

En el inventario se toman en cuenta gran parte de los intereses de la parte funcional de la empresa, por ejemplo el área de ventas requiere la disponibilidad de toda la línea de productos, mientras que el área de finanzas demanda la disminución en los costos operativos. Para ajustar los requerimientos de estas dos áreas es necesario saber cuál es el objetivo de la empresa, el cual no es minimizar los costos, ni maximizar las ventas sino maximizar las utilidades y alcanzar su sustentabilidad a largo plazo. Es importante mencionar que la contabilización de los inventarios permite mantener el control de los costos de los mismos, en el momento que los materiales se movilizan en el proceso de compra, la producción y las ventas.

### **2.5.4. Niveles de rotación de inventario**

Se refiere a la cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un período de tiempo determinado, por lo general este período es de un año. Y es uno de los indicadores más usados en la gestión de inventarios, puesto que muestra la eficacia general de la

cadena de provisiones, desde el proveedor hasta el cliente. El cálculo de la rotación de inventarios se puede usar para cualquier tipo de inventario, empresa o microempresa. (Joannes Vermorel, 2012).

Para calcular la rotación se debe dividir el coste del producto vendido para el valor agregado promedio del inventario.

- El coste de los productos vendidos se refiere al coste anual para que una empresa entregue productos a sus clientes. No obstante, el coste no incluye los gastos administrativos y de venta.
- El valor agregado promedio del inventario se refiere al valor de los productos que la empresa tiene en el inventario.

Cabe mencionar que cuando la rotación del inventario es baja se lo asocia al exceso de inventario y presencia de inventario sin movimiento. También con la falta de liquidez y esto aumenta la presión sobre el capital de trabajo. Si al contrario la rotación del inventario es alta, esto indica la rápida venta de los productos, sin embargo se debe tomar medidas preventivas, puesto que puede representar el inicio de insuficiencia de existencias del producto y no poder satisfacer la demanda. (Joannes Vermorel, 2012).

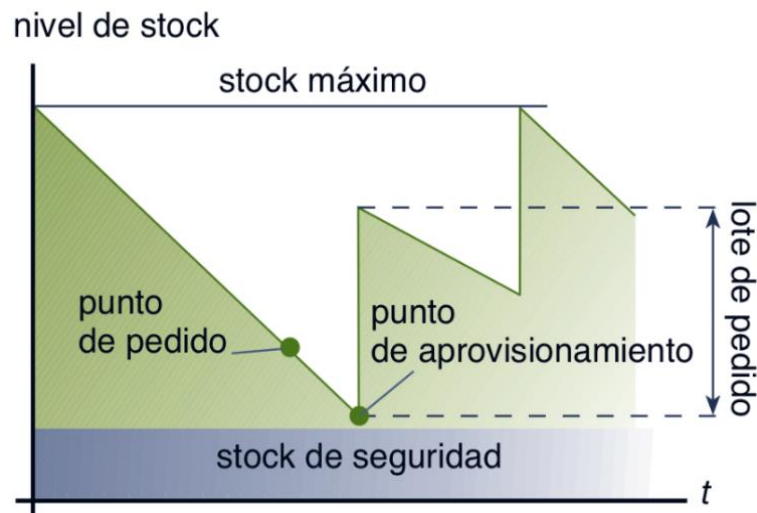
## **2.6. Inventario de seguridad**

Para Maldonado (2011), es una protección ante la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y de la mercadería, el inventario de seguridad es creado para satisfacer la demanda de un determinado período y para proteger a la empresa de irregularidades que se puedan



presentar. A continuación se muestra un gráfico, el cual muestra la evolución del inventario de seguridad:

## GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE INVENTARIO DE SEGURIDAD



Fuente: Maldonado (2011)

Elaborado por: Maldonado (2011)

Para poder calcular el valor del inventario de seguridad se debe considerar el tiempo máximo, el inventario de seguridad deberá cubrir la demanda media; en base a esto el inventario de seguridad se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Inventario de Seguridad} = (\text{Tiempo máximo de entrega} - \text{Tiempo de entrega}) \text{Ventas Diarias}$$

Por ejemplo si las ventas diarias de la empresa es de \$ 800, el tiempo máximo de entrega de los proveedores es de 10 días y el tiempo de entrega es de 8 esto quiere decir que el inventario de seguridad es de 1.600 unidades tal como lo indica la fórmula antes mencionada.

Inventario de Seguridad =  $(10 - 8) 800 = 1.600$  Unidades

## **2.7. Estafas, desfalcos, fraudes y otras irregularidades en los inventarios.**

En este punto se describirán los factores que inciden en el efectivo desarrollo del inventario en una empresa, los cuales podrían impedir el crecimiento de la misma.

- **Presentación incorrecta de inventarios.-** Los principales factores que conllevan a la presentación incorrecta de los inventarios es el hurto, el cual se lleva a cabo con la falsificación de los registros contables relacionados. Existen varias formas en las que se puede presentar, ya sea de manera directa o indirecta, puede darse mediante registros ficticios, con la finalidad de ocultar algún faltante, mantener un stock de inventarios elevado con el objetivo de encubrir la desviación de la mercadería. Otra manera de efectuar un hurto es con la elaboración de documentos de ventas, embarcando pedidos a clientes ficticios, no registrando la salida del inventario o no abriendo la cuenta respectiva en los libros contables.
  
- **Faltantes de inventarios.-** Estos se pueden encubrir incluyendo cantidades ficticias en los registros descargando cantidades expiradas, falsificando documentos de embarque de mercaderías o de recepción de mercadería.
  
- **Distribución y entrega de artículos.-** Al momento de la distribución o en la entrega se pueden realizar apropiaciones indebidas de la mercadería. Se puede presentar el caso en que un empleado deteriore el envase o empaque de la mercadería, con la

finalidad de declararlo como perdida y así obtener la restitución del artículo.

- **Subestimación de medidas de control interno.-** Durante la acción de compra y venta de mercaderías se crean relaciones de confianza entre vendedor y el comprador, esto da como resultado que en muchas ocasiones se subestimen las medidas de control interno del inventario y se realicen sustracciones inapropiadas de las mercaderías.

- **Facturaciones en beneficio propio.-** Existe la posibilidad que se realicen hurtos de la mercadería, facturando a nombre de un empleado y cargando el valor a una cuenta falsa o entregando la mercadería a establecimientos propios para obtener beneficios.

## **2.8. Manual de procesos y procedimientos**

A continuación se establecerán los conceptos e importancia de la elaboración de un manual de procesos y procedimientos con el fin de determinar a continuación el correcto proceso para el manejo de los inventarios de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.

### **2.8.1. Definiciones**

De acuerdo con Definición (2015) la palabra procedimiento es un término relacionado con las acciones de proceder, lo cual implica actuar de forma determinada. Es decir un procedimiento es una manera de ejecutar alguna actividad. Los procedimientos buscan seguir pasos definidos con anticipación con el fin de desarrollar las labores de manera

eficiente. En cambio las políticas son actividades relacionadas con toma de decisiones que afectan a la sociedad en general, para lo cual se tomará como base a la empresa.

Se puede decir que las políticas son maneras que se implementan para alcanzar objetivos específicos de la organización, mientras que los procedimientos son los sistemas a través de los cuales cumpliremos éstas políticas.

El manual de procesos y procedimientos debe proporcionar la información necesaria para la ejecución de las actividades de la microempresa de manera clara, sencilla y entendible para los colaboradores, sin que un proceso afecte al otro.

### **2.8.2. Importancia**

La importancia de implementar los procesos y procedimientos en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R se basa en que los colaboradores tengan una referencia para realizar sus actividades, así como determinar el correcto proceso en el manejo del inventario de la microempresa, que en la actualidad resulta poco fiable al no contar con información oportuna y relevante que permita establecer cantidades de stock, devoluciones que realicen los clientes, entre otras.

### **2.8.3. Objetivos del manual de procesos y procedimientos**

Los objetivos principales del manual de procesos y procedimientos son:

- Proporcionar procesos que permitan agilizar las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de los inventarios.
- Incrementar la eficiencia de los empleados, brindándole una guía para el efectivo desarrollo de sus funciones.
- Controlar el cumplimiento del trabajo.
- Contribuir con el análisis posterior del trabajo y con las mejoras de los sistemas.

#### **2.8.4. Ventajas de los manuales de procesos y procedimientos**

Existen varias ventajas al implementar un manual de procesos y procedimientos de los inventarios, las cuales se describen a continuación:

- Proporcionan seguridad interna en varios niveles.
- Nivelar las actividades que realiza cada empleado.
- Brinda un arco de acción donde el administrador opera libremente.
- Brinda un panorama de las actividades de varias áreas e identificar problemas que requieran la atención de la gerente general de la microempresa.

#### **2.8.5. Pasos fundamentales en la elaboración de procesos y procedimientos**

Para la elaboración de un manual de procesos y procedimientos se necesita diseñar la metodología en el menor tiempo posible, los pasos a seguir para la elaboración del manual son:

- **Investigación.-** Se deben identificar características de los procesos que se realizan por medio de técnicas o herramientas de recolección de datos.
- **Análisis.-** Luego de la recolección de la información necesaria para la elaboración del manual se realiza un análisis de ésta, la cual permitirá identificar los objetivos y los principios de la microempresa, con la finalidad de elaborar los procesos y procedimientos.
- **Diseño.-** Se refiere a la transformación de las ideas y de los análisis efectuados a los procesos y procedimientos que rijan en la microempresa.

#### **2.8.6. Contenido de manual de procesos y procedimientos**

El manual de procesos y procedimientos es donde se definen los puntos estrictamente necesarios, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos y así mantener el control. Para Palma (2013) un manual de procesos y procedimientos debe contener los siguientes puntos:

- a) **Identificación.-** Este punto está compuesto por la siguiente información:
  - Nombre oficial de la empresa.
  - Logotipo.
  - Lugar y fecha de creación del manual.
  - Responsables de la elaboración y autorización.
  - Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad

administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

- b) **Índice.-** Descripción de los capítulos y páginas.
- c) **Introducción.-** Breve explicación del documento, los objetivos, importancia y áreas donde se aplicará el manual. En este punto se puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de la empresa y del área involucrada.
- d) **Objetivos de los procedimientos.-** El manual de procesos y procedimientos tiene como objetivos controlar el cumplimiento del trabajo; impedir errores; ayudar en las labores de auditoría y que tanto las autoridades como sus empleados tengan conocimiento que el trabajo se está cumpliendo correctamente.
- e) **Áreas de aplicación.-** Lugar en donde se aplicará el manual de procesos y procedimientos.
- f) **Responsables.-** Equipos administrativos o puestos que interceden en las operaciones de cualquiera de sus etapas.
- g) **Normas de operación.-** En esta fase se incluyen los lineamientos de acción, los cuales se describen de manera clara con la finalidad de agilizar la repartición de responsabilidades de las distintas áreas. A continuación se describirán algunos lineamientos que se deben considerar en un planteamiento:

- Se deben definir en el marco general de las funciones del personal, las normas y políticas perfectamente, con la finalidad de que esto no incida en fallas.
  - Se deben elaborar los lineamientos de forma clara y concisamente, con la finalidad de su fácil comprensión tanto para las personas familiarizadas y no familiarizadas con las actividades administrativas o los procesos.
  - Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.
- h) **Concepto.-** Palabras de carácter técnico empleadas para la elaboración del manual de procesos y procedimientos, debido al grado de especialización necesitan de una mayor información de su significado y así facilitar el uso a las personas que consultan del manual.
- i) **Procedimiento.-** Descripción escrita, en forma secuencial y narrativa de cada una de las funciones que desarrollan en un proceso dentro de la empresa, ésta explica dónde, con qué, cuándo, en qué consisten, cómo, y en qué tiempo se realizan dichos procesos.
- j) **Formulario de impresos.-** Describe los documentos que se deben usar durante un proceso, para el ciclo de inventarios se pueden usar los siguientes:
- Orden de compra
  - Facturas del proveedor



- Registro contable
  - Informe de recepción
  - Requisición de compra
  - Requisición de materia prima
  - Guía de remisión
- k) **Diagramas de flujo.-** Son las representaciones gráficas de los procesos, el recorrido de formas o materiales, los puestos que intervienen en cada operación realizada dentro del área donde se aplicara el manual. Para la elaboración de los diagramas de flujo es recomendable el uso de símbolos o gráficos simplificados.
- l) **Glosario de términos.-** Enumera y describe los conceptos de carácter técnico, los cuales están relacionados con el contenido, con la finalidad de brindar ayuda para el uso del manual.

## **2.9. MARCO LEGAL**

### **2.9.1. Normas ecuatorianas de contabilidad**

La Federación Nacional de Contadores del Ecuador en el año 1999 emitió las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), las cuales están conformadas por *“las normas básicas y de prioritaria aplicación para la preparación y presentación de estados financieros de las entidades del sector privado y mixto sujetas al control y supervisión de los diversos organismos de control societario, bancario y tributario”*. Hasta el año 2009 donde las NEC fueron suplantadas por las NIIF.

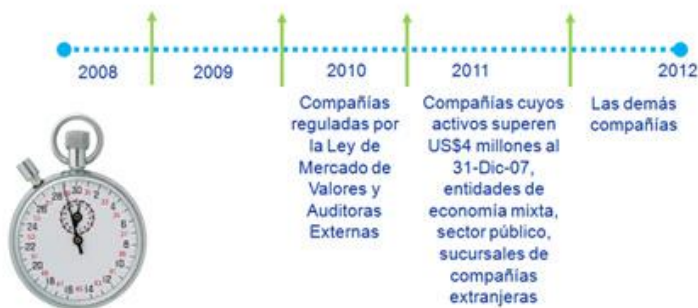
La Superintendencia de Compañías en su resolución No. 06.Q.ICI.004 el 4 de septiembre del 2006, normó lo siguiente:

- Art.1.- *“Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF”*. Art.2.- *“Disponer que las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero del 2009”* (Superintendencia de Compañías, 2006).

Posteriormente el 20 de noviembre del año 2008 la Superintendencia de Compañías mediante la Resolución No. 08.G.D.DSC.010, estableció un cronograma para adoptar las NIIF.

### GRÁFICO 3. CRONOGRAMA DE ADOPCIÓN DE NIIF EN EL ECUADOR

Cronograma de implementación de acuerdo a la Resolución de la Superintendencia de Compañías del Ecuador



Fuente: Facc System (2010)

Elaborado por: Facc System (2010)

En el gráfico N° 3 se puede observar que en los años 2008 y 2009 inicia la etapa de introducción de las NIIF en el Ecuador, hasta el año 2010 donde estas normas son acogidas por las compañías reguladas por la Ley de Mercado de Valores Auditoras Externas, posteriormente en el año 2011 son acogidas por las empresas cuyos activos sobrepasan los USD 4 millones hasta el año 2007, y finalmente en el año 2012 son adoptadas por las demás compañías.

### **2.9.2. Normas internacionales de contabilidad**

Existen varias normas de contabilidad de los diferentes países, con el fin de controlar cada una de estas fueron creadas las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y por medio de estas se pueden valorar los pasivos, los activos y otras cuentas. Las NIC son elaboradas por la Fundación de IASC, International Accounting Standard Committee, esta fundación se divide en dos organismos el primero es la Junta Internacional de Normas Contables y la otras Fideicomisarios. La Junta es la encargada de desarrollar y emitir las NICS.

Las empresas presentan anualmente estados financieros, los cuales tienen un valor aceptado a negociación en un mercado que se encuentre regulado de acuerdo a las NIC las que se clasifican para efectos de identificación en los siguientes grupos:

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Normas Internacional de Contabilidad (NIC)

En el caso de los inventarios la Norma Internacional de Contabilidad que se aplica es la NIC 2.

### 2.9.3. NIIF 13 Medición del Valor Razonable

Las Normas Internacionales de Información Financiera N°13 define el valor razonable, en una sola NIIF un marco para la medición del valor razonable y requiere información a revelar sobre las mediciones de las mismas. Se define como valor razonable al precio que se recibe por la venta de un activo o por la transferencia de un pasivo.

El valor razonable es una medición basada en el mercado y no de una entidad específica, es decir que al medir el valor razonable, la empresa debe usar los supuestos que los participantes del mercado utilizarían para fijar el precio del activo o del pasivo en condiciones que presenta el mercado, incluyendo el riesgo.

Para realizar la medición del valor razonable, una entidad requiere determinar lo siguiente:

*“(a) el activo o pasivo concreto a medir; (b) para un activo no financiero, el máximo y mejor uso del activo y si el activo se utiliza en combinación con otros activos o de forma independiente; (c) el mercado en el que una transacción ordenada tendría lugar para el activo o pasivo; y (d) las técnicas de valoración apropiadas a utilizar al medir el valor razonable. Las técnicas de valoración utilizadas deberían maximizar el uso de datos de entrada observables relevantes y minimizar los datos de entrada no observables. Los datos de entrada deben ser congruentes con los datos de entrada que un participante de mercado utilizaría al fijar el precio del activo o pasivo”.*

Cabe mencionar que esta NIIF se la puede aplicar para los elementos siguientes:

*“a) transacciones con pagos basados en acciones que queden dentro del alcance de la NIIF 2 Pagos basados en Acciones; b) transacciones de arrendamiento que queden dentro del alcance de la NIC 17 Arrendamientos; y c) mediciones que tengan alguna similitud con el valor razonable pero que no sean valor razonable, tales como el valor neto realizable de la NIC 2 Inventarios o valor en uso de la NIC 36 Deterioro del valor de los Activos”.*

Por otra parte no se las puede aplicar para los siguientes elementos:

*“a) activos del plan medidos a valor razonable de acuerdo con la NIC 19 Beneficios a los Empleados; b) inversiones en un plan de beneficios por retiro medidos a valor razonable de acuerdo con la NIC 26 Contabilización e Información Financiera sobre Planes de beneficio por Retiros; y c) activos para los que el importe recuperable es el valor razonable menos los costos de disposición de acuerdo con la NIC 36”.*

#### **2.9.4. NIC 2, Existencias**

Esta norma tiene como objetivo determinar el tratamiento contable de las existencias de una empresa, un factor fundamental en la contabilidad de las existencias es el costo que un activo debe reconocer y diferir los ingresos ordinarios correspondientes hasta que sean reconocidos. Según las Normas Internacionales de Contabilidad (2014) estas normas se aplicarán a todos las existencias en exacción de:

*“(a) la obra en curso, proveniente de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicio directamente relacionados; (b) los instrumentos financieros; y (c) los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección”.*

Por otro lado indica también que estas normas no se aplicará para la valoración de existencias mantenidas por:

*“(a) Productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección, así como de minerales y productos minerales, siempre que sean valorados por su valor realizable neto, de acuerdo con prácticas bien consolidadas en esos sectores. En el caso de que esas existencias se valoren al valor realizable neto, los cambios en este valor se reconocerán en el resultado del ejercicio en que se produzcan dichos cambios; (b) Intermediarios que comercien con materias primas cotizadas, siempre que valoren sus existencias al valor razonable menos los costes de venta. En el caso de que esas existencias se contabilicen por un importe que sea el valor razonable menos los costes de venta, los cambios en dicho importe se reconocerán en el resultado del ejercicio en que se produzcan los mismos.*

#### **2.9.5. NIIF para PYMES**

Las NIIF para PYMES N° 13 (2011) esta “se aplica a todos los inventarios en excepción para: trabajos en procesos que surge de contratos de construcción; instrumentos financieros; y activos biológicos y producción agrícola en el punto de cosecha”. La diferencia con la NIIF se

encuentra en que *“los criterios de comparación de inventarios al costo recuperable están en la propia NIC 2, mientras que las NIIF para Pymes están en la Sección 27 y no en la Sección 13”* (JEZL Contadores Auditores, 2011).

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación se definió la metodología que se usó con el objetivo de recoger la información que se necesita para la identificación de los problemas que se presentan en el área de inventarios, y así poder elaborar el manual de procesos y procedimientos de manera efectiva.

#### **3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se refiere al plan general del investigador que tiene con el objetivo de recolectar respuestas a preguntas como contar, medir, describir y de esta manera comprobar la hipótesis de investigación. Cuando se plantea especificar la naturaleza de estas. Las comparaciones se las pueden realizar de las siguientes maneras:

- A un grupo en dos o más ocasiones
- Entre dos o más grupos
- Con la muestra de otras investigaciones
- De un grupo de diferentes situaciones

Para el efectivo desarrollo del diseño el investigador debe determinar cuáles serán los pasos que se deberán seguir para el control de las variables y el ambiente en que se realizará el estudio, es decir que el investigador debe decir el lugar en donde se realizará la recolección de datos, esta puede ser en un ambiente natural o de laboratorio (Cabrero Garcías, 2015). Cabe mencionar que existen varios diseños de la



investigación entre los cuales tenemos la investigación cualitativa y cuantitativa.

Con lo que respecta a la investigación cuantitativa Hernández Sampieri & otros, (2010) *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*. Mientras que este mismo autor indica que la investigación cualitativa es aquella que *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”*.

## **3.2. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los métodos o herramientas de recolección de datos se refiere a cualquier recurso que le permita al investigador aproximarse a los fenómenos que se desea con la finalidad de obtener información (Fariñas & Gómez, 2010). Entre los principales métodos o herramientas de recolección de datos más usadas por los investigadores se encuentran la encuesta, entrevista y la observación.

### **3.2.1. Encuesta**

Las encuestas según Crece Negocios, (2014) *“es una técnica de investigación que consisten en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”*, en este caso no será necesario usar esta herramienta de recolección de datos, puesto que se usará el método

de investigación cualitativa, donde no se requiere de una medición numérica.

### **3.2.2. Observación**

Para Ruiz Olabuénaga (2012) *“es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipular ni modificar, tal cual ella discurre por sí misma”*. Si se realiza la observación de manera correcta se puede convertir en una efectiva herramienta de recolección de datos.

Para el presente capítulo se usó la observación con el fin de identificar de forma directa los problemas que se presenta al momento de realizar los inventarios en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, además de complementar la técnica de la entrevista, que se le realizó a la persona encargada de este proceso, la propietaria del establecimiento la Sra. Rocío Morales Medina.

### **3.2.3. Entrevista**

Para Galán Amador (2009) la entrevista es *“la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto”*. En este estudio se realizó una entrevista a la Sra. Rocío Morales, Gerente General y también encargada del inventario en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R y así poder identificar las incidencias que se presentan en el proceso del inventario, como también la percepción de los encargados sobre estos procesos.

### **3.3. Resultados de la entrevista**

**1. ¿Existe políticas claramente definidas y expresas en cuanto a la recepción y almacenamiento?**

Políticas claras y definidas se podría decir que no pero si controlamos la mercadería que los proveedores nos entregan por medio de pedidos.

**2. ¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencias?**

De manera empírica si ya que para poder comprar la mercadería tomamos en cuenta lo que hay en bodega para no hacer pedido de lo que aún tenemos.

**3. ¿Se realizan arquezos de caja?**

No.

**4. ¿Conoce sobre faltantes de dinero en caja?**

Por lo general, yo como propietaria manejo el dinero, ya que yo me encargo de hacer el cobro a los clientes y de igual manera pagar a los proveedores.

**5. ¿Existe personal competente que autorice el registro de los inventarios?**

No.

**6. ¿Existe algún responsable que revise, apruebe y autorice las pérdidas de inventarios que no estén involucrado en el manejo y registro de los mismos?**

No existe una persona encargada, porque yo realizo todas las funciones.

**7. ¿Se registra toda la mercadería que ingresa?**

No contamos con ningún sistema de control de ingreso de la mercadería.

**8. ¿La recepción de las existencias se registra con las debidas descripciones como la cantidad, calidad, etc.?**

No contamos con algún registro. Ya que yo empecé de manera empírica.

**9. ¿Qué tipo de proceso contable se utiliza para la identificación de faltantes en la recepción de las existencias?**

Ningún proceso contable.

**10. ¿Se han registrado casos de mercadería robada?**

Se podría decir que en el mes de mayor afluencia de clientes podría haberse dado el caso de algún robo de prenda de vestir. Ya que para esos meses contamos con más personal para el debido control.

**11. ¿Se tiene control de las mercaderías que se venden?**

Un control específico se podría decir que no.

**12. ¿Conocen los empleados de toda la mercadería existente?**

Sí, todos los empleados están informados de la mercadería existente para poder ofrecer a los clientes.

**13. ¿Se actualiza de forma conveniente los informes de inventarios con la finalidad de facilitar el análisis de pérdidas y el manejo de las existencias?**

No contamos con ningún sistema contable de igual manera no existe informes de inventarios.

**14. ¿Existe un manual de procedimientos que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?**

No contamos con ningún manual.

### **3.4. Análisis de resultados**

A continuación se realizó el análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Sra. Rocío Morales, Gerente General y también encargada del inventario en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R,.

La propietaria indicó que no existen políticas claras, sin embargo se aplica controles al momento de recibir la mercadería que entregan los proveedores por medio de los pedidos realizados, por otra parte se tiene control de las existencias en bodega, debido a que dependiendo de estas se realizan.

Un claro problema es la falta de control en la caja, sin un arqueo de caja no se pueden detectar el faltante de dinero de esta, y le brinda la oportunidad a personal deshonesto a la sustracción de dinero dando como resultado pérdidas, a pesar que la persona que maneja el dinero sea la propietaria de la microempresa. Este problema se intensifica debido a la falta de un proceso contable y de informes de inventarios.

Con lo que se refiere al control de los inventarios es importante señalar que no existe una persona capacitada para la autorización del registro de los inventarios y ningún responsable que revise, apruebe o autorice las pérdidas del inventario ya que la encargada de esto es la propietaria del establecimiento comercial. Cabe mencionar que tampoco existe un control sobre la mercadería que se vende.

Otro de los problemas que se presentan es la falta de registro y control al momento de ingresar las mercaderías a bodega, la cual ingresa a esta sin ningún tipo de control de calidad o revisión previa al ingreso.

Con lo que respecta al robo de mercadería se han presentado casos en los meses donde el nivel de afluencia de clientes aumenta y se debe contratar más personal.

Como punto final la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, no cuenta con un manual de procesos y procedimientos que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios, esto aumenta el riesgo de robo o hurto, por parte de los clientes o empleados del establecimiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. Beneficio de la propuesta**

La presente propuesta beneficiará a la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, ya que en la actualidad la microempresa no cuenta con procesos establecidos que le permitan el control de sus inventarios, pero para poder plantear una propuesta que ayude a disminuir el riesgo de fraude que tiene la microempresa es necesario realizar el análisis de la situación actual de la misma para identificar los problemas y falencias que presenta.

La presente propuesta buscará resolver y cubrir de la mejor manera los problemas y las falencias que la microempresa presente, todo esto con la finalidad de disminuir el riesgo de fraude, tener control sobre la entrada y salida de la mercadería y aumentar la rentabilidad del negocio para impulsar su crecimiento en beneficio de su propietario.

### **4.2. Situación actual de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.**

En el presente capítulo se analizará la situación actual de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, con el objetivo de identificar los problemas que se presentan en la actualidad sobre los procesos de inventarios y de esta manera poder establecer mejoras que le permitan reducir los riesgos de fraude.

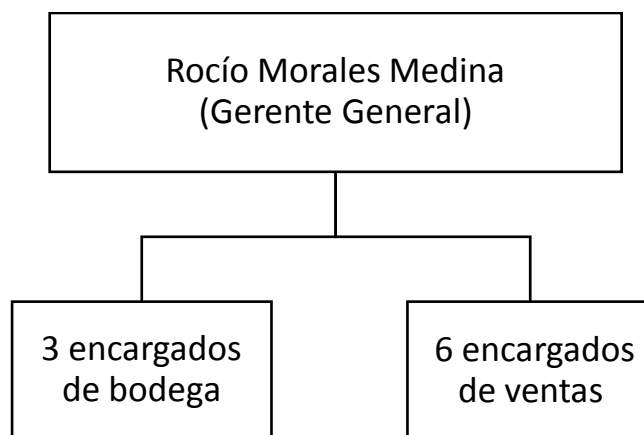
#### **4.2.1. Organización de la microempresa Comercial PELILEO JEAN'S J&R**

En la actualidad la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R no cuenta con procesos definidos para cada una de sus áreas, ya que las actividades de la misma se las realizan de manera informal, un ejemplo de esto es el manejo de los inventarios de los cuales no se llevan registro alguno, y es llevado por la dueña de la microempresa. De esta misma forma se realizan las actividades de caja, donde no realizan cierres de la misma y no cuenta con control alguno lo que les brinda la oportunidad de sustracción de dinero sin ningún tipo de obstáculos.

A pesar de sus tres años en el mercado, esta microempresa sólo cuenta con diez colaboradores, de los cuales cinco son familiares de Rocío Morales Medina, quien es propietaria de dicho negocio. La carencia de procesos es un gran obstáculo para el efectivo desarrollo o crecimiento en el mercado de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, ya que no cuenta con las restricciones que impidan la sustracción de dinero y mercadería por parte de empleados deshonestos o de clientes que encuentren la oportunidad de sustraer prendas del establecimiento, dando como resultado una pérdida económica para la microempresa.



#### GRÁFICO 4. ESTRUCTURA DE LA MICROEMPRESA



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico N° 4 la microempresa solo cuenta con un total de diez personas, de las cuales tres están encargadas de la bodega y son familiares de la propietaria, mientras que las seis restantes se encuentran encargadas de la venta, el cuidado de las prendas y perchas.

#### 4.2.2. FODA

El análisis FODA permitirá conocer a fondo los problemas y las ventajas que tiene la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, con la finalidad de elaborar estrategias compatibles que contribuyan con las mejoras correspondientes y a su vez con la elaboración de un manual de procesos que reduzcan el riesgo de fraude en el área de inventarios. Para el desarrollo efectivo del análisis FODA se necesita tener claro que las fortalezas como las debilidades son factores internos de la microempresa, mientras que las oportunidades y las amenazas son factores externos. (Matriz FODA, 2011).

- **Fortaleza.**

- Ubicación estratégica en el suroeste de la ciudad de Guayaquil.
- Comercialización de prendas de vestir.
- Convenios con varios proveedores de prendas de vestir.
- Inexistencia de competidores directos.

- **Oportunidades.**

- Incrementar ventas en varias temporadas del año.
- Crecimiento de la microempresa.
- Incentivos para empleados.

- **Debilidades.**

- Falta de procesos en inventarios.
- Falta de procesos contables.
- Ausencia de una estructura organizativa
- No existe delegación de trabajo.

- **Amenazas.**

- Aparición de nuevos competidores.
- Precios más bajos de otros locales.
- Perdida de convenios con proveedores
- Desaceleración económica del país
- Falta de liquidez

### **4.2.3. Descripción de funciones**

En el presente punto se describirán cada una de las funciones de los puesto de trabajo de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, con la finalidad de identificar las falencias que estos tienen e implementar la mejor estrategia para la elaboración de un manual de procesos y procedimientos.

- **Gerente general:**

- Control de caja
- Cobro de ventas
- Pago a proveedores
- Pedidos de mercadería
- Recepción de mercadería
- Control en perchas
- Venta de mercadería
- Elaboración de facturas

- **Encargado de Bodega:**

- Control de mercadería en bodega
- Verificación de existencias
- Pedido de mercancías a proveedores
- Recepción de mercaderías
- Control de calidad
- Selección de mercadería para ser perchada

- **Vendedor**

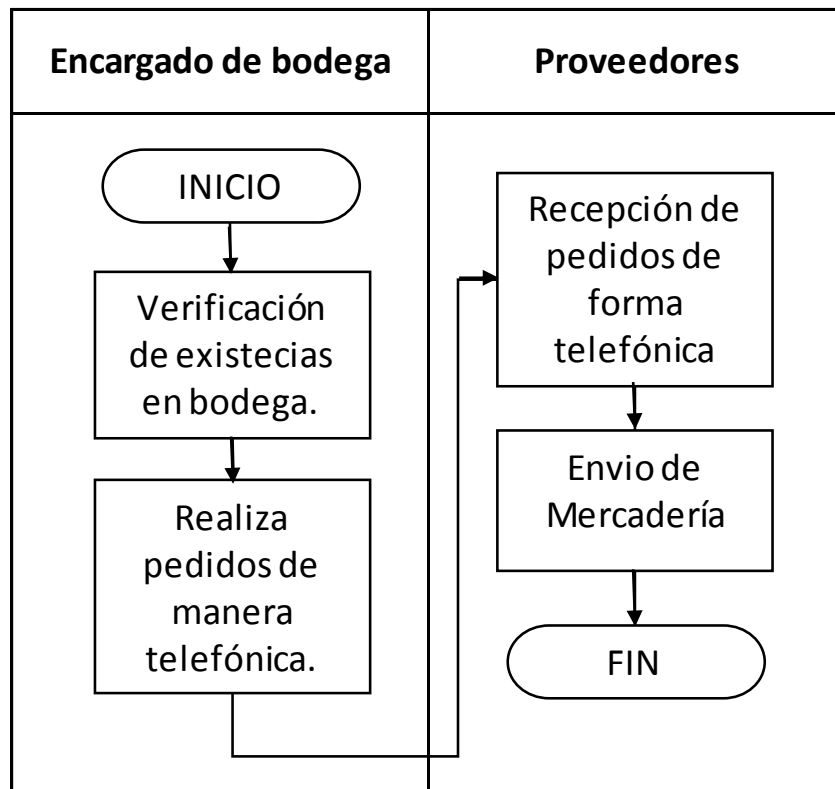
- Perchar mercadería
- Control de existencias en perchas
- Venta de mercadería
- Entrega de mercadería vendida a caja

A simple vista se puede determinar la falta de distribución de funciones en los cargos que existen de esta microempresa, debido a que la mayor parte de responsabilidades recae sobre la gerente general, en este caso la dueña del establecimiento, mientras que las funciones de los encargados de bodega se limita al simple control de calidad y de existencias, esto debido a que los colaboradores no están acostumbrados a seguir procesos ni procedimientos adecuados para el manejo y control de inventarios, y manejan las actividades de manera informal.

#### **4.2.4. Procesos, documentos y resultados**

En el presente punto se describirán cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, de esta manera se podrá identificar las falencias que estos presentan.

**GRÁFICO 5. PEDIDO DE MERCADERÍA**

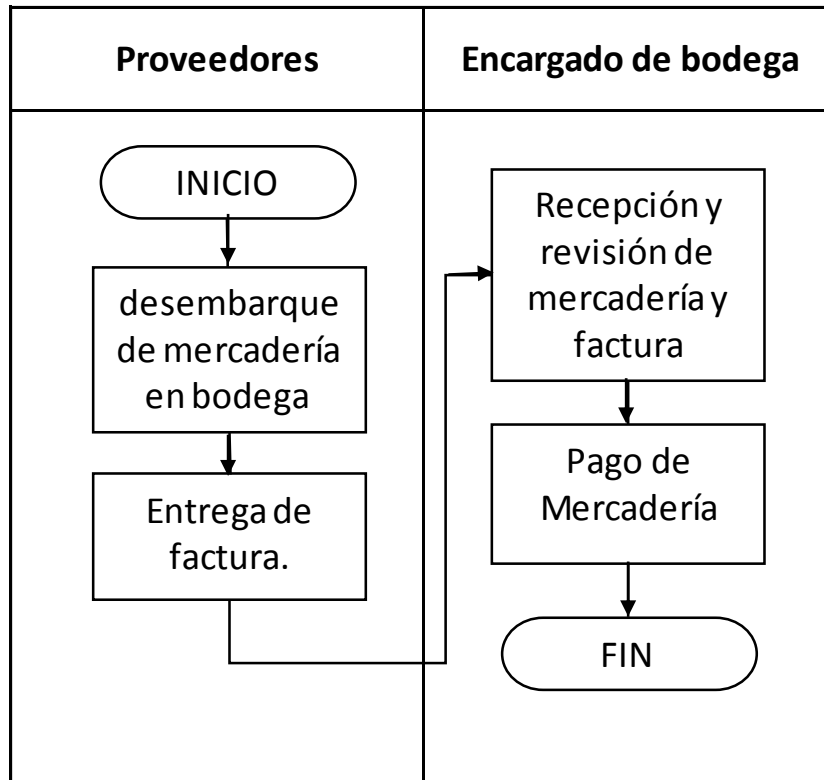


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico N° 5, el proceso de pedido de mercadería, realizada por el encargado de bodega, se lo desarrolla de manera informal por medio de llamadas telefónicas luego de verificar en bodega la falta de ciertos artículos. Luego de esto el proveedor procede a la confirmación del pedido y al envío del mismo, cabe mencionar que los pedidos deben ser autorizados por la Gerencia General.

**GRÁFICO 6. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

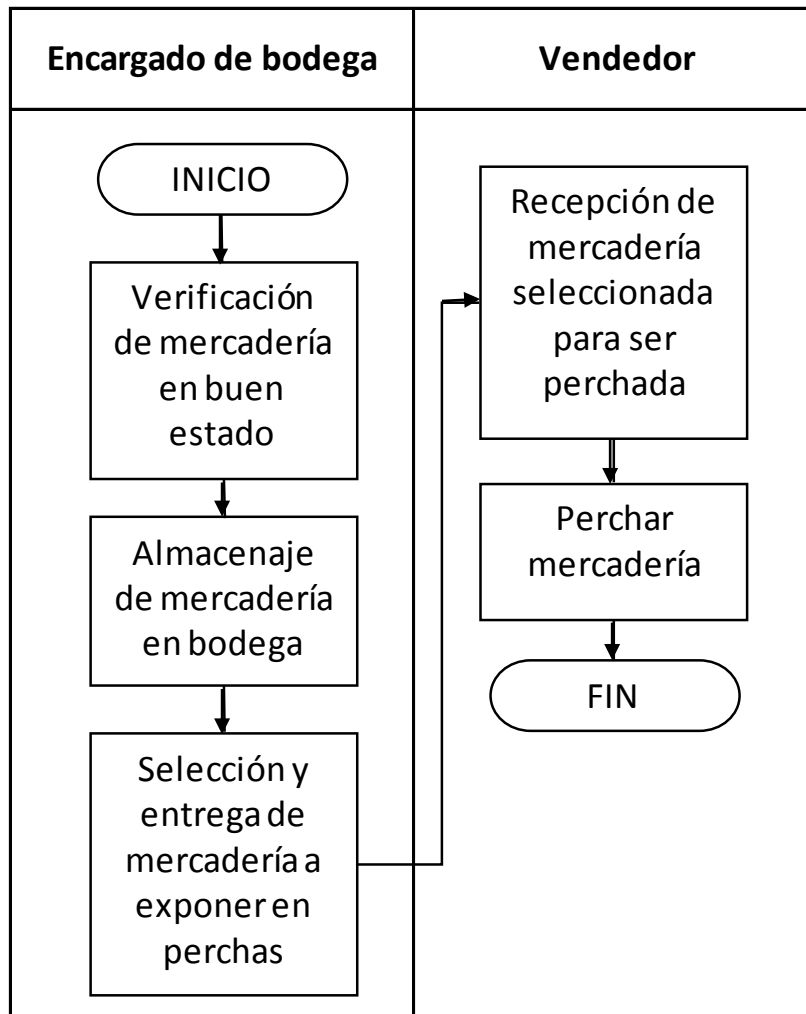


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

La entrega de mercadería por parte del proveedor se la realiza en bodega bajo la supervisión del encargado de bodega el cual es encargado de verificar el buen estado de los artículos y de contar que la mercadería esté completa, por último el proveedor hace entrega de la factura, la cual es cancelada por la Gerente General del establecimiento. Es importante mencionar que en este proceso no cuenta con registros que permitan realizar un control preciso de la entrada y salida de las mercaderías.

**GRÁFICO 7. MERCADERÍA EN PERCHAS**

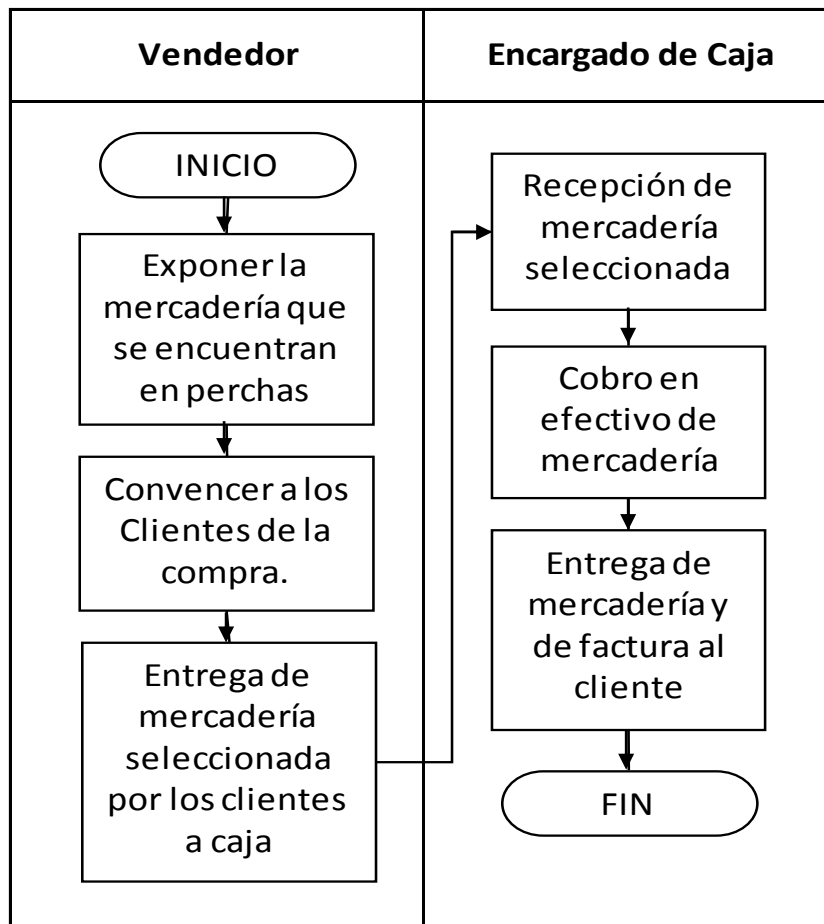


Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las autoras.

En el presente proceso intervienen el encargado de bodega y el vendedor, el proceso inicia con la selección de la mercadería que se desea exponer en las perchas por parte del encargado de bodega esto dependiendo de qué mercadería se desea vender rápidamente, luego de recibir la mercadería que se desea exponer, el vendedor procede a colocarla en perchas.

**GRÁFICO 8. VENTAS**



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las autoras

El último proceso que se analizará es el de ventas, en el cual intervienen el vendedor y el encargado de caja, que en este caso sería la Gerente General, tal como lo indica la entrevista realizada para la recolección de información. En este proceso se observa que el vendedor se encarga de ofertar los artículos a los potenciales clientes, concretar la venta y entregar la mercadería seleccionada por los clientes a caja para que esta sea cobrada, es importante mencionar que la microempresa no



realiza cierres de caja y no cuenta con controles automáticos por medio de sistema contable.

#### 4.2.5. Estado financiero actual

Como se mencionó con anterioridad la microempresa no maneja un sistema contable definido, a continuación se presenta el estado de situación financiera y el estado de resultado, con la finalidad de determinar los valores que se manejan en inventarios de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.

**TABLA 2. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

<b>Estado de Situación Financiera</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Caja	\$ 14.000,00	Cuentas por pagar	\$ 15.360,00
Inventarios	\$ 65.000,00	<b>Total Pasivo</b>	\$ 15.360,00
Otras cuentas por cobrar	\$ 14.200,00		
		<b>Patrimonio</b>	
		Utilidad del Ejercicio	\$ 77.840,00
<b>Total de Activo</b>	<u>\$ 93.200,00</u>	<b>Total Patrimonio</b>	<u>\$ 93.200,00</u>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en la tabla N° 3, las cuentas que maneja en la actualidad la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R son las de caja, inventarios y cuentas por pagar. Con lo que se refiere a caja, este

valor pertenece a las ventas realizadas con un valor de \$14.000 esto debido a que la microempresa sólo maneja efectivo. Por otro lado, los inventarios registran un valor de \$65.000 y un total de \$14.200 en cuentas por cobrar, la suma de esto da como resultado \$93.200,00 como total de activos de la microempresa. Cabe mencionar que este valor no es confiable o razonable, puesto que no se tiene ningún tipo de registro de los inventarios y por la inexistencia de un Kárdex.

Con lo que se refiere a pasivos, la única cuenta que tiene por pagar la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R son las cuentas por pagar a los proveedores de luz, agua, teléfono, arriendo, entre otros, que son periódicamente mensuales.

**TABLA 3. ESTADO DE RESULTADOS**

<b>Estado de Resultados</b>	
<b>Ingresos</b>	
Ventas	\$ 168.000,00
Costos de Ventas	\$ 71.464,00
Utilidad Bruta	\$ 96.536,00
<b>Costos y Gastos</b>	
Gastos de Administración	\$ 2.520,00
Gastos de Ventas	\$ 16.176,00
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 77.840,00

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las autoras.

Para la rotación de los inventarios se debe medir el costo de las mercaderías vendidas para el promedio de inventario, para el cálculo del

promedio de inventario, es necesario sumar los saldos de cada mes y dividirlo por el total de meses (12). Esto dará como resultado el número de veces que rota el inventario al año, como se lo muestra a continuación:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{71.464}{5.416,67} = 13.19$$

Como lo muestra el resultado de la fórmula el número de veces de la rotación de inventarios de la microempresa es de 13.19 veces al año, esto quiere decir que por mes el inventario rotó sólo 1 vez. En este caso se busca calcular la rotación de inventario por día por lo que se tomará el saldo de inventario y el costo de ventas por día y se lo dividirá para los 30 días del mes como se lo muestra a continuación.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{2382,13}{2.166,67} = 0,91$$

Como lo muestra la fórmula para el cálculo de la rotación de los inventarios, se dividió el costo de venta diario por el promedio de ventas diario, esto dio como resultado 0.91, lo que significa que el inventario rota una vez al día en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.

Esto aumenta el riesgo de estafa, la sustracción y pérdidas de mercancías causando un impacto negativo en la economía de esta microempresa, por este motivo en el presente capítulo se establecerá una propuesta, la cual consiste en la estructuración de los procesos así como la implementación de procesos y procedimientos que permita el manejo

efectivo de las existencias de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.

### **4.3. Propuesta de plan de mejora**

En este punto se detallarán las estrategias que se aplicarán para la mejora de los problemas descritos en el punto anterior, con la finalidad de reducir el riesgo de fraude de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R. se reestructurará la estructura jerárquica de la microempresa, se creará procesos claves y procedimientos para cada una de las actividades que se realizan dentro de la misma, se determinará también las funciones de los nuevos cargos, además de implementar el uso de métodos de control para el inventario con la finalidad de tener bajo vigilancia las entradas y salidas de mercadería, de esta manera se buscará aumentar la rentabilidad del negocio.

A continuación se describirán los objetivos que se pretenden cumplir en el presente capítulo:

- Reestructurar el organigrama de la microempresa.
- Realizar un análisis de riesgo.
- Elaborar procesos claves y procedimientos necesarios para el control de los inventarios.
- Describir las características que debe poseer cada individuo de acuerdo al cargo que ocupa en los diferentes departamentos de la microempresa.
- Describir el perfil de liderazgo que debe poseer el jefe del área de inventarios.

- Evaluar de forma financiera los resultados de las mejoras aplicadas.

#### **4.3.1. Reestructuración jerárquica**

Tal como se pudo observar en la situación actual, la microempresa no cuenta con una organización jerárquica establecida, y por ello se ve la necesidad de implementar un organigrama, con la finalidad de poder controlar los inventarios y reducir el riesgo de fraude ya que esto afecta directamente al flujo de la microempresa.

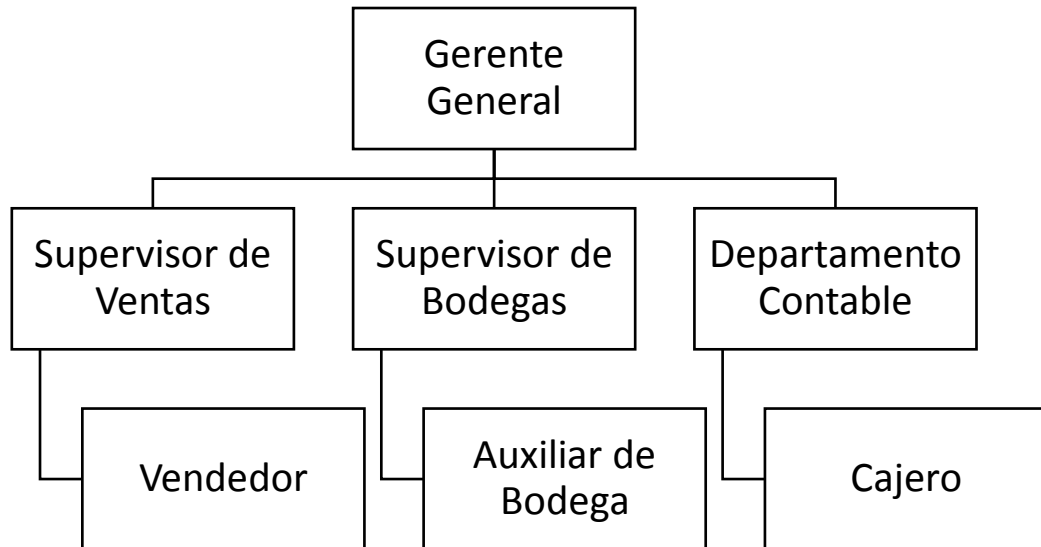
Según Cárdenas (2009) la estructura organizacional se refiere a:

*“La forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.”*

Se escoge la forma de organización por función ya que ella facilita la supervisión constante y de obtener resultados oportunos dentro de la microempresa.

Luego de considerar todos estos antecedentes, se muestra la nueva estructura del departamento en análisis:

**GRÁFICO 9. NUEVA ESTRUCTURA JERÁRQUICA**



Fuente: Investigación propia.

Elaboración: Las autoras.

En el gráfico N° 9 se puede observar la nueva estructura de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, el cual ha tenido varias modificaciones que se describen a continuación:

- Se estableció un supervisor de bodega, con la finalidad de tener un control sobre las actividades que se realizan dentro de esta aérea, además de elaborar planes de contingencia que disminuyan el riesgo de fraude.
- La implementación del departamento contable, con la finalidad de implementar políticas y procesos que permitan el mejor manejo de las cuentas.

- Un supervisor de ventas, el mismo que controlará las ventas realizadas en la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, establecimiento de metas u objetivos de ventas, a más de establecer los controles necesarios para la disminución del nivel de fraude por parte de los clientes y vendedores.
- La implementación de una persona capacitada que se encargue de la caja del establecimiento, esto es fundamental para la microempresa, debido a que se llevará el control del ingreso del dinero producto de las ventas.
- Por último el auxiliar de bodega quien brindará la ayuda necesaria dentro de su departamento, ayudando en el ingreso de la mercadería dentro del kárdex.

#### **4.3.2. Perfil del cargo**

Para realizar de forma efectiva las actividades dentro de cada una de las áreas de la microempresa, es necesario que los individuos que ocupen los cargos cuenten con el perfil adecuado, por tal motivo a continuación se presenta los perfiles que deben tener cada una de las personas que ocupará los cargos antes mencionados para lograr los resultados esperados.

- **Supervisor de Bodega**
  - Edad: Hombre o mujer entre 30 a 40 años.
  - Formación: Título de tercer nivel en Recursos Humanos, Administración o Contabilidad.

- Experiencia: Mínimo 3 años.
  - Habilidades: Capacidad de organización, gestión y solución de problemas, facilidad de comunicación escrita, liderazgo y organización y nivel avanzado en manejo de utilitarios.
- **Supervisor de Ventas**
    - Edad: Hombre o mujer entre 30 a 40 años.
    - Formación: Título de tercer nivel en Ventas, Publicidad y Marketing
    - Experiencia: Mínimo 3 años.
    - Habilidades: Capacidad para la solución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, organización, facilidad de comunicación y nivel avanzado en manejo de utilitarios.
- **Jefe del departamento Contable**
    - Edad: Hombre o mujer entre 30 a 40 años.
    - Formación: Título de tercer nivel de Contador Público Autorizado.
    - Experiencia: Mínimo 4 años.
    - Habilidades: Capacidad de organización, facilidad de comunicación verbal, manejo avanzado en manejo de utilitarios y sistemas contables.
- **Cajero**
    - Edad: Hombre o mujer entre 20 a 25 años.



- Formación: Título de Bachiller
  - Experiencia: Mínimo 1 año.
  - Habilidad: Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación verbal y escrita, manejo de utilitarios, resolución de problemas, la habilidad numérica y tener disposición de trabajar bajo presión
- 
- **Auxiliar Bodega**
    - Edad: Hombre o mujer entre 20 a 25 años.
    - Formación: Bachiller.
    - Experiencia: Mínimo 1 año.
    - Habilidades: Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación verbal y escrita, manejo de utilitarios, resolución de problemas.
- 
- **Vendedor**
    - Edad: Hombre o mujer entre 28 a 35 años.
    - Formación: Bachiller
    - Experiencia: Mínimo 1 año.
    - Habilidades: Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación verbal y escrita, manejo de utilitarios, resolución de problemas.

Cada una de las características como la edad, estudios, experiencia y habilidades, son variables que permitirán ayudar al futuro candidato a enfrentarse de la forma oportuna en las actividades que se presentan a

diario en la microempresa; además esto le permitirá aportar ideas para alcanzar las metas propuestas del establecimiento.

#### **4.3.3. Descripción de funciones**

- **Supervisor de Bodega.**
  - Supervisar la revisión de deficiencias como faltantes, humedad, empaques dañados, sobrantes, problemas de infestación, en el desembarque de productos.
  - Supervisar el control de inventarios a diario con la finalidad de conocer el stock de productos en bodega.
  - Realizar y enviar los reportes para la compra de nueva mercadería al contador con la finalidad de que este los pueda autorizar.
  - Supervisar que el almacenaje de la mercadería sea el adecuado.
  - Supervisar el correcto almacenaje de los productos en bodega.
  - Recibir reportes de bodega por parte del auxiliar de manera diaria.
  - Comprobar que los documentos de despacho, facturas u otro documento tenga la debida autorización.
  - Comprobar la adecuada rotación de las existencias, en base a la antigüedad.
  - Supervisar el manejo adecuado de las mercaderías, tanto en la carga como descarga.
  - Llevar el control del ingreso y salida de bodega de las existencias
  - Realizar las órdenes de compra para proveedores.

- **Jefe de Ventas.**

- Liderar el equipo de ventas, dirigir y planificar.
- Establecer estrategias de ventas de la compañía.
- Establecer metas e incentivos.
- Establecer la estructura de comunicación y servicio al cliente.
- Elaborar reportes a gerencia general de las ventas mensuales.
- Supervisión, coordinación, motivación del equipo de ventas.
- Establecer reuniones semanales para el seguimiento y coach de su equipo.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Actuar con coherencia en base a los valores organizacionales.
- Revisión de los reportes de ventas de los vendedores.
- Analizar el volumen de las ventas, costos y utilidades.
- Identificación de problemas, proponer soluciones rentables para la microempresa.
- Coordinar los planes de trabajo de los vendedores de forma semana, mensual y anual.

- **Jefe Contable**

- Supervisar, planificar y organizar todas las operaciones contables.
- Promover el uso correcto de los recursos financieros.
- Apoyar la toma de decisiones de la gerencia general y de los miembros de los departamentos, sobre el cumplimiento de normas legales y el correcto uso de los activos.
- Revisar exhaustivamente los reportes contables validando así los movimientos necesarios para el logro de objetivos de empresa.

- Elaboración de cuentas anuales y cierre del ejercicio.
  - Elaboración soporte para la preparación del presupuesto.
  - Elaboración de informes de Estados Financieros
  - Elaboración de conciliaciones bancarias.
  - Control de facturas de proveedores y acreedores.
  - Supervisar funciones relativas a la contabilidad y el control de los activos fijos e inventarios.
  - Exigir a otros departamentos información cuantitativa y cualitativa que sirva como apoyo de la gestión financiera.
  - Revisar y registrar las transacciones contables generadas en la empresa.
  - Gestionar el pago de proveedores, remuneraciones, incentivos, etc.
  - Revisar órdenes de compra.
  - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- **Auxiliar Bodega**
    - Revisar la mercadería con la finalidad de identificar deficiencias tales como faltantes, humedad, empaques dañados, sobrantes, problemas de infestación en el desembarque de productos.
    - Enviar diariamente los reportes de bodega al Supervisor.
    - Controlar el manejo adecuado de la mercadería por parte de los proveedores al momento de desembarcar.
    - Realizar la adecuada rotación de mercadería en base a su fecha de antigüedad.
    - Elaborar reportes de fecha de antigüedad de mercadería y deficiencias de la misma.
    - Reportar al Jefe de Bodega en caso de faltante o exceso de mercadería en bodega.

- Distribuir de manera adecuada la mercadería, con la finalidad de que lleve un orden y se pueda localizar un modelo de prenda específica.
- Clasificar y codificar la mercadería en bodega.
- Realizar mensualmente el inventario en la bodega.
- Detectar y reportar defectos en mercadería.

- **Vendedor**

- Venta de ropa, servicio y atención al cliente.
- Cumplir con la puntualidad y metas en ventas.
- Mantener el puesto de trabajo organizado y limpio.
- Identificar las necesidades de los clientes con la finalidad de ofrecerle un producto que satisfaga dicha necesidad.
- Vender todos los productos que la microempresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Guiar a los clientes a las áreas donde se encuentre la mercadería que necesitan.
- Brindar la información necesaria de los productos a los clientes.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- Elaborar informes periódicos sobre las actividades de su zona.
- Realizar informes de reclamos y novedades de sus clientes.

- **Cajero**

- Manejo de caja.
- Recepción de efectivo.
- Reportes de movimientos de caja diarios.

- Arqueo de caja.
- Control de efectivo.
- Entrega de recibos o documentos que respalden la transacción, recepción de dinero y pagos.
- Adicionalmente será responsable de promover y vender la mercadería para cumplimiento de metas.
- Elaboración y entrega de facturas.
- Se ocupa de las devoluciones o cambios.
- Atender reclamos de clientes y darles solución.

#### **4.3.4. Cambio e implementación de procesos**

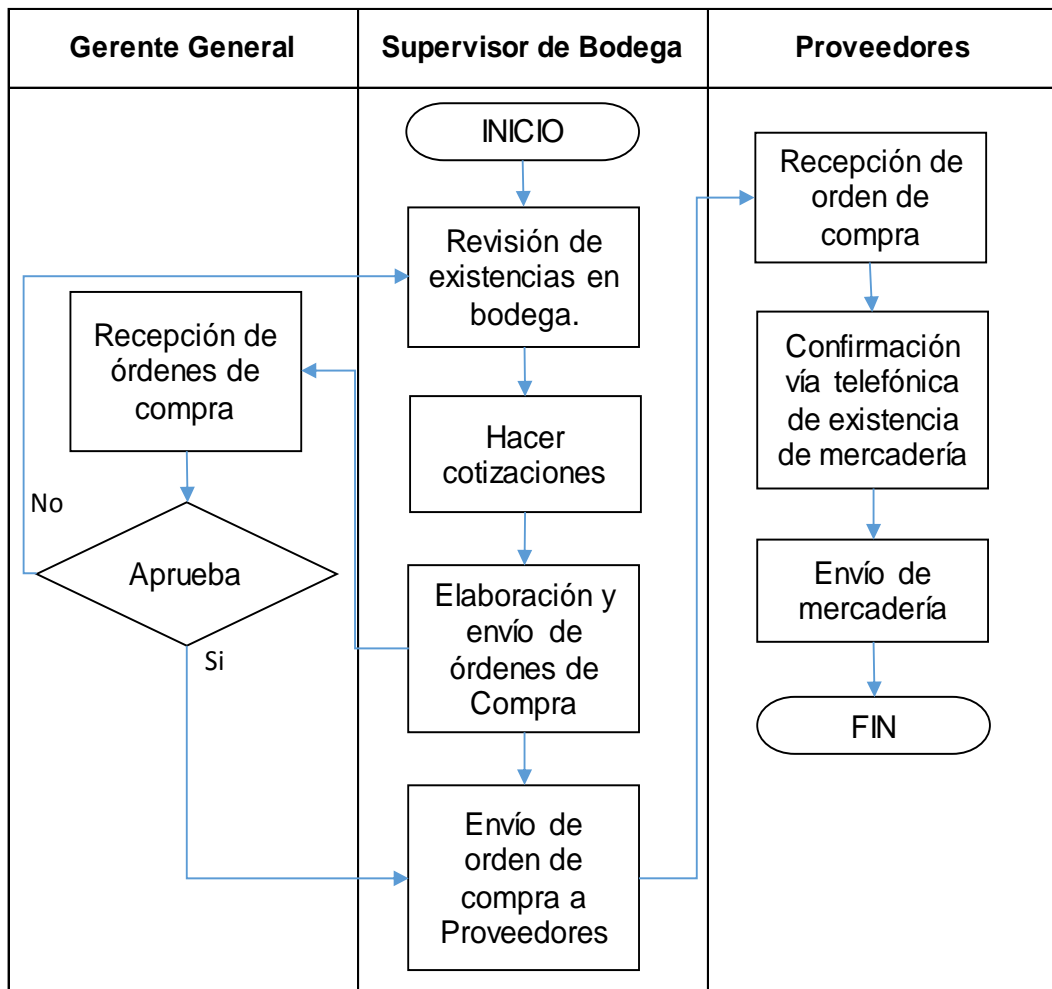
En el presente punto se presentarán los nuevos procesos claves y procedimientos que se deben seguir para disminuir el riesgo de fraude que presenta la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R.

A continuación se detallan los nuevos procesos claves:

- Orden de compra
- Recepción de mercadería
- Exhibición de mercadería
- Ventas
- Cobro de mercadería en efectivo
- Cierre de caja

El primer punto a tratar es sobre los procesos y procedimientos de orden y registro de compra, proceso que se encuentra a cargo el Supervisor de Bodega.

**GRÁFICO 10. PROCESO DE ORDEN DE COMPRA**



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico N° 10, el proceso inicia con la revisión de las existencias en bodega, posterior a esto se debe realizar la orden de compra, solicitando la mercadería que se necesita y la cantidad que se debe comprar. Es importante que el supervisor de bodega a quien recae la mayor parte de responsabilidad de este proceso, realice varias cotizaciones de la mercadería que se requiere, para que el Gerente General elija la mejor opción.

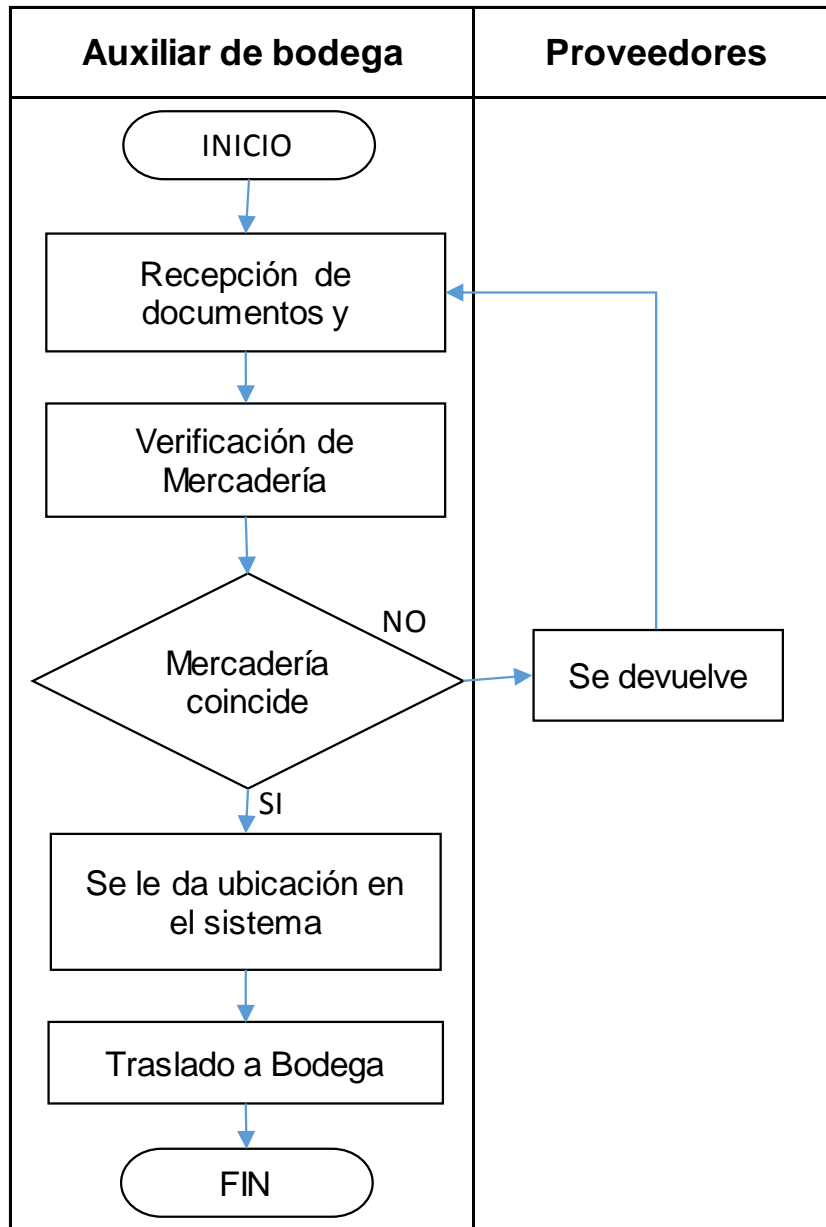
Luego de la autorización de la compra se procede a realizar el pedido al proveedor elegido por el Gerente General, el proveedor deberá confirmar el pedido vía telefónica y proceder al envío de la mercadería. Es importante mencionar que el Supervisor de Bodega debe fiscalizar la entrega de la mercadería por parte del proveedor y el almacenaje de la misma.

- **Procedimientos del proceso de orden de compra:**
  - Realizar la revisión de existencias en bodega.
  - Se debe al menos tener tres cotizaciones de distintos proveedores.
  - Se deberá elaborar la orden de compra y solicitar autorización al Jefe del departamento Contable.
  - Las compras se deben respaldar por los documentos que se requiera.
  - El Supervisor de Bodega debe seleccionar a proveedores que brinde mejores precios, productos y facilidades de pagos.
  - El Supervisor de Bodega también es el responsable de verificar que la mercadería que ingrese a bodega esté en excelentes condiciones.
  - Se debe elaborar un programa que establezca mínimos y máximos de existencias.
  - Por último, verificar que se cumplan cada uno de los pasos para la compra de mercadería.

El siguiente punto a tratar es el proceso y procedimientos en la recepción de la mercadería, este proceso se encuentra a cargo del auxiliar de bodega con la vigilancia del Supervisor de Bodega.



**GRÁFICO 11. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras.

Como se puede observar en el gráfico N° 11, el proceso inicia con la recepción y la entrega de documentos que respalden la mercadería, entre

estos la factura, el siguiente paso es verificar si la mercadería cumple con las características que se establecieron con anterioridad y revisar que cada uno de los productos se encuentre en perfecto estado. Si la mercadería corresponde y cubre todas las características estipuladas en la orden de compra y coinciden con la mercadería se procede a colocar el sello de recibido y se le entrega al proveedor una orden para el pago de la mercadería, en caso contrario se procederá a devolverla.

Luego de pasar por la revisión, la mercadería ingresa a bodega para su mejor ubicación, codificación y registro en el sistema, todo esto con la finalidad de llevar un control efectivo de las existencias, cabe mencionar que para este control se implementará el uso de la hoja de inventarios conocida también como Kárdex, por consiguiente, se procede a entregar los documentos necesarios al departamento contable para su registro en el sistema contable de la microempresa.

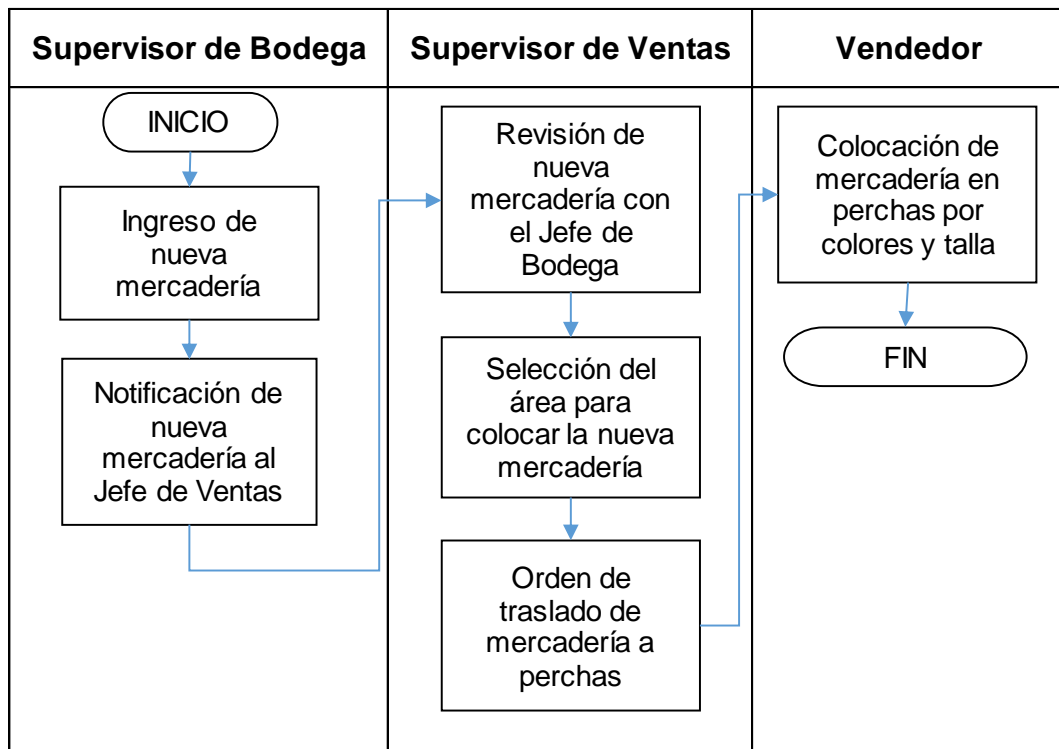
El registro en el sistema permite conocer el valor de inventario final de mercadería, la identificación de fraudes por mal manejo de inventarios, permite saber el costo de ventas, muestra la mercadería y la cantidad que está disponible y realizar estados financieros, ya que se cuenta con los valores de los inventarios y los costos de las ventas.

- **Procedimientos del proceso de recepción de mercadería:**
  - Se debe verificar que la mercadería que pretende ingresar en la bodega se encuentre en buen estado, debidamente presentados, buena condición en su empaque y que cumplan con la calidad y las características que se requieran.

- Se debe comprobar los documentos y los datos necesarios, como el número de orden de compra, factura, código y descripción completa de la mercadería.
- Se debe sellar la factura del proveedor como recibido, luego de verificar y autorizar el ingreso de la mercadería.
- El ingreso de nueva mercadería debe ser registrado para su posterior control.
- Se debe notificar al Gerente General del ingreso de la mercadería a bodega con sus respectivas observaciones.
- Se debe codificar cada uno de los productos, para posteriormente ser ingresados al sistema con el fin de realizar un óptimo manejo del inventario
- Siempre se debe mantener actualizado el inventario e informar a su jefe inmediato las novedades que se puedan presentar.
- Se debe proporcionar las facturas de los bienes recibidos al departamento de contabilidad para su debido registro en el sistema contable.
- Llevar control por medio de la hoja e inventarios (Kárdex)

El siguiente punto por tratar son los procesos y procedimientos en la exhibición de mercadería, este proceso intervienen el supervisor de bodegas y el supervisor de ventas.

**GRÁFICO 12. PROCESO DE EXHIBICIÓN DE MERCADERÍA**



Fuente: Investigación propia.

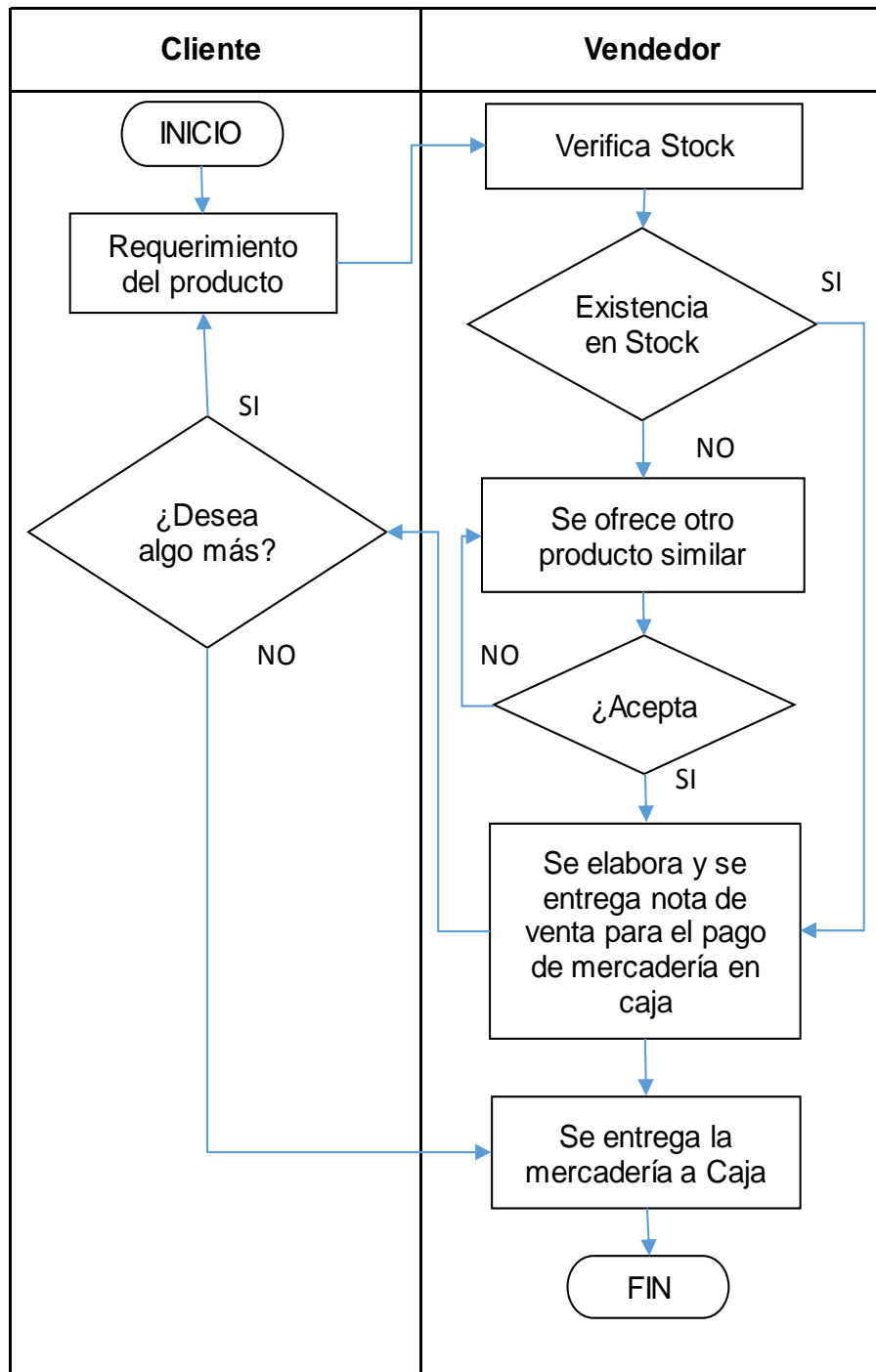
Elaborado por: Las autoras.

Como el gráfico N°12 lo indica el proceso en perchas inicia con el ingreso de nueva mercadería, este hecho debe ser notificado al Supervisor de ventas, el cual con la colaboración del supervisor de bodega realizan la revisión y selección de la mercadería que se procederá a perchar. Los encargados de colocar las prendas en las perchas son los vendedores, estos deben ajustar las prendas en zonas estratégicas donde los clientes tengan fácil acceso. El orden de la mercadería se la debe realizar por talla y color.

- **Procedimientos del proceso de exhibición de mercadería**
  - Seleccionar áreas estratégicas para la nueva mercadería, con la finalidad que se encuentre siempre a la vista de los clientes.
  - Las prendas deben ser colocadas en las perchas con cuidado sin causar daños en ellas.
  - En caso de causar algún tipo de daño en la mercadería, el vendedor deberá hacerse responsable.
  - Se debe revisar cada una de las prendas que se colocan en perchas, con el fin de detectar algún tipo de fallas y notificar al Jefe de Ventas.
  - Se debe tener constante supervisión de las perchas, con la finalidad de que estas nunca se encuentren vacías.
  - Se debe tener siempre en orden las perchas.
  - Se debe contar siempre con todas las tallas de los distintos modelos en perchas.
  - Se debe perchar de inmediato la nueva mercadería que ingrese a la microempresa.

A continuación se muestran los procesos y procedimientos que se deberán seguir para el efectivo desarrollo del proceso de ventas, donde el único responsable es el vendedor, quien deberá llevar un control de las salidas de inventario.

**GRÁFICO 13. PROCESO DE VENTAS**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Como lo muestra el gráfico N° 13 este proceso inicia con el requerimiento de un producto por parte del cliente, posteriormente el vendedor verifica la existencia del producto solicitado por el cliente, si ese producto se encuentra en stock, se le entrega una nota de venta al cliente con el valor y las características de la mercadería para que éste pueda acercarse a caja y cancelar el pedido, es importante siempre preguntar si el cliente busca algún otro producto antes de entregar la mercadería en caja.

En caso de que el producto el cual solicita el cliente no se encuentre en Stock, el vendedor procederá a ofrecerle otro producto con similares características hasta satisfacer las necesidades del cliente y concretar la venta, sin olvidar preguntar al cliente si desea algún otro producto, para posteriormente entregar la mercadería en caja para el respectivo pago.

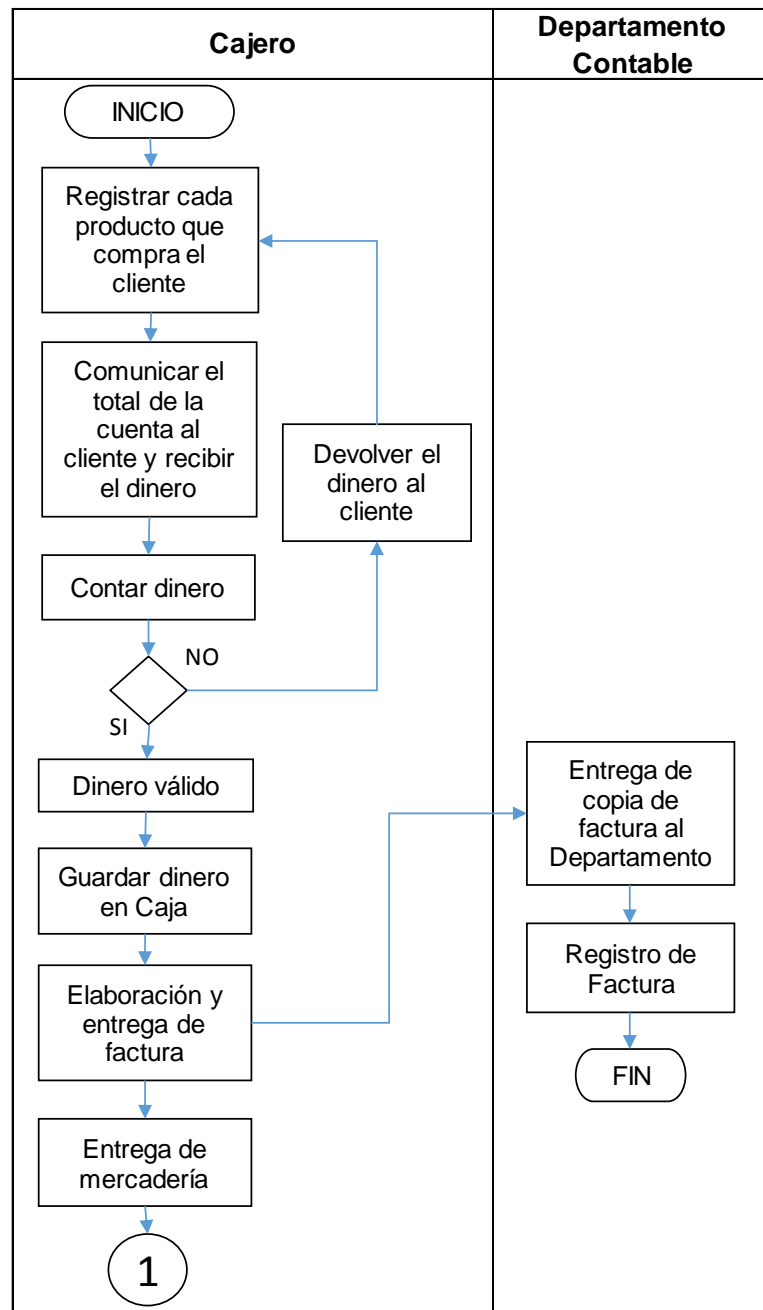
- **Procedimientos del proceso de ventas.**
  - Se debe realizar y mantener actualizada una lista de precios con cada uno de los productos que se encuentran en percha.
  - Se debe acompañar al cliente durante todo el proceso de selección de la mercadería que pretende comprar, con el fin de evitar fraude por parte de estos.
  - El vendedor deberá entregar al cliente el documento que respalde la venta de la mercadería hasta su final entrega en la caja.
  - El vendedor debe llevar el control del área designada, con la finalidad de evitar la sustracción de mercadería por parte de personal externo a la microempresa.

- El vendedor debe mantener en orden el área que se le ha sido asignada.
- Realizar reporte diario de las ventas realizadas, con la finalidad de medir su rendimiento.

A continuación se mostrará el proceso y procedimientos que se deben seguir para el desarrollo del proceso de cobro de mercadería en efectivo, en este proceso cuenta con la participación del cajero y el departamento de contabilidad, con la finalidad de llevar un registro de las ventas que se realizan durante el día, proceso que en la actualidad no se realiza.



**GRÁFICO 14. PROCESO DE COBRO DE MERCADERÍA EN EFECTIVO**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

En el gráfico N° 14 se puede observar que el proceso de cobro de mercadería en efectivo inicia con el registro de cada producto, se procede a comunicar al cliente el total del valor a pagar y se recibe el dinero por parte del cliente, posterior a esto el cajero debe contar el dinero y verificar que este completo y que este no sea falso.

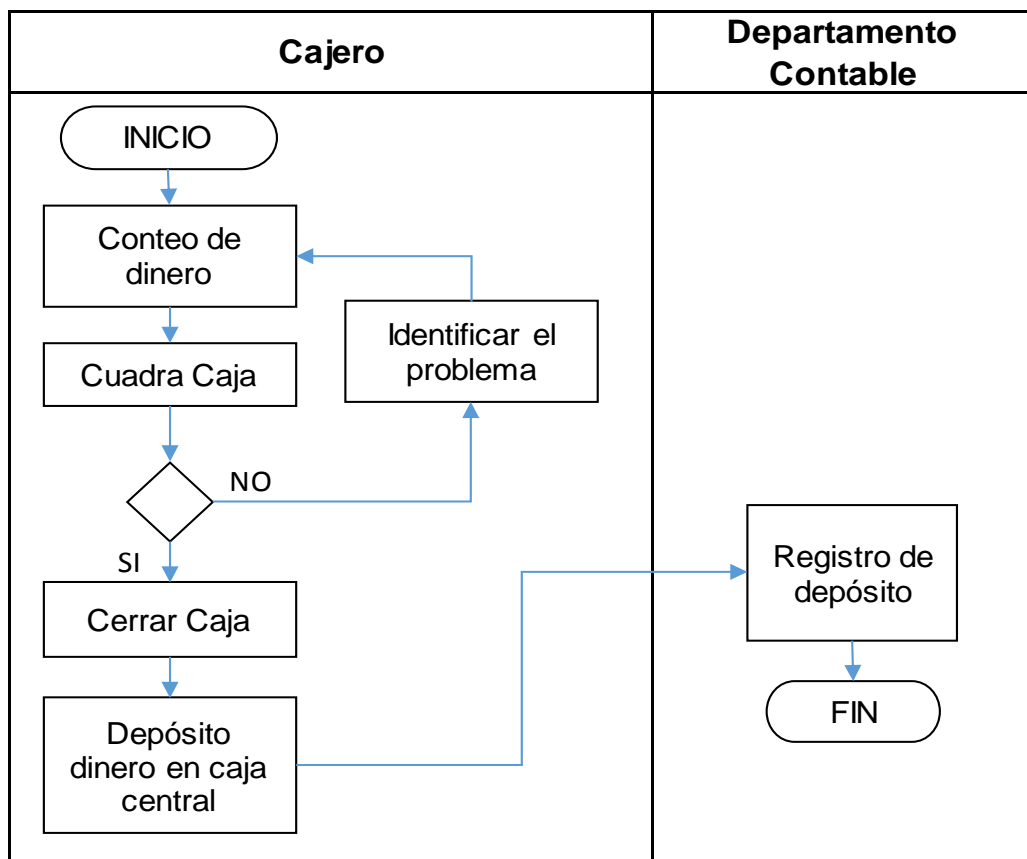
En el caso de que el dinero recibido por el cliente sea falso, este será devuelto. Si el dinero está completo y es válido se procede a guardarlo en caja, luego de esto se procede a elaborar y entregar el original de la factura junto a la mercadería, un paso muy importante es la entrega de una copia de la factura al departamento contable para el correspondiente registro en el sistema.

- **Procedimientos del proceso de cobro de mercadería en efectivo**
  - El cajero es la única persona que puede manejar el dinero que se encuentra en caja.
  - Todo documento que respalde la compra debe ser archivado cuidadosamente.
  - Realizar meticulosamente el conteo del dinero al momento de recibirlo por parte del cliente y antes de depositarlo en la caja.
  - La entrega del dinero recaudado al departamento contable ser evidenciado en un registro físico.
  - Revisar meticulosamente el dinero recibido por parte de los clientes, ya que el dinero falso se considerará como faltante de caja.
  - Las facturas deben tener el sello de cancelado luego de recibir el dinero en efectivo por parte de los clientes.

- Se le deberá entregar la factura original al cliente y conservar las dos copias para el cajero y para el departamento contable.

A continuación se presenta el proceso de cierre de caja, proceso que se implementará para el control del dinero y con la finalidad de disminuir el riesgo de fraude ya que como se mencionó con anterioridad en la actualidad este proceso no se realiza en la microempresa, es importante mencionar que los únicos que intervienen en este proceso son el cajero y el departamento contable.

**GRÁFICO 15. PROCESO DE CIERRE DE CAJA**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en el gráfico N° 15 el proceso de cierre de caja inicia con el conteo del dinero recaudado durante todo el día, si se presentara el caso de que no cuadra la caja se debe realizar el análisis e identificar el problema, en caso de que cuadre caja sin ningún problema se procede a cerrar caja y entregar lo recaudado al departamento contable, esto con la finalidad de que este realice el registro del ingreso del dinero en la caja de la microempresa y se pueda llevar el control del mismo.

- **Procedimientos del proceso de cierre de caja**
  - Se debe elaborar un reporte de las transacciones realizadas al final del día.
  - Se debe realizar el conteo minucioso del total del efectivo recaudado durante todo el día.
  - Si existe diferencia entre el total del dinero contado y el que se registra en el sistema y el total de las facturas emitidas, se debe realizar un reporte detallando el sobrante o restante con la firma del cajero, el cual debe ser entregado al departamento contable para su correspondiente registro y control.
  - Ninguna persona ajena al sector de caja puede intervenir durante este proceso.

#### **4.3.5. Control de inventario**

Como se mencionó con anterioridad la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R no cuenta con ningún tipo de control en su inventario, por este motivo se implantará el uso de Kárdex, con el fin de registrar la

entrada y la salida de la mercadería y poder mantener el control de las existencias.

Es importante mencionar que este tipo de control puede realizarse de forma manual y automatizada por medio de una hoja de cálculo en Excel.

A continuación se presenta el modelo de la hoja de kárdex para llevar el control de forma manual.

### GRÁFICO 16. MODELO DE KARDEX

Artículo:							Referencia:			
Localización:					Unidad:		Mínimo:		Máximo:	
Proveedores:										
Fecha			Detalle	Valor Unitario	Entradas		Salidas		Saldos	
D	M	A			Cantidad	valores	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores

Fuente: Investigación propia  
 Elaborado por: Las autoras

Otra manera de llevar el control de inventarios es en una hoja de cálculo en Excel usando la condición “SUMAR SI”, teniendo como rango la fila de identificación de Ventas, como criterio la identificación de

Inventario y como la suma de rango la cantidad de mercadería vendida, de esta manera se podrá tener siempre actualizado el control de inventario. A continuación se muestra el modelo de control de inventarios en Excel: Ver tabla N° 5 modelos de Inventario de Excel.

**TABLA 4. MODELO DE INVENTARIO EN EXCEL**

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	<b>Inventario</b>										
2	Descripción	Precio por unidad	Cantidad vendida	Total de ventas	Identificación de inventario	Producto	Descripción	Cantidad inventariada	Total de Stock	Total de Inventario	
3	Talla "S"	\$ 10,00	56	\$ 560,00	IN0001	Blusa	Talla "S"	150	94	\$ 940,00	
4	Talla "M"	\$ 12,00	65	\$ 780,00	IN0002	Blusa	Talla "M"	123	58	\$ 696,00	
5	Talla "L"	\$ 15,00	25	\$ 375,00	IN0003	Blusa	Talla "L"	98	73	\$ 1.095,00	
6	Talla "XL"	\$ 13,00	36	\$ 468,00	IN0004	Blusa	Talla "XL"	89	53	\$ 689,00	
7	Talla "8"	\$ 15,00	28	\$ 420,00	IN0005	Pantalón Mujer	Talla "8"	142	114	\$ 1.710,00	
8	Talla "10"	\$ 15,00	38	\$ 570,00	IN0006	Pantalón Mujer	Talla "10"	132	94	\$ 1.410,00	
9	Talla "12"	\$ 15,00	56	\$ 840,00	IN0007	Pantalón Mujer	Talla "12"	122	66	\$ 990,00	
10	Talla "14"	\$ 15,00	26	\$ 390,00	IN0008	Pantalón Mujer	Talla "14"	112	86	\$ 1.290,00	
11	Talla "18"	\$ 17,00	54	\$ 918,00	IN0009	Pantalón Mujer	Talla "18"	85	31	\$ 527,00	
12	Talla "20"	\$ 18,00	32	\$ 576,00	IN0010	Pantalón Mujer	Talla "20"	50	18	\$ 324,00	
13			<b>Total</b>	<b>\$ 5.897,00</b>					<b>Total</b>	<b>\$ 9.671,00</b>	
14											
15	=K3-SUMAR.SI(\$A\$3:\$A\$12;H3;\$E\$3:\$E\$12)										
16											

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

#### **4.3.6. Inventario de seguridad**

Para terminar se aplicará el inventario de seguridad esto con la finalidad de poder calcular y contar con el inventario necesario para satisfacer la demanda sin tener que registrar el exceso en el inventario y, de esta manera, proteger a la microempresa de irregularidades que se puedan presentar.

Como se mencionó con anterioridad para poder calcular el valor del inventario de seguridad, se debe considerar el tiempo máximo, el tiempo de entrega y las ventas diarias. En este caso las ventas diarias de la microempresa es de 309 unidades el tiempo máximo de entrega es de 8 días y el tiempo de entrega es de 5 días esto quiere decir que el inventario de seguridad es de 927 unidades según la fórmula de inventario de seguridad mencionada en el marco teórico del presente trabajo de investigación.

$$\text{Inventario de Seguridad} = (8 - 5) 309 = 927 \text{ Unidades}$$

#### **4.3.7. Análisis financiero**

Se tiene previsto que el crecimiento de ventas sobre la cantidad vendida sea de un 30% debido al control que se va a tener sobre los inventarios. Para el análisis financiero y para sacar el beneficio adicional de la propuesta se establecieron proyecciones de ventas y costos tanto de la cantidad como del precio y del costo.



Para el caso de la cantidad se realiza el incremento del 30% sobre cada artículo mantenido en stock, mientras que en el precio y costo se le adiciona el efecto de la inflación publicado en el Banco Central del Ecuador, que para el mes de febrero del año 2016 fue de 2.60%, estas proyecciones se las realiza de manera mensual y por el lapso de tres años como horizonte de planificación:

**TABLA 5. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2016**

PRODUCTOS	Año 2016 Pronóstico												
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	832.00	1,664.00	1,568.00	1,456.00	1,728.00	2,496.00	1,856.00	1,584.00	1,872.00	2,288.00	2,400.00	6,656.00	26,400.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	782.00	1,547.00	1,445.00	1,292.00	1,615.00	3,060.00	1,615.00	1,768.00	1,513.00	1,989.00	2,108.00	4,318.00	23,052.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	594.00	1,224.00	1,116.00	234.00	1,296.00	1,404.00	1,368.00	1,008.00	1,116.00	1,404.00	1,458.00	2,106.00	14,328.00
PANTALON HOMBRE talla 50	380.00	741.00	380.00	304.00	874.00	741.00	931.00	741.00	627.00	741.00	703.00	1,729.00	8,892.00
PANTALON MUJER talla 6-16	1,040.00	2,080.00	1,776.00	1,456.00	3,328.00	2,704.00	2,288.00	2,192.00	2,912.00	3,120.00	3,024.00	9,360.00	35,280.00
PANTALON MUJER talla 18-22	782.00	1,445.00	1,105.00	884.00	1,972.00	1,054.00	1,105.00	1,003.00	1,547.00	1,666.00	1,683.00	4,862.00	19,108.00
PANTALON MUJER talla 24-30	468.00	900.00	702.00	594.00	1,602.00	882.00	666.00	468.00	702.00	828.00	900.00	2,232.00	10,944.00
BLUSAS	338.00	663.00	507.00	481.00	2,028.00	1,014.00	819.00	936.00	1,105.00	1,352.00	1,443.00	5,239.00	15,925.00
CAMISAS	84.00	192.00	192.00	156.00	240.00	468.00	192.00	240.00	288.00	312.00	276.00	2,028.00	4,668.00
CAMISETAS	260.00	420.00	520.00	460.00	590.00	780.00	520.00	590.00	650.00	1,020.00	1,040.00	2,340.00	9,190.00
SHORTS	143.00	363.00	506.00	286.00	968.00	363.00	539.00	616.00	506.00	429.00	572.00	1,650.00	6,941.00
BERMUDAS	273.00	507.00	598.00	650.00	559.00	1,183.00	663.00	819.00	728.00	598.00	845.00	1,859.00	9,282.00
<b>Totales</b>	<b>5,976.00</b>	<b>11,746.00</b>	<b>10,415.00</b>	<b>8,253.00</b>	<b>16,800.00</b>	<b>16,149.00</b>	<b>12,562.00</b>	<b>11,965.00</b>	<b>13,566.00</b>	<b>15,747.00</b>	<b>16,452.00</b>	<b>44,379.00</b>	<b>184,010.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras.

**TABLA 6. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2017**

PRODUCTOS	Año 2017 Pronóstico												
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	1,156.00	2,312.00	2,176.00	2,023.00	2,397.00	3,451.00	2,567.00	2,193.00	2,601.00	3,162.00	3,315.00	9,197.00	36,550.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	1,080.00	2,142.00	1,998.00	1,782.00	2,232.00	4,212.00	2,232.00	2,448.00	2,088.00	2,754.00	2,916.00	5,958.00	31,842.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	817.00	1,691.00	1,539.00	323.00	1,786.00	1,938.00	1,881.00	1,387.00	1,539.00	1,938.00	2,014.00	2,907.00	19,760.00
PANTALON HOMBRE talla 50	520.00	1,020.00	520.00	420.00	1,200.00	1,020.00	1,280.00	1,020.00	860.00	1,020.00	980.00	2,380.00	12,240.00
PANTALON MUJER talla 6-16	1,445.00	2,873.00	2,465.00	2,023.00	4,607.00	3,740.00	3,162.00	3,043.00	4,029.00	4,318.00	4,182.00	12,937.00	48,824.00
PANTALON MUJER talla 18-22	1,080.00	1,998.00	1,530.00	1,224.00	2,718.00	1,458.00	1,530.00	1,386.00	2,142.00	2,304.00	2,322.00	6,696.00	26,388.00
PANTALON MUJER talla 24-30	646.00	1,235.00	969.00	817.00	2,204.00	1,216.00	931.00	646.00	969.00	1,140.00	1,235.00	3,078.00	15,086.00
BLUSAS	476.00	938.00	714.00	686.00	2,842.00	1,428.00	1,148.00	1,316.00	1,554.00	1,904.00	2,030.00	7,336.00	22,372.00
CAMISAS	130.00	273.00	273.00	221.00	338.00	663.00	273.00	338.00	416.00	442.00	390.00	2,860.00	6,617.00
CAMISETAS	374.00	605.00	748.00	660.00	847.00	1,122.00	748.00	847.00	935.00	1,463.00	1,496.00	3,355.00	13,200.00
SHORTS	204.00	516.00	720.00	408.00	1,380.00	516.00	768.00	876.00	720.00	612.00	816.00	2,340.00	9,876.00
BERMUDAS	392.00	714.00	840.00	910.00	784.00	1,666.00	938.00	1,148.00	1,022.00	840.00	1,190.00	2,604.00	13,048.00
<b>Totales</b>	<b>8,320.00</b>	<b>16,317.00</b>	<b>14,492.00</b>	<b>11,497.00</b>	<b>23,335.00</b>	<b>22,430.00</b>	<b>17,458.00</b>	<b>16,648.00</b>	<b>18,875.00</b>	<b>21,897.00</b>	<b>22,886.00</b>	<b>61,648.00</b>	<b>255,803.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras.

**TABLA 7. PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUAL 2018**

PRODUCTOS	Año 2018 Pronóstico												Total
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	1,602.00	3,186.00	3,006.00	2,790.00	3,312.00	4,752.00	3,546.00	3,024.00	3,582.00	4,356.00	4,572.00	12,672.00	50,400.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	1,482.00	2,945.00	2,755.00	2,451.00	3,078.00	5,795.00	3,078.00	3,363.00	2,869.00	3,781.00	4,009.00	8,189.00	43,795.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	1,120.00	2,320.00	2,120.00	460.00	2,460.00	2,660.00	2,580.00	1,900.00	2,120.00	2,660.00	2,760.00	3,980.00	27,140.00
PANTALON HOMBRE talla 50	714.00	1,407.00	714.00	588.00	1,638.00	1,407.00	1,764.00	1,407.00	1,176.00	1,407.00	1,344.00	3,255.00	16,821.00
PANTALON MUJER talla 6-16	1,998.00	3,960.00	3,402.00	2,790.00	6,354.00	5,148.00	4,356.00	4,194.00	5,562.00	5,958.00	5,760.00	17,820.00	67,302.00
PANTALON MUJER talla 18-22	1,482.00	2,755.00	2,109.00	1,691.00	3,743.00	2,014.00	2,109.00	1,919.00	2,945.00	3,173.00	3,192.00	9,196.00	36,328.00
PANTALON MUJER talla 24-30	900.00	1,700.00	1,340.00	1,120.00	3,020.00	1,680.00	1,280.00	900.00	1,340.00	1,560.00	1,700.00	4,220.00	20,760.00
BLUSAS	675.00	1,320.00	1,005.00	960.00	3,960.00	1,995.00	1,605.00	1,845.00	2,175.00	2,655.00	2,835.00	10,230.00	31,260.00
CAMISAS	182.00	392.00	392.00	322.00	476.00	938.00	392.00	476.00	588.00	630.00	546.00	4,004.00	9,338.00
CAMISETAS	540.00	864.00	1,068.00	936.00	1,212.00	1,596.00	1,068.00	1,212.00	1,332.00	2,076.00	2,124.00	4,764.00	18,792.00
SHORTS	299.00	728.00	1,014.00	585.00	1,950.00	728.00	1,092.00	1,235.00	1,014.00	871.00	1,157.00	3,302.00	13,975.00
BERMUDAS	555.00	1,005.00	1,170.00	1,275.00	1,095.00	2,325.00	1,320.00	1,605.00	1,425.00	1,170.00	1,665.00	3,630.00	18,240.00
<b>Totales</b>	<b>11,549.00</b>	<b>22,582.00</b>	<b>20,095.00</b>	<b>15,968.00</b>	<b>32,298.00</b>	<b>31,038.00</b>	<b>24,190.00</b>	<b>23,080.00</b>	<b>26,128.00</b>	<b>30,297.00</b>	<b>31,664.00</b>	<b>85,262.00</b>	<b>354,151.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla 6, 7 y 8 se muestran el presupuesto de venta para los años del horizonte de planificación, este representa el beneficio adicional por ejercer un control sobre el inventario. Por la naturaleza del negocio se necesita incurrir en el costo por adquisición de inventario, por lo tanto a continuación se realiza un presupuesto por costo de venta generado por el incremento de las ventas, este es el resultado de multiplicar la cantidad vendida por el costo al que se le adquiere al proveedor.

**TABLA 8. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2016**

PRODUCTOS	Año 2016 Pronóstico												Total
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	624.00	1,248.00	1,176.00	1,092.00	1,296.00	1,872.00	1,392.00	1,188.00	1,404.00	1,716.00	1,800.00	4,992.00	19,800.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	598.00	1,183.00	1,105.00	988.00	1,235.00	2,340.00	1,235.00	1,352.00	1,157.00	1,521.00	1,612.00	3,302.00	17,628.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	462.00	952.00	868.00	182.00	1,008.00	1,092.00	1,064.00	784.00	868.00	1,092.00	1,134.00	1,638.00	11,144.00
PANTALON HOMBRE talla 50	300.00	585.00	300.00	240.00	690.00	585.00	735.00	585.00	495.00	585.00	555.00	1,365.00	7,020.00
PANTALON MUJER talla 6-16	780.00	1,560.00	1,332.00	1,092.00	2,496.00	2,028.00	1,716.00	1,644.00	2,184.00	2,340.00	2,268.00	7,020.00	26,460.00
PANTALON MUJER talla 18-22	598.00	1,105.00	845.00	676.00	1,508.00	806.00	845.00	767.00	1,183.00	1,274.00	1,287.00	3,718.00	14,612.00
PANTALON MUJER talla 24-30	364.00	700.00	546.00	462.00	1,246.00	686.00	518.00	364.00	546.00	644.00	700.00	1,736.00	8,512.00
BLUSAS	260.00	510.00	390.00	370.00	1,560.00	780.00	630.00	720.00	850.00	1,040.00	1,110.00	4,030.00	12,250.00
CAMISAS	63.00	144.00	144.00	117.00	180.00	351.00	144.00	180.00	216.00	234.00	207.00	1,521.00	3,501.00
CAMISETAS	182.00	294.00	364.00	322.00	413.00	546.00	364.00	413.00	455.00	714.00	728.00	1,638.00	6,433.00
SHORTS	104.00	264.00	368.00	208.00	704.00	264.00	392.00	448.00	368.00	312.00	416.00	1,200.00	5,048.00
BERMUDAS	210.00	390.00	460.00	500.00	430.00	910.00	510.00	630.00	560.00	460.00	650.00	1,430.00	7,140.00
<b>Totales</b>	<b>4,545.00</b>	<b>8,935.00</b>	<b>7,898.00</b>	<b>6,249.00</b>	<b>12,766.00</b>	<b>12,260.00</b>	<b>9,545.00</b>	<b>9,075.00</b>	<b>10,286.00</b>	<b>11,932.00</b>	<b>12,467.00</b>	<b>33,590.00</b>	<b>139,548.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

**TABLA 9. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2017**

PRODUCTOS	Año 2017 Pronóstico												
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	884.00	1,768.00	1,664.00	1,547.00	1,833.00	2,639.00	1,963.00	1,677.00	1,989.00	2,418.00	2,535.00	7,033.00	27,950.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	840.00	1,666.00	1,554.00	1,386.00	1,736.00	3,276.00	1,736.00	1,904.00	1,624.00	2,142.00	2,268.00	4,634.00	24,766.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	645.00	1,335.00	1,215.00	255.00	1,410.00	1,530.00	1,485.00	1,095.00	1,215.00	1,530.00	1,590.00	2,295.00	15,600.00
PANTALON HOMBRE talla 50	416.00	816.00	416.00	336.00	960.00	816.00	1,024.00	816.00	688.00	816.00	784.00	1,904.00	9,792.00
PANTALON MUJER talla 6-16	1,105.00	2,197.00	1,885.00	1,547.00	3,523.00	2,860.00	2,418.00	2,327.00	3,081.00	3,302.00	3,198.00	9,893.00	37,336.00
PANTALON MUJER talla 18-22	840.00	1,554.00	1,190.00	952.00	2,114.00	1,134.00	1,190.00	1,078.00	1,666.00	1,792.00	1,806.00	5,208.00	20,524.00
PANTALON MUJER talla 24-30	510.00	975.00	765.00	645.00	1,740.00	960.00	735.00	510.00	765.00	900.00	975.00	2,430.00	11,910.00
BLUSAS	374.00	737.00	561.00	539.00	2,233.00	1,122.00	902.00	1,034.00	1,221.00	1,496.00	1,595.00	5,764.00	17,578.00
CAMISAS	100.00	210.00	210.00	170.00	260.00	510.00	210.00	260.00	320.00	340.00	300.00	2,200.00	5,090.00
CAMISETAS	272.00	440.00	544.00	480.00	616.00	816.00	544.00	616.00	680.00	1,064.00	1,088.00	2,440.00	9,600.00
SHORTS	153.00	387.00	540.00	306.00	1,035.00	387.00	576.00	657.00	540.00	459.00	612.00	1,755.00	7,407.00
BERMUDAS	308.00	561.00	660.00	715.00	616.00	1,309.00	737.00	902.00	803.00	660.00	935.00	2,046.00	10,252.00
<b>Totales</b>	<b>6,447.00</b>	<b>12,646.00</b>	<b>11,204.00</b>	<b>8,878.00</b>	<b>18,076.00</b>	<b>17,359.00</b>	<b>13,520.00</b>	<b>12,876.00</b>	<b>14,592.00</b>	<b>16,919.00</b>	<b>17,686.00</b>	<b>47,602.00</b>	<b>197,805.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

**TABLA 10. PROYECCIÓN DE COSTOS MENSUALES 2018**

PRODUCTOS	Año 2018 Pronóstico												Total
	Meses												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Cantidades												
PANTALON HOMBRE talla 28-36	1,246.00	2,478.00	2,338.00	2,170.00	2,576.00	3,696.00	2,758.00	2,352.00	2,786.00	3,388.00	3,556.00	9,856.00	39,200.00
PANTALON HOMBRE talla 38-42	1,170.00	2,325.00	2,175.00	1,935.00	2,430.00	4,575.00	2,430.00	2,655.00	2,265.00	2,985.00	3,165.00	6,465.00	34,575.00
PANTALON HOMBRE talla 44-48	896.00	1,856.00	1,696.00	368.00	1,968.00	2,128.00	2,064.00	1,520.00	1,696.00	2,128.00	2,208.00	3,184.00	21,712.00
PANTALON HOMBRE talla 50	578.00	1,139.00	578.00	476.00	1,326.00	1,139.00	1,428.00	1,139.00	952.00	1,139.00	1,088.00	2,635.00	13,617.00
PANTALON MUJER talla 6-16	1,554.00	3,080.00	2,646.00	2,170.00	4,942.00	4,004.00	3,388.00	3,262.00	4,326.00	4,634.00	4,480.00	13,860.00	52,346.00
PANTALON MUJER talla 18-22	1,170.00	2,175.00	1,665.00	1,335.00	2,955.00	1,590.00	1,665.00	1,515.00	2,325.00	2,505.00	2,520.00	7,260.00	28,680.00
PANTALON MUJER talla 24-30	720.00	1,360.00	1,072.00	896.00	2,416.00	1,344.00	1,024.00	720.00	1,072.00	1,248.00	1,360.00	3,376.00	16,608.00
BLUSAS	540.00	1,056.00	804.00	768.00	3,168.00	1,596.00	1,284.00	1,476.00	1,740.00	2,124.00	2,268.00	8,184.00	25,008.00
CAMISAS	143.00	308.00	308.00	253.00	374.00	737.00	308.00	374.00	462.00	495.00	429.00	3,146.00	7,337.00
CAMISETAS	405.00	648.00	801.00	702.00	909.00	1,197.00	801.00	909.00	999.00	1,557.00	1,593.00	3,573.00	14,094.00
SHORTS	230.00	560.00	780.00	450.00	1,500.00	560.00	840.00	950.00	780.00	670.00	890.00	2,540.00	10,750.00
BERMUDAS	444.00	804.00	936.00	1,020.00	876.00	1,860.00	1,056.00	1,284.00	1,140.00	936.00	1,332.00	2,904.00	14,592.00
<b>Totales</b>	<b>9,096.00</b>	<b>17,789.00</b>	<b>15,799.00</b>	<b>12,543.00</b>	<b>25,440.00</b>	<b>24,426.00</b>	<b>19,046.00</b>	<b>18,156.00</b>	<b>20,543.00</b>	<b>23,809.00</b>	<b>24,889.00</b>	<b>66,983.00</b>	<b>278,519.00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras



Las diferencias de los valores de las tablas que van de la 6 a la 11, constituyen la ganancia bruta en ventas de la propuesta. Como se incrementó el número de unidades de venta, entonces la seguridad del inventario también se ve aumentada. En el año 2015 el saldo del inventario terminó en \$65,000.00 dólares, si a ello se le incrementa el 30% de incremento sobre ventas, para el año 2016 se tiene como resultado un inventario final de \$84,500.00 para el 2017 \$109,850.00 y finalmente para el año 2018 \$142,805.00 esto va a afectar directamente en el capital de trabajo necesario a incurrirse antes que la propuesta este en marcha.

En capítulos anteriores la propuesta se basó en la contratación de un nuevo personal para establecer el control. Esto de manera financiera afecta al flujo del negocio ya que repercute en una remuneración por la ayuda que se realiza en la organización, el presupuesto por tal concepto se lo muestra a continuación:

**TABLA 11. PRESUPUESTO POR REMUNERACIÓN MENSUAL**

Presupuesto por remuneración mensual							
Cargos	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total de remuneraciones
Supervisor de ventas	800.00	97.20	66.67	30.50	33.33	-	1,027.70
Supervisor de bodegas	800.00	97.20	66.67	30.50	33.33	-	1,027.70
Auxiliar de bodega	370.00	44.96	30.83	30.50	15.42	-	491.71
Contador	560.00	68.04	46.67	30.50	23.33	-	728.54
Cajero	370.00	44.96	30.83	30.50	15.42	-	491.71
Total	2,900.00	352.35	241.67	152.50	120.83	-	3,767.35

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Como se desea establecer una simulación con horizonte de planificación de 3 años, se presupuesta el gasto de nómina para el mismo tiempo, estos resultados se los muestra a continuación:

**TABLA 12. PRESUPUESTO POR REMUNERACIÓN PARA TRES AÑOS**

Presupuesto por remuneración mensual							
Cargos	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total de remuneraciones
Supervisor de ventas	800.00	97.20	66.67	30.50	33.33	-	1,027.70
Supervisor de bodegas	800.00	97.20	66.67	30.50	33.33	-	1,027.70
Auxiliar de bodega	370.00	44.96	30.83	30.50	15.42	-	491.71
Contador	560.00	68.04	46.67	30.50	23.33	-	728.54
Cajero	370.00	44.96	30.83	30.50	15.42	-	491.71
<b>Total</b>	<b>2,900.00</b>	<b>352.35</b>	<b>241.67</b>	<b>152.50</b>	<b>120.83</b>	<b>-</b>	<b>3,767.35</b>

Presupuesto por remuneración primer año							
Cargos	Sueldo Anual	Aporte Patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total de remuneraciones
Supervisor de ventas	9,600.00	1,166.40	800.00	366.00	400.00	-	12,332.40
Supervisor de bodegas	9,600.00	1,166.40	800.00	366.00	400.00	-	12,332.40
Auxiliar de bodega	4,440.00	539.46	370.00	366.00	185.00	-	5,900.46
Contador	6,720.00	816.48	560.00	366.00	280.00	-	8,742.48
Cajero	4,440.00	539.46	370.00	366.00	185.00	-	5,900.46
<b>Total</b>	<b>34,800.00</b>	<b>4,228.20</b>	<b>2,900.00</b>	<b>1,830.00</b>	<b>1,450.00</b>	<b>-</b>	<b>45,208.20</b>

Presupuesto por remuneración segundo año							
Cargos	Sueldo Anual	Aporte Patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total de remuneraciones
Supervisor de ventas	9,849.60	1,196.73	820.80	375.52	410.40	820.80	12,653.04
Supervisor de bodegas	9,849.60	1,196.73	820.80	375.52	410.40	820.80	12,653.04
Auxiliar de bodega	4,555.44	553.49	379.62	375.52	189.81	379.62	6,053.87
Contador	6,894.72	837.71	574.56	375.52	287.28	574.56	8,969.78
Cajero	4,555.44	553.49	379.62	375.52	189.81	379.62	6,053.87
<b>Total</b>	<b>35,704.80</b>	<b>4,338.13</b>	<b>2,975.40</b>	<b>1,877.58</b>	<b>1,487.70</b>	<b>2,975.40</b>	<b>46,383.61</b>

Presupuesto por remuneración tercer año							
Cargos	Sueldo Anual	Aporte Patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de reserva	Total de remuneraciones
Supervisor de ventas	10,105.69	1,227.84	842.14	385.28	421.07	842.14	12,982.02
Supervisor de bodegas	10,105.69	1,227.84	842.14	385.28	421.07	842.14	12,982.02
Auxiliar de bodega	4,673.88	567.88	389.49	385.28	194.75	389.49	6,211.27
Contador	7,073.98	859.49	589.50	385.28	294.75	589.50	9,203.00
Cajero	4,673.88	567.88	389.49	385.28	194.75	389.49	6,211.27
<b>Total</b>	<b>36,633.12</b>	<b>4,450.92</b>	<b>3,052.76</b>	<b>1,926.40</b>	<b>1,526.38</b>	<b>3,052.76</b>	<b>47,589.59</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

En la tabla 13 se muestra el presupuesto de cada año que se va a evaluar. A partir del segundo año, el rubro por nómina aumenta en fondos de reserva. Para el cálculo del capital de trabajo se toma el presupuesto de un sólo mes en el caso que las ventas superen los costos, para así evitar problemas por despidos hasta que la propuesta se incremente hacia un valor considerable que cubra costos y gastos. Para el caso del inventario adicional que se paga por concepto de capital de trabajo se tiene el siguiente cálculo:

**TABLA 13. CAPITAL DE TRABAJO**

Inventario	
Año 2015	65,000.00
Año 2016	84,500.00
Inventario adicional anual	19,500.00
Invenatrio adicional mensual	1,625.00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Es decir que se necesitan recursos adicionales de \$1,625.00 dólares por concepto de incremento de inventario, a continuación se muestra el cálculo de capital de trabajo:

**TABLA 14. CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO**

Rubro	Presupuesto
Inventario	1,625.00
Presupuesto de nómina mensual	3,767.35
Total	5,392.35
Ciclo de efectivo	3 meses
Capital de trabajo	16,177.05

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

Para emprender la propuesta se necesita un capital de trabajo de \$16,177.05 el cual, como se estableció antes; es un contingente en el caso de que no se llegue a las metas presupuestadas. Se espera que el incremento se consolide en tres meses, esto es, un contingente como se estableció con anterioridad para determinar un posible problema en el caso que la demanda no reaccione a un mayor consumo del producto que se oferta. Luego de determinar estos rubros se procede a elaborar un pequeño estado de resultados de la propuesta.

**TABLA 15. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Cuentas	Inversión	Horizonte de planificación		
		2016	2017	2018
Venta		184,010.00	255,803.00	354,151.00
(-) Costo de venta		139,548.00	197,805.00	278,519.00
Utilidad bruta en ventas		44,462.00	57,998.00	75,632.00
(-) Gastos Administrativos		45,208.20	46,383.61	47,589.59
Utilidad operativa		- 746.20	11,614.39	28,042.41
Participación de trabajadores			1,742.16	4,206.36
Utilidad antes de impuesto		- 746.20	9,872.23	23,836.05
Impuesto a la renta			2,171.89	5,243.93
Utilidad neta		- 746.20	7,700.34	18,592.12

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

En la tabla 16 se muestra que el beneficio o utilidad neta en los años de la simulación es positivo a excepción del año 2016, donde su flujo es negativo. Estos saldos sirven para determinar en comparación con la inversión la factibilidad de la propuesta.

#### 4.3.8. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores para determinar la factibilidad del proyecto son valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación del capital, estos análisis se los realiza a continuación y en base a los saldos obtenidos del estado de resultados que a su vez se determinan como flujo de caja por la ausencia de amortizaciones o depreciación de activos fijos.

**TABLA 16. ANÁLISIS FINANCIERO**

	<b>Inversión</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Flujo de efectivo	- 16,177.05	- 746.20	7,700.34	18,592.12
Tasa interna de retorno	18%			
Tasa de descuento	13.92%			
Inflación	2.60%			
Riesgo país	11.32%			
Valor actual neto	1,677.02			
Periodo de recuperación de capital	2.58			
Años	2			
Meses	7			
Días	29			

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

En la tabla 15 se muestran los resultados de cada indicador financiero. Para el caso el cálculo de la tasa interna de retorno se utilizó la fórmula de Excel TIR ya que en la forma manual es necesario determinarla por interpolación, el resultado obtenido es de 18% es decir que el rendimiento máximo del proyecto es bajo esta tasa.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis y la recolección de información del estado actual de la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, presenta problemas en varias áreas, uno de ellos es la falta de control en caja chica, ya que toda la mercadería que se vende no es facturada por ende no hay un control, que permita realizar un arqueo de caja para evitar fraudes, como por ejemplo la sustracción de dinero.
- Otro de los problemas que se pudieron detectar es la falta de control en los inventarios, puesto que no se lleva un registro de la entrada y salida de la mercadería del establecimiento, dando como resultado un alto nivel de sustracción de mercadería, tanto por parte de empleados, clientes y otros; además no existen cámaras de seguridad.
- Uno de los problemas más relevantes es que no existe una estructura organizativa dentro de la microempresa que permita el control de cada una de las áreas y de las actividades que realizan dentro de las mismas.
- La falta de delegación de trabajo es uno de los problemas más serios que presenta la microempresa, esto debido a que la propietaria del establecimiento se encarga de la mayor parte del trabajo como el control de caja, pedido a proveedores, recepción de mercadería entre otras actividades.

- La propuesta de la reestructuración de los procesos y procedimientos para la microempresa Comercial Pelileo Jean's J&R, es rentable desde el punto de vista financiero debido a la recuperación de la inversión que se la obtiene en 2.58 años, es decir un tiempo de recuperación a corto plazo. Además que el rendimiento máximo del proyecto supera las expectativas externas del mercado como la inflación y riesgo país, teniendo 4.17% (TIR 18% - Tasa de descuento 13.92%) lo cual ofrece que la alternativa de negocio genere un ingreso adicional sobre el riesgo que el país indica de pérdida de capital en el mercado. Finalmente una vez recuperada su inversión se obtiene \$1,667.02 dólares adicionales luego de cubrir costos y gastos propios del negocio.

## RECOMENDACIONES

Posterior a la realización del análisis de la situación actual de la microempresa se recomienda la aplicación de procesos y procedimientos que permitan realizar mejoras, entre las cuales tenemos:

- Frente al problema que se presentan en el control de caja se recomienda la aplicación de procesos y procedimientos como el registro diario de la entrada de dinero, cierre de caja, la elaboración de facturas entre otros, además de la contratación de una persona que se encargue todo el tiempo de la caja y sea responsable de ésta.
- Con lo que respecta a la falta de control en los inventarios se recomienda la implementación de la hoja de control Kárdex, con la finalidad de llevar registros de la entrada y la salida de mercadería del establecimiento, disminuyendo el riesgo de fraude.
- Para la falta de la estructura organizativa se recomienda establecer nuevos cargos y funciones como la contratación de un Jefe de Bodega, Jefe de ventas y Jefe contable, con la finalidad de ejercer control en cada una de estas áreas y de las actividades que se realizan dentro de las mismas.
- Frente a la falta de delegación de trabajo se pretende redistribuir las funciones en los diferentes departamentos liberando de carga laboral a la propietaria del establecimiento quien es la que realiza la mayor parte de las actividades dentro de la microempresa, para



esto se contratará un auxiliar de bodega, cajero y se establecerán nuevas funciones a los vendedores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabrero Garcías, J. (7 de Octubre de 2015). *http://www.aniorte-nic.net*.  
Obtenido de *http://www.aniorte-nic.net/apunt\_metod\_investigac4\_4.htm*
- Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. El Cid Editor.
- Crece Negocios. (01 de Junio de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios: *http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/*
- Definición. (15 de Diciembre de 2015). *definicion*. Obtenido de definicion: *http://definicion.de/procedimiento/*
- Empresarial Efectivo. (5 de Junio de 2014). *http://empresarialefectivo.blogspot.com*. Obtenido de *http://empresarialefectivo.blogspot.com/2013/07/metodo-peps-metodo-ueps-y-metodo.html*
- Facc System. (5 de Diciembre de 2010). *http://www.faccsystem.com*. Obtenido de *http://www.faccsystem.com/index.php?option=com\_content&view=article&id=62&Itemid=31*
- Fariñas, A., & Gómez, M. (25 de Noviembre de 2010). *https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010*. Obtenido de *https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.files.wordpress.com/2010/11/social1.png*
- Goñez Reyes, N. L. (13 de Diciembre de 2011). *http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/18/19*. Obtenido de *http://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/18/19*
- Gudiño, J. (2009). *Glosario contable y financiero*. Bogotá: Clásico Digital.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- JEZL Contadores Auditores. (9 de Diciembre de 2011). <http://www.jezl-audidores.com>. Obtenido de [http://www.jezl-audidores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1&id=52&Itemid=50](http://www.jezl-audidores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=1&id=52&Itemid=50)
- Joannes Vermorel, M. (20 de Febrero de 2012). <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>. Obtenido de <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>
- León García, O. G., & Montero García-Celay, I. (2011). *Metodologías científicas en Psicología*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Maldonado, C. (2011). *Incertidumbre e inventario de seguridad*. España: apuntesade.
- Míguez Pérez, M., & Bastos Boubeta, A. I. (2010). *Introducción a la gestión de stocks*. España: Ideas Propias.
- NIC 2. (1 de enero de 2012). <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es>. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>
- Palma, J. (8 de Noviembre de 2013). <http://www.gestiopolis.com>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Plan Contable. (12 de Febrero de 2014). [plancontable.com](http://plancontable.com). Obtenido de <http://plancontable2007.com/niif-nic/nic-normas-internacionales-de-contabilidad/nic-02.html>

Rincón Soto, C. A., & Lasso Marmoleo, Á. (2012). *Conatabilidad Sigli XXI*. Bogotá: ECOE.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.

Superintendencia de Compañías. (2006). <http://www.adico.com.ec>.  
Obtenido de <http://www.adico.com.ec/images/publicaciones/Aplicacin-NIIF-Ecuador.pdf>

Tomás-Sábado, J. (2010). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. Barcelona, España: Univ. Autònoma de Barcelona.

Tovar Canelo, E. (12 de diciembre de 2014). <http://www.auditool.org>.  
Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/939-control-interno-de-los-inventarios>

Wigodski, J. (04 de Julio de 2010). <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com>.  
Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

## ANEXOS

### MODELO DE ENTREVISTA

1	¿Existen políticas claramente definidas y expresas en cuanto a recepción y almacenamiento?
2	¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencias?
3	¿Se realizan arqueos de caja?
4	¿Conoce sobre faltantes de dinero en caja?
5	¿Existe personal competente que autorice el retiro de los inventarios?
6	¿Existe algún responsable que revise, apruebe y autorice las pérdidas de inventarios que no esté involucrado el manejo y registro de los mismos?
7	¿Se registra toda la mercadería que ingresa?
8	¿La recepción de las existencias se registra con las debidas descripciones como la cantidad, calidad, etc.?
9	¿Qué tipo de proceso contable se utiliza para la identificación de faltantes en la recepción de las existencias?
10	¿Se han registrado casos de mercadería robada?
11	¿Se tienen control de las mercaderías que se venden?
12	¿Conocen los empleados de toda la mercadería existente?
13	¿Se actualizan de forma conveniente los informes de inventarios con la finalidad de facilitar el análisis de pérdidas y el manejo de las existencias?
14	¿Existe un manual de procedimientos que describa lo relacionado con autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?

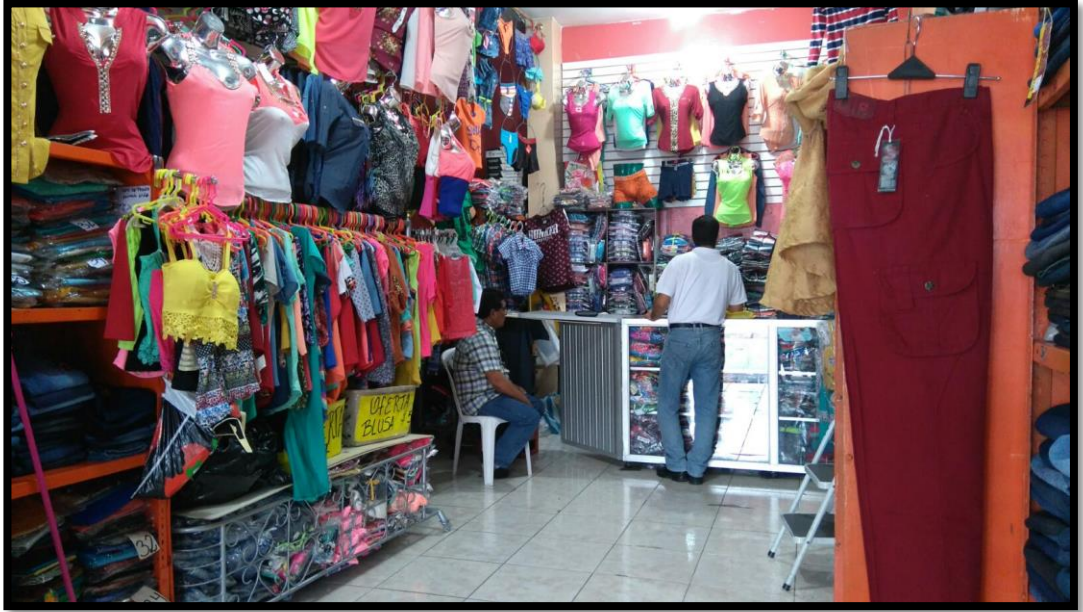
Fuente: Entrevista

Elaborado por: Las autoras

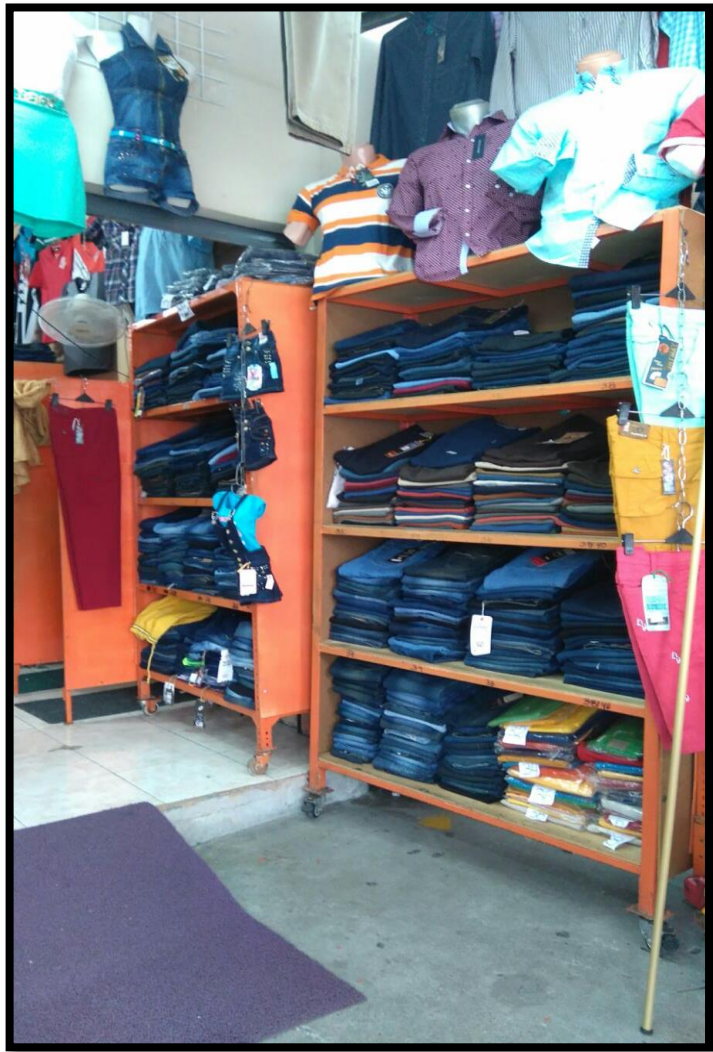












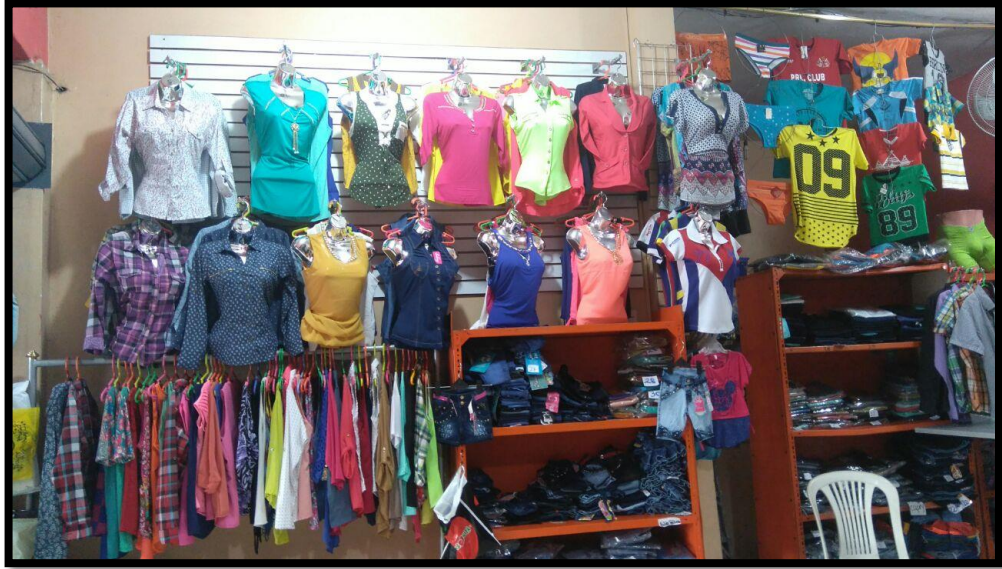


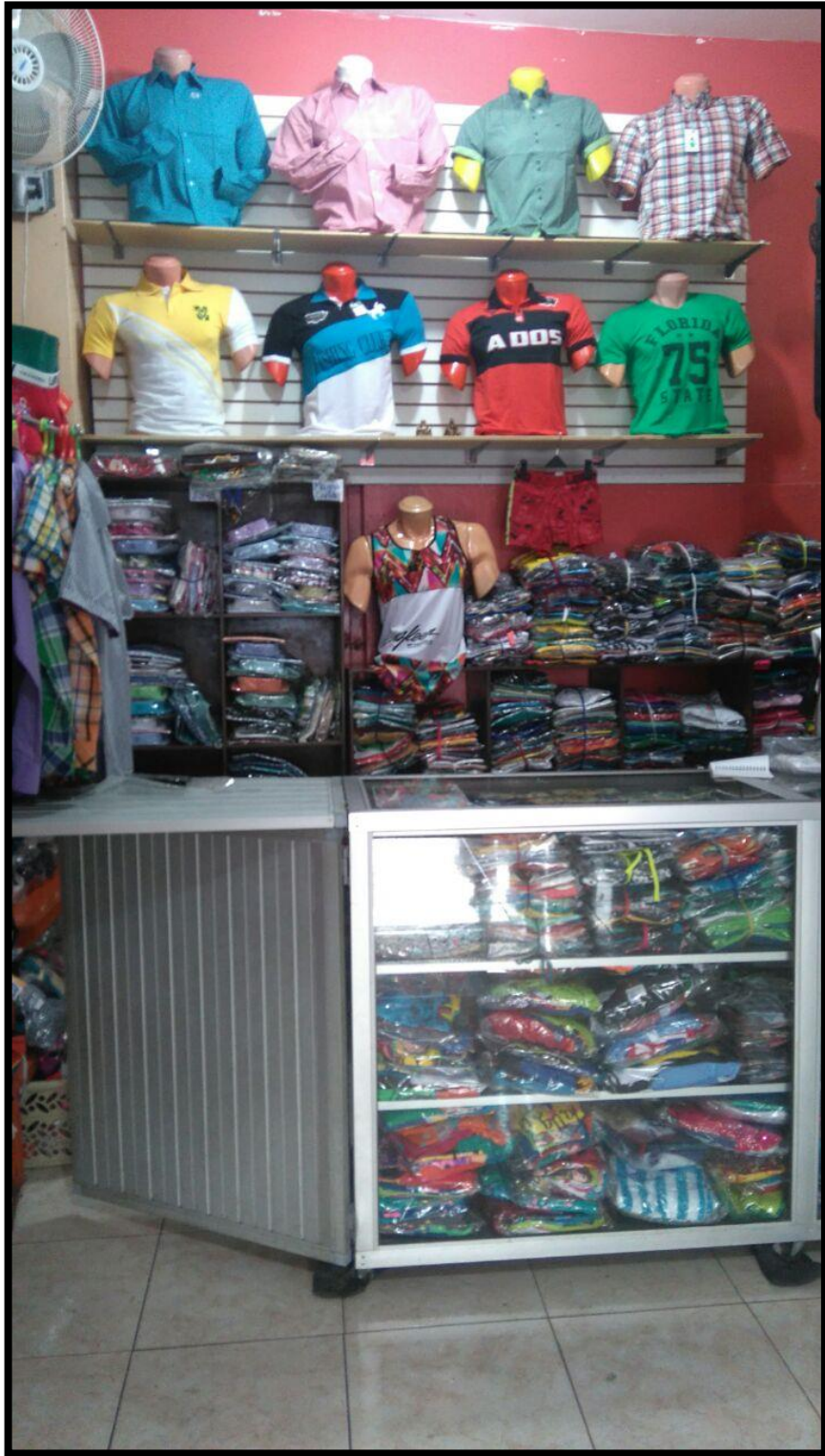














**Bodega**









